

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสุขในการทำงานของครู โรงเรียนเทศบาล ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับความสุขในการทำงาน จากการศึกษาวิเคราะห์ดังกล่าวพบว่า มีงานวิจัยและงานเขียนของนักวิชาการ นักบริหารและนักการศึกษาที่น่าเสนอไว้ สามารถจำแนกออกเป็นสองลักษณะคือ ลักษณะเชิงพรรณนา (Descriptive) มุ่งศึกษาเพื่ออธิบายลักษณะหรือองค์ประกอบของความสุขในการทำงาน หรือเกณฑ์/ตัวแบบประเมินความสุขในการทำงาน และลักษณะเหตุและผล (Cause and Effect) จะมุ่งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของครู โรงเรียนเทศบาล ซึ่งเป็นการวิจัยและสังเคราะห์เชิงทฤษฎีเพื่อสร้างหรือพัฒนาตัวแบบความสุขในการทำงานของครู โรงเรียนเทศบาล สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นการศึกษาวิจัย ในลักษณะเหตุและผล ดังนั้นจึงขอเสนอแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเป็นลำดับ ดังต่อไปนี้

1. แนวทางการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทศบาล
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสุขในการทำงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในโรงเรียนและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. แนวคิดเกี่ยวกับ โมเดลลิשראל

### แนวทางการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทศบาล

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดความมุ่งหมายของการจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมสานการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข เป้าหมายของการจัดการศึกษาจึงอยู่ที่คนไทยโดยทั่วไป ซึ่งต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นคนดี มีประโยชน์ มีความครบถ้วนทุกด้าน คือ

1. ทางร่างกาย คือมีสุขภาพดี สมบูรณ์ แข็งแรง หมายความว่าจัดการศึกษาต้องครอบคลุมถึงกิจกรรมที่ส่งเสริมสุขภาพอนามัย เช่น ส่งเสริมการออกกำลังกาย ส่งเสริมกีฬา ส่งเสริมความรู้ด้านโภชนาการ รวมทั้งจัดสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่เอื้อต่อสุขลักษณะ

ปลอดภัยจากภาวะมลพิษ ปลอดภัยจากยาเสพติด และปลอดภัยจากภัยทั้งหลายที่อาจกระทบกระเทือนต่อสุขภาพอนามัยของผู้เรียน ไม่ว่าจะเป็นภัยจากมนุษย์ (อุบัติเหตุ การประทุษร้าย) หรือธรรมชาติ (น้ำท่วม ไฟไหม้ พายุ โรคภัย ไข้เจ็บ) นอกเหนือจากหน้าที่ในการส่งเสริมสุขภาพอนามัยแล้ว ผู้รับผิดชอบในการจัดการศึกษาต้องคาดการณ์และเตรียมการป้องกันไว้ล่วงหน้า เพื่อผ่อนคลายหรือแก้ไขปัญหาได้ทันการณ์

2. ทางจิตใจ คือมีจิตใจที่อดทนเข้มแข็ง สามารถเผชิญกับปัญหาหลากหลายที่เกิดขึ้นได้อย่างมีสติ มีความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัยในตัวเอง สามารถอดทนอดกลั้นต่อแรงกดดันต่าง ๆ

3. ทางสติปัญญา คือการใช้ความคิดและเหตุผล

4. ความรู้ คือการมุ่งให้ผู้เรียนได้รับความรู้ที่เหมาะสมกับสภาพความต้องการของสังคมปัจจุบัน ได้แก่ความรู้เกี่ยวกับตนเองและความสัมพันธ์ของตนเองกับสังคม ความรู้และทักษะด้านภาษา คณิตศาสตร์ ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์เรื่องการจัดการ การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาไทย การประยุกต์ภูมิปัญญาไทย ความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข

5. คุณธรรมและจริยธรรม แสดงออกในรูปของพฤติกรรมที่พึงประสงค์ รักษาดี ศาสนา พระมหากษัตริย์ มีความละเอียดต่อการประพฤติตนในทางเสื่อมเสียหรือก่อให้เกิดผลเสียหายต่อผู้อื่น และสังคม

6. มีวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต รักวัฒนธรรมไทย มีเอกลักษณ์ไทย มีมรรยาทและการวางตนในสังคม รู้จักประมาณตนเอง

7. อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ผู้ได้รับการศึกษาจะเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้อื่น ประนีประนอม มีความเมตตากรุณา มีสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น และดำเนินบทบาทของตนเองได้อย่างเหมาะสม

คุณลักษณะที่กล่าวข้างต้น อันเป็นเป้าหมายของการจัดการศึกษานี้ เริ่มต้นที่ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาซึ่งจะเป็นผู้ปลูกฝังถ่ายทอดอบรม หมายความว่าครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษาต้องเป็นตัวอย่างที่ดี คือรักษาหรือพัฒนาคุณลักษณะที่ดีไว้เป็นแบบอย่าง คุณลักษณะที่ดีอันเป็นที่พึงประสงค์นี้ถือเป็นมาตรฐานหรือดัชนีชี้วัดครู ผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา โดยผู้นำชุมชน และประชาชนต้องช่วยกันส่งเสริมสนับสนุน ยกย่องและตั้งความคาดหวังให้แม่แบบสำหรับลูกหลานตนให้สอดคล้องกับมาตรฐานคุณลักษณะดังกล่าว เพราะหากแม่แบบไม่ดีเยาวชนก็จะยึดถือเป็นแบบอย่างการประพฤติปฏิบัติของพวกเขาตามไปด้วย (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2547)

### แนวทางการจัดการศึกษา

การจัดการศึกษาท้องถิ่น ยึดหลักการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาเป็นสำคัญ คือ ภาคนโยบาย ควรเป็นหน้าที่หลักของส่วนกลาง ในการกำหนดนโยบาย แผนการศึกษาแห่งชาติ หลักสูตรมาตรฐานการศึกษา การวัดประเมินคุณภาพการศึกษา

ภาคปฏิบัติ ควรเป็นหน้าที่หลักของท้องถิ่น โดยให้ท้องถิ่นได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานในท้องถิ่น โดยให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมรับผิดชอบด้วย หลักการจัดการศึกษาท้องถิ่น มีรายละเอียดดังนี้

1. ยึดหลักการกระจายอำนาจ ในการจัดการศึกษาท้องถิ่น ให้ท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการเอง โดยให้สอดคล้องกับ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติกับความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น

2. การกำหนดนโยบายการศึกษา การวางแผนการศึกษา การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล ระหว่างส่วนกลางกับส่วนท้องถิ่นประสานงานอย่างใกล้ชิด ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงมหาดไทย

3. การมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชนในท้องถิ่น เพื่อให้การจัดการศึกษาท้องถิ่น สามารถสนองตอบความต้องการของประชาชนในแต่ละท้องถิ่น ได้

4. การส่งเสริมวิทยฐานะของพนักงานครูเทศบาลให้ทัดเทียมกับข้าราชการ

5. นำทรัพยากรในท้องถิ่นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาท้องถิ่น กำหนดนโยบายกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาให้ท้องถิ่นจัดทำ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

5.1 หลักการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาท้องถิ่น ซึ่งแต่เดิมได้รวมอำนาจไว้ในราชการส่วนกลาง ให้ไปอยู่กับราชการส่วนท้องถิ่น

5.2 หลักการมอบภาระหน้าที่ในการจัดการศึกษาท้องถิ่น ให้อยู่ในความรับผิดชอบของท้องถิ่นและประชาชน ดังที่พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงวางรากฐานการประถมศึกษาไว้ในราชการส่วนกลางให้ไปอยู่กับราชการส่วนท้องถิ่น

5.3 หลักการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาท้องถิ่น รัฐบาลจะเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องก็เฉพาะในสิ่งที่ท้องถิ่นและประชาชนยังช่วยตนเองไม่ได้

หลักการดังกล่าวเป็นหลักการอย่างกว้าง ๆ ซึ่งได้ใช้เป็นแนวทางในการบริหารการศึกษาของท้องถิ่นสืบมา (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2547)

### วิธีการจัดการศึกษาท้องถิ่น

เพื่อให้การบริหารการศึกษาของท้องถิ่นเป็นไปโดยเหมาะสม ทางราชการจึงได้กำหนดแนวทางเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาท้องถิ่น โดยกำหนดให้ส่วนกลางมีหน้าที่ในการส่งเสริม

สนับสนุนการจัดการศึกษาของหน่วยงานท้องถิ่น และให้ท้องถิ่นเป็นผู้รับผิดชอบจัดการศึกษา โดยตรง หน่วยงานส่วนกลางที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ทำหน้าที่ช่วยเหลือและสนับสนุนการดำเนินงาน

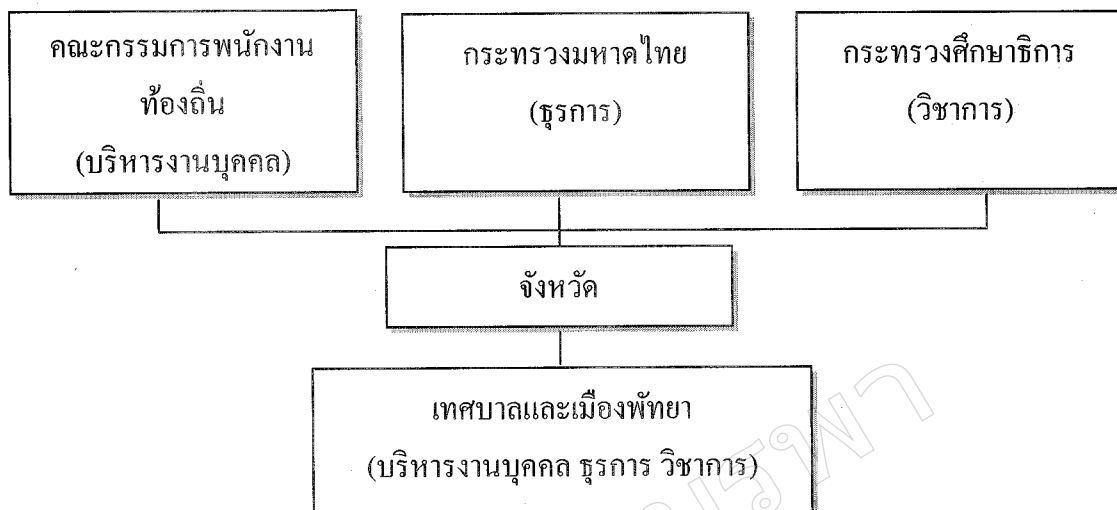
การกระจายการศึกษาไปสู่ท้องถิ่น เป็นวิธีที่จะทำให้ประชาชนได้มองเห็นความสำคัญของการจัดการศึกษามากยิ่งขึ้น และทำให้การพัฒนาการศึกษาเป็นไปอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น นอกจากนี้แล้วการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาไปสู่ท้องถิ่นยังทำให้ระบบการบริหารการศึกษามีความสอดคล้องกับระบบการปกครองระบอบประชาธิปไตยมากยิ่งขึ้น ด้วยแนวคิดดังกล่าว กระทรวงมหาดไทย จึงได้กำหนดแนวทางการดำเนินงาน โดยแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างการปกครองส่วนกลาง และหน่วยงานการปกครองท้องถิ่นไว้ดังนี้ คือ

1. กระทรวงมหาดไทย มีหน้าที่และรับผิดชอบควบคุมส่งเสริมในด้านธุรการ เกี่ยวกับนโยบายและการจัดการศึกษาของท้องถิ่น ให้เป็นไปตามเป้าหมาย จัดสรรเงินอุดหนุนจากรัฐบาลกลาง เป็นหน่วยประสานงานกับหน่วยราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง ให้คำแนะนำส่งเสริมและช่วยเหลือหน่วยการปกครองท้องถิ่น ในการแก้ปัญหาอุปสรรคและข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทย

2. กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีหน้าที่ในการประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐาน การศึกษารวมทั้งการเสนอแนะ การจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3. คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล (ก.ท.) มีหน้าที่ส่งเสริมการบริหารงานบุคคล โดยกำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการคัดเลือก การบรรจุ แต่งตั้ง การย้าย การโอน การรับ โอน การเลื่อนระดับ การเลื่อนขึ้นเงินเดือน มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับวินัยและการรักษาวินัย และการดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์ และการให้ออกจากราชการ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2547)

โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างส่วนกลางกับท้องถิ่นในการบริหารการศึกษาในปัจจุบัน สามารถแสดงเป็นแผนภาพ ดังนี้



ภาพที่ 3 โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างส่วนกลางกับท้องถิ่น

#### การบริหารการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

เนื่องจากรัฐบาลและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ เทศบาลและเมืองพัทยา จึงต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาในเขตของตนอย่างเต็มที่ โดยถือปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักการและนโยบายที่กล่าวมาข้างต้น ความรับผิดชอบของเทศบาลและเมืองพัทยารูปได้ดังนี้

1. มีหน้าที่จัดการศึกษา
2. จัดให้เด็กที่มีอายุถึงเกณฑ์ในเขตเทศบาลได้เข้าโรงเรียนโดยทั่วถึง
3. เป็นผู้จัดตั้งและดำรงโรงเรียน
4. ควบคุมและบริหารโรงเรียนในเขตของตน

เกี่ยวกับเรื่องการจัดการศึกษาในเขตเทศบาลและเมืองพัทยานี้ เทศบาลและเมืองพัทยาเป็นผู้บริหารและดำเนินการโดยตรง โดยกระทรวงศึกษาธิการและกระทรวงมหาดไทยมิได้เข้ามาเกี่ยวข้อง ในรายละเอียดของกรปฏิบัติ นอกจากการส่งเสริมสนับสนุนให้เทศบาลและเมืองพัทฯ ดำเนินการได้โดยเรียบร้อย และบรรลุผลดียิ่งขึ้น เทศบาลและเมืองพัทฯจึงมีอำนาจและดุลยพินิจตัดสินใจดำเนินการในเรื่องใด ๆ ได้อย่างเต็มที่ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ตามกฎหมาย

โดยปกติสายงานของฝ่ายต่าง ๆ ในสังกัดเทศบาลนั้น ก่อนที่งานต่าง ๆ จะถึงขั้นการตัดสินใจของนายกเทศมนตรี จะต้องผ่านการพิจารณาของหัวหน้าฝ่ายที่เกี่ยวข้องและรองปลัดเมืองพัทฯตามลำดับ ด้านการศึกษามีผู้อำนวยการกองการศึกษา หัวหน้ากอง หรือหัวหน้า

ฝ่ายการศึกษา ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการและรับผิดชอบ จึงมีความสำคัญมากในฐานะผู้รับผิดชอบงานรองจากปลัดเทศบาลและนายกเทศมนตรี ในกรณีของเทศบาลหรือรับผิดชอบงานรองจากรองปลัดเมืองพัทยาและนายกเทศมนตรี ในกรณีของเทศบาลหรือรับผิดชอบงานรองจากปลัดเมืองพัทยา ในกรณีเมืองพัทยา

บุคลากรของเทศบาลที่รับผิดชอบการจัดการศึกษา แบ่งออกได้ 2 ระดับด้วยกัน คือ

1. เจ้าหน้าที่ฝ่ายพนักงานประจำ มีปลัดเทศบาลเป็นหัวหน้าปกครองบังคับบัญชา พนักงานประจำ และนักบริหารการศึกษา ซึ่งมีฐานะเป็นผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง หรือหัวหน้ากอง หรือหัวหน้าฝ่ายการศึกษา เป็นผู้มืบทบาทสำคัญในการบริหารการศึกษาเทศบาล ก่อนจะถึงขั้นตอนการบริหารในสถานศึกษา ซึ่งมีผู้บริหารสถานศึกษารับผิดชอบ

2. เจ้าหน้าที่ฝ่ายนโยบาย มีคณะเทศมนตรีทำหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมการบริหารการศึกษาท้องถิ่นในเขตเทศบาล และปกครองบังคับบัญชาพนักงานเทศบาลประจำทั้งหมด นอกจากนี้แล้ว ยังมีสภาเทศบาลเป็นฝ่ายนิติบัญญัติและพิจารณาอนุมัติงบประมาณการศึกษารวมทั้งควบคุมการบริหารงานของคณะเทศมนตรี

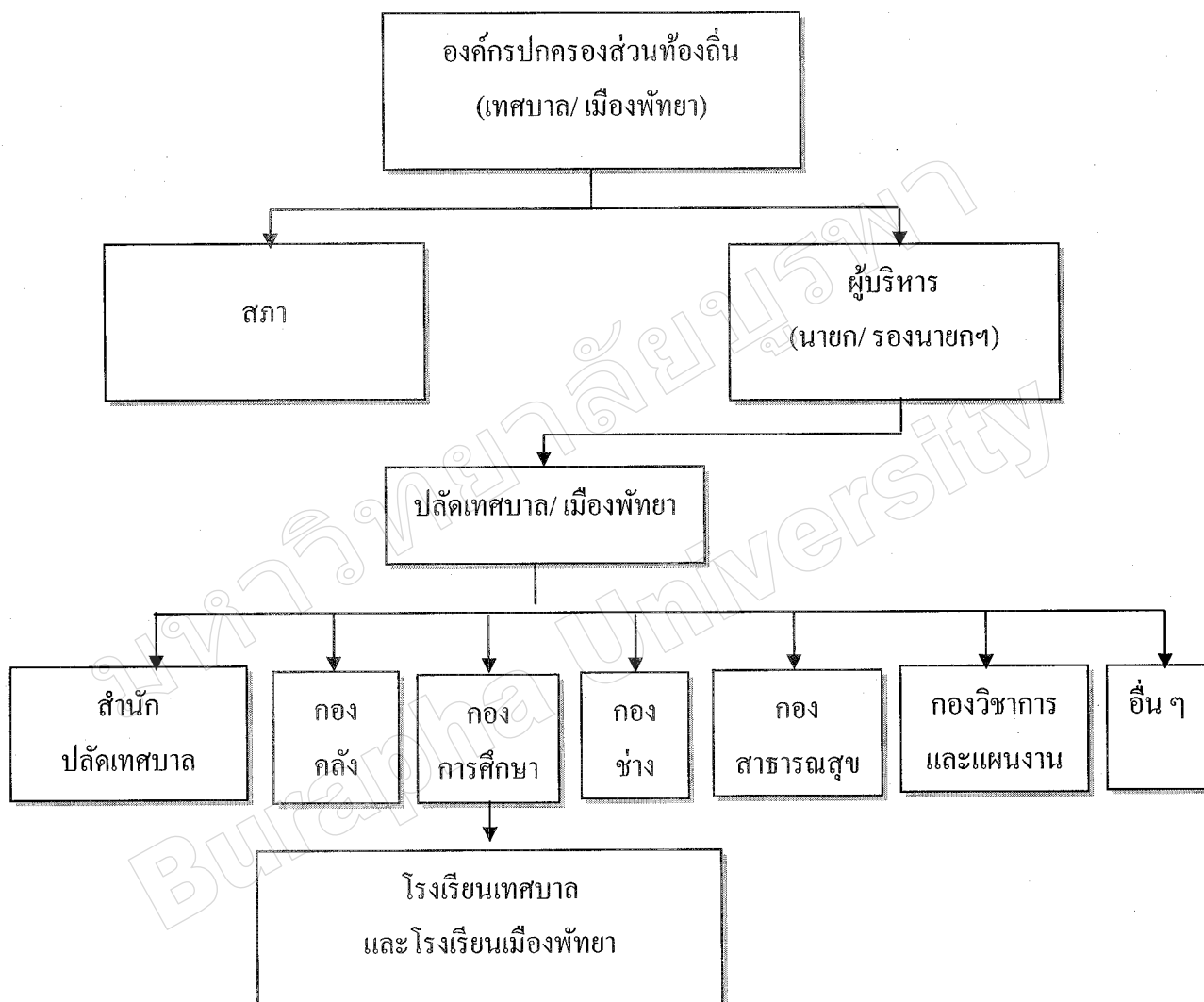
สำหรับพนักงานประจำที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาเทศบาลนั้น ตามมาตรา 4 แห่งพระราชกฤษฎีการะเบียบพนักงานเทศบาล พ.ศ. 2496 และที่แก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติม กำหนดให้เป็นพนักงานครูเทศบาล ได้แก่ พนักงานเทศบาลที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้สอนประจำ ในสถานศึกษาของเทศบาล หรือดำรงตำแหน่งอื่น ซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้บริหารและการให้การศึกษา ในสถานศึกษาของเทศบาล หรือดำรงตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการให้การศึกษา ซึ่งไม่สังกัดสถานศึกษาเทศบาล เพื่อให้การจัดการศึกษาของเทศบาลและเมืองพัทยาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างแท้จริง จึงได้กำหนดแนวทางการพัฒนาและส่งเสริมการศึกษา ดังนี้

1. การพัฒนาด้านวิชาการให้แก่พนักงานครูเทศบาลและเมืองพัทยา
2. การพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่
3. การอุดหนุนงบประมาณเฉพาะกิจต่าง ๆ

นอกจากนี้ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ยังได้มอบหมายภารกิจให้กับเทศบาลและเมืองพัทยา สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการดำเนินการในสิ่งต่อไปนี้

1. กระตุ้นเร่งเร้าให้มีการพัฒนาการศึกษาท้องถิ่น ทั้งการศึกษาในระบบ นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย รวมทั้งการจัดกิจกรรมเยาวชน กีฬา นันทนาการ อาชีพ และบำเพ็ญประโยชน์ เป็นต้น

2. สนับสนุน ส่งเสริม ทำนุบำรุงและรักษาไว้ซึ่งศาสนา ศิลปวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่น รวมทั้งการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ อีกด้วย (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2547)



ภาพที่ 4 โครงสร้างการบริหารการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสุขในการทำงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับความสุขสมบูรณ์ (Wellness) เป็นแนวคิดที่เริ่มจาก ดูนน์ (Dunn, 1961) นายแพทย์ชาวอเมริกัน ที่เน้นว่ามนุษย์ทุกคนประกอบด้วยร่างกาย จิตใจ และจิตวิญญาณที่แยกจากกัน ไม่ได้ ต้องเกี่ยวข้องกับพึ่งพากันตลอดเวลา ทั้งนี้มนุษย์ทุกคนจะบรรลุสู่ความพึงพอใจในตนเองและจุดมุ่งหมายในชีวิตของตนเองได้ ก็ต่อเมื่อเขาผู้นั้นมีโอกาสดำเนินความเป็นเอกบุคลและ

ความมีศักดิ์ศรี เมื่ออยู่ท่ามกลางบุคคลอื่น พร้อมความรู้สึกมีพลังแห่งชีวิตและรู้สึกว่าโลกนี้ มีความสว่างสดใส (วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา, 2530 อ้างถึงใน เทียนทอง ต๊ะแก้ว, 2550, หน้า 21) ความสมบูรณ์ (Wellness) ประกอบด้วย ความสุขสมบูรณ์ทั้ง 6 ด้าน คือ ร่างกาย (Physical) สังคม (Social) อารมณ์ (Emotion) สติปัญญา (Intellectual) การงานอาชีพ (Vocational) และ จิตวิญญาณ (Spiritual) (Warner, 1984, pp. 33-36) ความสุขสมบูรณ์ (Wellness) จึงเป็นกระบวนการ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชีวิตทั้ง 6 ด้าน โดยมีความต่อเนื่องมุ่งการพัฒนาชีวิตไปพร้อม ๆ กันทุกด้าน โดยรักษาสมดุลในด้านต่าง ๆ ของชีวิตอย่างมีระบบ หากมีการเปลี่ยนแปลงชีวิตด้านใดด้านหนึ่ง จะส่งผลกระทบต่อความสมบูรณ์โดยรวมด้วย และชีวิตที่สุขสมบูรณ์ หมายถึง ชีวิตที่มีความผาสุก เป็นชีวิตที่มีความพึงพอใจ เป็นชีวิตที่มีคุณภาพ และเป็นชีวิตที่สามารถปฏิบัติภารกิจได้ตามบทบาทหน้าที่ได้ถูกต้องเหมาะสมกับกาลเวลา (เทียนทอง ต๊ะแก้ว, 2550, หน้า 22)

แนวคิดของความผาสุก (Well-being) เป็นการรับรู้ความเป็นอยู่ที่ดี ความสุขและความพึงพอใจในชีวิตของตนเอง (Padilla & Grant, 1985, p. 45) ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับแนวคิดความผาสุกในชีวิต (Well-being) ซึ่งเป็นรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับสภาพที่เป็นอยู่ในลักษณะที่มีความพึงพอใจ มีความยินดี มีความสุข มีจิตวิญญาณที่ดี มีความสำเร็จในตนเองตามที่ใฝ่ฝันไว้ ความสำเร็จตามอุดมการณ์ชีวิตของตน มีความเป็นบุคคล ตลอดจนการพัฒนาการที่ต่อเนื่องของบุคคล (Orem, 1991, p.184) นอกจากนี้ แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องความสุข (Happiness) อาจเป็น ความสงบ และอิสรภาพ ซึ่งทั้ง 3 อย่างนี้เป็นอย่างเดียวกัน อิสรภาพก็คือความสุข และอิสระก็คือคุณภาพชีวิตด้วย ซึ่งสามารถจะแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ความมีอิสรภาพทางวัตถุ เพราะถ้าทางวัตถุ เราขาดแคลนมากจนสภาพมันบีบคั้นมากก็ลำบาก เช่น มีความยากจน ไม่มีปัจจัย 4 ต่าง ๆ เพียงพอ หรือมีความหิว ก็คงทำให้ไม่มีเสถียรภาพหรือไม่รู้สึกว่ามีอิสรภาพ เพราะมันถูกบีบคั้น และความมีอิสรภาพจากจิตใจของตัวเอง ก็ไม่เป็นโทษของกิเลสตัณหาต่าง ๆ ซึ่งบีบคั้นเราอยู่ ความมีอิสรภาพนี้ ทำให้เรามีความสุขได้ ปัจจัยอยู่ที่เราคิดว่าอะไรทำให้เกิดความสุข (ประเวศ ะสี, 2548 ก, หน้า 73) ความสุขในทางพุทธศาสนา หมายถึง ความสุขของคนเรานี้อยู่ที่การได้สนองความต้องการ พอเรามีความต้องการอย่างหนึ่ง เมื่อได้สนองความต้องการนั้นก็มีความสุข (พระพรหมคุณาภรณ์ (ประยุทธ์ ปยุตโต), 2548 ก, หน้า 121) และความหมายของความอยู่เย็นเป็นสุข หมายถึง การดำเนินวิถีชีวิตของคนทั้งจิต กาย ปัญญา ที่เชื่อม โยงสังกม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม อย่างสัมพันธ์กันได้อย่างดี และดีงาม อย่างมีดุลยภาพ นำไปสู่การอยู่ร่วมกันอย่างสันติระหว่างคนกับคน และระหว่างคนกับสิ่งแวดล้อมภายใต้ระบบบริหารจัดการที่เป็นธรรม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ [สศช.], 2549, หน้า 25)



แนวคิดของความสุข (Happiness) หมายถึง ความเป็นจริงของธรรมชาติคือ ไม่มีตัวตน แต่เราไปยึดมั่นในตัวตน ชีวิตมันจึงเกิดความทุกข์ การเข้าถึงความจริงอาจมีหลายวิธี เช่น 1) สัมผัสความทุกข์ยากของคนอื่น มีความเมตตา กรุณาเมื่อเรานึกถึงคนอื่น ก็แปลว่า เราออกจากความคับแค้นในตัวตน และนึกถึงคนอื่น ทำเพื่อเพื่อนมนุษย์ จะเกิดความสุขทันที 2) เจริญสติ จะทำให้สัมผัสความจริงและมีความสุขอย่างยิ่ง และ 3) เข้าถึงความเป็นหนึ่งเดียวกับธรรมชาติรอบตัวเรา เช่น อากาศ สายลม แสงแดด ท้องฟ้า ต้นไม้ ดวงอาทิตย์ ดวงจันทร์ ดวงดาว ล้วนเชื่อมโยงเป็นหนึ่งเดียวกัน ทั้งจักรวาล หรือใหญ่กว่าจักรวาล ถ้าฝึกเข้าถึงความเป็นหนึ่งเดียวกับธรรมชาติทั้งหมดจะพบความสุขตลอดเวลา เป็น Happiness at Low Cost หรือ Happiness at No cost คือความสุขราคาถูก หรือความสุขที่ไม่ต้องเสียอะไรเลย ถ้าความสุขราคาแพงก็เป็นของทุกคนไม่ได้ และมักไม่ใช่ความสุขที่แท้จริง แต่ถ้าเป็นความสุขราคาถูกก็เป็นของทุกคนได้ ขอให้ทุกคนมีความสุขจากการเข้าถึงความจริง (เทียนทอง ต๊ะแก้ว, 2550, หน้า 23) ความสุขในความหมายของสุขภาพ อาจหมายถึงความมีสุขภาพดี ขณะที่ความแข็งแรงสบายเคลื่อนไหวได้คล่องแคล่วตามปกติอาจไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นความสุข เพราะไม่ได้เสพเสวยอารมณ์อะไร แต่จะรู้สึกได้ว่าเป็นความสุขที่ยิ่งใหญ่ สำคัญที่สุดเมื่อมีโรคหรือเจ็บไข้ พุคอีกนัยหนึ่งว่า เมื่อเจ็บไข้จึงจะรู้ว่าความมีสุขภาพดีหรือภาวะไร้โรคเป็นความสุขอันยิ่งใหญ่ พระพรหมคุณาภรณ์ (ประยุตฺร ปยุตโต) (2548 ข) ความสุข หมายถึง การที่ครอบครัวมีความสามัคคี รักใคร่ ประองดอง คนในครอบครัว ก็มีกินมีใช้ ไม่เดือนร้อน สามารถสร้างหลักประกันให้กับชีวิตได้ ชุมชนอยู่ด้วยกันด้วยความร่วมมือร่วมใจ ทางด้านเศรษฐกิจก็สำคัญ ต้องอยู่ได้ มีกินมีใช้ และจะต้องไม่มีภาวะปัญหาหนี้สิน หรือจะมีก็ต้องมีสติปัญญาว่า จะใช้หนี้สินที่เกิดขึ้นนั้นเพื่อการพัฒนาครอบครัว หรือชุมชนให้มั่นคง หนี้สินอาจมีได้ แต่ต้องเป็นหนี้สินที่เกิดจากการลงทุน ทางด้านวัฒนธรรม ก็จะต้องมีความเอื้อเฟื้อเอื้อใจกัน (เทียนทอง ต๊ะแก้ว, 2550, หน้า 23) แท้จริงของมนุษย์มีความต้องการ 3 ข้อ ได้แก่ 1) การที่เราได้มีเวลาอยู่กับคนที่เรารัก ไม่ว่าจะเป็นพ่อแม่ พี่น้อง ภรรยา ลูก คือครอบครัวของเรา 2) การที่มีสุขภาพที่ดีไม่เพียงแต่เฉพาะสุขภาพกายเท่านั้น แต่หากหมายรวมถึง สุขภาพใจ สังคม และมีจิตวิญญาณที่ดี คือ สุขภาพในทุกด้าน และ 3) คิดในแง่ดี ให้มองปัญหาทุกอย่างในแง่ดี ในความเป็นจริงแล้วอาจมีทั้งข้อดีและข้อเสีย แต่ให้พยายามมองในข้อดีเข้าไป พระพุทธเจ้าได้ทรงตรัสเรื่องความสุขของมนุษย์ว่ามี 5 ชั้น ได้แก่ 1) การเสพวัตถุ ซึ่งสิ่งนี้คนส่วนใหญ่เสาะแสวงหา 2) การมีเมตตา กรุณา และมีคุณธรรม 3) การดำเนินชีวิตถูกต้องสอดคล้องกับความเป็นจริงของธรรมชาติ 4) ความสุขจากการสามารถปรุงแต่งและควบคุมอารมณ์ของเราได้ การรู้สึกปีติปราโมทย์ ไม่เครียด เท่ากับทำให้เรามีสมรรถนะที่ดีขึ้น และ 5) ความสุขที่เหนือกว่าความสุขทั้งหมดนั้นคือ ภาวะที่ไม่ต้องพึ่งพาอะไร (จิระพันธ์ สุวรัตน์, 2548, หน้า 99)

ความสุข แบ่งออกได้เป็น 3 ระดับด้วยกัน ดังนี้ 1) ความสุขระดับต้น คือ ความสุขที่เกิดจากความพอใจ ร่างกายสบาย จิตใจสบาย มีความสะดวกสบาย ได้สนองความต้องการตามธรรมชาติของมนุษย์ การได้สนองความต้องการพื้นฐานทั่วไปของมนุษย์ ก่อให้เกิดความสุขซึ่งคนทั่วไปสามารถไปสู่ความสุขระดับต้นได้ เพราะเป็นการสนองความต้องการตามปกติของชีวิตมนุษย์ 2) ความสุขระดับกลาง คือ ความสุขจากการได้ทำดี ได้ทำประโยชน์ ได้ช่วยคนอื่น 3) ความสุขระดับที่ลึกที่สุดหรือไกลที่สุด คือ ความสุขจากการสละความต้องการ ไม่ติดยึดในตัวตน ไม่ยึดติดในทรัพย์สิน เป็นความสุขในแนวธรรมะของพระพุทธเจ้า คนเรานั้นเมื่อก้าวไปถึงจังหวัดหรือสถานะหนึ่ง อาจเกิดสำนึกขึ้นมาเองว่าชีวิตไม่ต้องการอะไร เช่น คนกำลังเผชิญกับวาระสุดท้ายของชีวิต และเมื่อได้บรรลุความจริงว่าชีวิตเป็นอย่างไร ได้เห็นความเป็นจริงว่าชีวิตไม่แน่นอน ณ จุดนั้นจะสามารถสละความต้องการหรือสละความติดยึดได้ และนำไปสู่ความสุขอย่างลึกที่สุดในที่สุด จะเห็นว่ามนุษย์เรานั้นสัมผัสความสุขได้จากหลายระดับ ทั้งความสุขจากการได้ในสิ่งที่ต้องการของชีวิต เช่น อาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย ฯลฯ ซึ่งการขาดสิ่งเหล่านี้เมื่อไหร่ชีวิตจะเกิดทุกข์ อันเป็นด้านตรงข้ามของความสุข และยังสัมผัสกับความสุขจากการทำดี ทำเพื่อคนอื่น ทั้งหลายทั้งปวง ชีวิตของมนุษย์ควรได้สัมผัสกับความสุขทั้ง 3 ระดับนี้ สำหรับหนทางที่จะก้าวไปสู่ความสุขในชีวิตประกอบด้วย ใช้ชีวิตให้มีความสามารถพอที่จะสนองความต้องการตามปกติได้ ทำความดีทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อคนอื่นและส่วนรวม ผูกจิตสำนึกด้วยวิธีต่าง ๆ ถ้าสละความยึดติดได้จะเกิดความสุข นอกจากนี้ ในชีวิตประจำวันเราทุกคนสามารถนำความสุขไปสู่คนรอบ ๆ ข้างและสังคมได้ด้วยวิธีมากมาย เช่น (เทียนทอง ต๊ะแก้ว, 2550, หน้า 25)

สร้างความรัก ความเอื้ออาทร ความเกี่ยวพัน การร่วมวิถีชีวิตกับคนอื่น ๆ เป็นความสุขร่วมกันที่เกิดขึ้น มีความเป็นมิตร ร่วมจิตร่วมใจ

ให้คำแนะนำ ให้ข้อคิดเห็น ให้คำปรึกษา รับฟังความรู้สึกต่าง ๆ แม้กระทั่งรับฟังความทุกข์ของคนอื่น ให้มีความทุกข์ลดลง หรือมีความสุขเพิ่มมากขึ้น

ปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี คนที่ได้พบเห็น ได้รู้จักเขาก็จะได้อิทธิพลไปโดยปริยาย ถ้ารู้จักมักคุ้น ได้พูดได้คุย ได้เกี่ยวข้องกับใกล้ชิด ก็ยิ่งทำให้ความสุขที่เรามีอยู่ หรือความสุขที่เราสามารถที่จะสร้างขึ้นได้เผยแพร่ไปสู่คนอื่นได้อย่างกว้างขวาง

#### ความหมายของความสุข

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ พระราชทานพระราชดำรัสเกี่ยวกับความสุข ในวันเฉลิมพระชนมพรรษาปี พ.ศ. 2541 ว่า

“คนเราถ้าพอในความต้องการ มันก็มีความสุข โลภน้อย เมื่อมีความสุข โลภน้อยก็เบียดเบียนคนอื่นน้อย ถ้าประเทศใดมีความคิดอันนี้ มีความคิดว่าทำอะไรต้องพอเพียง หมายความว่า พอประมาณ

ชื่อตรงไม่โลภอย่างมาก คนเราก็อยู่เป็นสุข พอเพียงนี้อาจจะมีมาก อาจจะมีของหรูหรา ก็ได้แต่ว่า  
ต้องไม่เบียดเบียนคนอื่น ต้องให้พอประมาณ ทำอะไรก็ให้พอเพียง”

ความสุข ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Happiness, Subjective well-being หรือ Life Satisfaction ซึ่งใช้แทนกันได้ (Onnelly, 2002, pp. 1-2) ความสุขคือความรู้สึกซึ่งอยู่ภายในจิตใจ  
ที่เกิดจากประสบการณ์และความคิดที่เป็นบวก เป็นอารมณ์ที่ไม่สามารถแสดงออกให้เห็นโดยตรง  
แต่จะแสดงออกโดยพฤติกรรมที่สามารถบ่งบอกถึงความสุขได้ นอกจากนี้ยังหมายถึงความพอใจ  
เมื่อประสบกับการบรรลุถึงผลสำเร็จบางประการ ความต้องการ ความปรารถนา ความสุขเกิดจาก  
ความรู้สึกอันเกิดจากเหตุ หรือสิ่งหนึ่ง ๆ หรือความต้องการความสำเร็จ ความสุขเกิดขึ้นในจิตใจ  
ความสุขทั้งหมดเป็นความรู้สึกที่อยู่ในใจ และความพอใจ (Alexandrova, 2005) ความสุขเป็นความรู้สึก  
ทางอารมณ์ ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา เป็นแนวคิดทางอัตวิสัย (Subjective) ซึ่งขึ้นอยู่กับ  
คำจำกัดความของแต่ละบุคคล และสามารถวัดเชิงปริมาณได้เช่นเดียวกัน แต่ละบุคคลจะตัดสินเอง  
ว่ามีความสุขมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับวิถีที่กำลังดำเนินอยู่ ประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต และ  
ทัศนคติที่มีต่อการดำเนินชีวิต หลักการวัดคิด ประสบการณ์ชีวิตขึ้นอยู่กับบุคคลนั้นจะจดจำ  
ประสบการณ์ชีวิตได้มากน้อยเพียงใด

นักวิชาการชาวไทยได้ให้นิยามของความสุขไว้หลากหลาย อาทิเช่น ความสุขเป็น  
ความรู้สึกองค์รวมเชิงอัตวิสัย อาจเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลา ความสุขเป็นผลมาจากปัจจัยเป็นเรื่อง  
ของจิตใจ เช่น การมีความสุขจากการนาธรรมะมาปฏิบัติ มีคุณธรรม เมตตากรุณา ศีลธรรม สมาธิ  
หรือปัญญา ความรู้สึกพอเพียง (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), 2538) และความสุขซึ่งเป็นผลพวง  
มาจากปัจจัยภายนอก เช่น มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ สังคมชุมชนเข้มแข็ง มีครอบครัวอบอุ่น  
การมีสุขภาพดี (ประเวศ วะสี, 2548 ข, หน้า 47) ความสุข คือ สภาวะของความรู้สึกที่เกิดขึ้น  
เมื่อมีความรู้สึกต่อไปนี้ ความรู้สึกสะดวกสบาย เป็นความรู้สึกที่ไม่ยุ่งยากหรือไม่ต้องอดทนสภาวะ  
ที่ระดับความทุกข์ที่ลดลง ความรู้สึกพอใจเมื่อความต้องการหรือความอยากได้รับการตอบสนอง  
ความรู้สึกใจสงบไม่วุ่นวาย ความรู้สึกดีขึ้น ภาวะความรู้สึกสบายที่สารในร่างกายได้ถูกกระตุ้นให้  
หลั่งออกมาจนเกิดอาการปีติยินดี (สมหวัง วิทยายุทธานนท์, 2544, หน้า 1-2)

จากความหมายข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความสุข หมายถึง สภาวะของความรู้สึกที่เกิดขึ้น  
เมื่อมีความรู้สึกซึ่งอยู่ภายในจิตใจ ที่เกิดจากประสบการณ์และความคิดที่เป็นบวกที่เกิดขึ้นทั้งทางกาย  
ทางใจ และทางจิตวิญญาณ บ่งบอกเป็นอารมณ์ที่ไม่สามารถแสดงออกให้เห็นโดยตรง แต่จะแสดงออก  
โดยพฤติกรรมที่สามารถบ่งบอกถึงความสุขได้

เจมส์ (Jame, 1983 อ้างถึงใน วิทยากร เชียงกุล, 2548, หน้า 11) ตั้งข้อสังเกตว่า แรงจูงใจในการทำกิจกรรมทุกอย่างของคนคือ ทำอย่างไรจะได้มา รักษาไว้ ฟื้นฟูความสุข เพราะการที่คนเราจะมีความสุขหรือไม่มีความสุขเป็นตัวกำหนดทุกสิ่งทุกอย่างในชีวิต

พระมหาสุทิตย์ อากาศโร (อบอุณ) และเขมณัฐ อินทรสุวรรณ (2553, หน้า 62) จำแนกประเภทของความสุขไว้ 2 ประเภทดังนี้

1. ความสุขภายใน (นิรามิสสุข) เป็นความสุขที่เกิดขึ้นในระดับจิตใจ และปัญญาไม่ได้เกิดขึ้นกับปัจจัยภายนอกโดยตรง ซึ่งประกอบด้วยดัชนีชี้วัด เช่น ความสุขจากการมีอิสรภาพ จากการถูกรอบงำความคิด และการถูกระงับจากสิ่งเร้าภายนอก ความสุขจากความภาคภูมิใจ ในสิ่งที่มีอยู่ สามารถชนะใจตนเองให้ทำแต่ความดี ละเว้นความชั่ว ความสุขจากการเข้าถึงหลักศาสนา (ศีล) คือ การเข้าถึงธรรมะ ยึดถือคุณธรรม ปฏิบัติหลักศาสนา ความสุขจากความสงบ (สมาธิ) คือ ความสงบจิตใจ ไม่ฟุ้งซ่านความสุขจากความไม่ยึดมั่นถือมั่น (ปัญญา) คือ ความไม่ยึดตัวตนและวัตถุ เข้าใจความไม่เที่ยงแท้ของชีวิตและโลก

2. ความสุขภายนอก (สามิสสุข) เป็นความสุขที่มักจะสัมพันธ์กับปัจจัยต่าง ๆ ในการดำรงชีวิต ประกอบด้วยดัชนีชี้วัด เช่น ความสุขจากการมีปัจจัยสี่พอเพียง มีอาหารบริโภคปลอดภัย ที่อยู่อาศัยมั่นคง มีรายได้เพียงพอความสุขจากการมีความมั่นคงในชีวิต มีหลักประกันในชีวิต ปราศจากหนี้สิน มีความปลอดภัยในชีวิต ความสุขจากการมีครอบครัวอบอุ่น สมาชิกครอบครัวมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เอาใจใส่เอื้ออาทรต่อกัน ปราศจากความรุนแรงในครอบครัว ความสุขจากการมีชุมชนเข้มแข็ง ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีกิจกรรมเรียนรู้ร่วมกันสืบสานวัฒนธรรม ประเพณี ความสุขจากการมีสิ่งแวดล้อมที่ดี การมีธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์ สิ่งแวดล้อมปราศจากมลภาวะ

วิทยา นาควัชระ (2552, หน้า 16) ได้กำหนดความสุขไว้ 3 ประเภท คือ ความสุขทางกาย หรือสุขกาย อาทิเช่น การออกกำลังกายเป็นประจำ การพูดดี ๆ กับตัวเองทุกวัน ทำงานหาเงินให้ใช้เพียงพอ มีความอดทนอดกลั้น ทำงานหรือกิจกรรมที่ตนเองถนัด ความสุขทางใจ หรือสุขใจ อาทิเช่น พัฒนาความรักและความผูกพันกับเพื่อนมนุษย์ คิดและรู้สึกว่าตนเองมีความสุข มีความสุนทรีย์ และความสุขทางจิตวิญญาณ ฝึกสติ สมาธิ สร้างสุขด้วยการให้ ความอ่อนน้อมในใจความอิสระ และไกรฤทธิ์ บุญเกียรติ (2546, หน้า 40) ได้อธิบายความสุขทางใจมี 5 ประการ คือ ความสุขในการทำงาน ความสุขในครอบครัว ความสุขที่เป็นที่ยอมรับของเพื่อนฝูง ความสุขในสังคม และความนับหน้าถือตา ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550) กล่าวว่าความสุขและความทุกข์ เปรียบเสมือนหยินและหยางที่มีอยู่คู่กัน ถ้าเราไม่มีทุกข์เลยจะรู้รสชาติแห่งความสุขได้อย่างไร ความสุขอยู่ที่ใจ โดยให้มุมมองความสุขไว้หลากหลาย อาทิเช่น การยอมรับตนเองอย่างไม่มีเงื่อนไข การมีสุขภาพดี

ไม่มีทุกข์ ความโกรธเป็นหนทางแห่งทุกข์ มองให้ไกลเปิดใจให้กว้าง อย่างเป็นนี้ให้เวลากับครอบครัว มีความยึดหยุ่นกับชีวิต

พระไพศาล วิสาโล (2546, หน้า 7-9) ได้แบ่งมิตินิยามความสุขเป็น 4 มิติ คือ

1. สุขภาวะทางกาย ได้แก่ การมีสุขภาพดี ปลอดภัยจากโรคภัยไข้เจ็บ ไม่ค่อยอยากหิวโหย มีปัจจัยสี่พอเพียงกับอัตภาพ อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เกื้อกูลต่อสุขภาพ ปราศจากมลภาวะหรือภัยธรรมชาติ มีการเอาใจใส่ดูแลร่างกาย รวมทั้งบริโภคใช้สอยอย่างถูกต้องเหมาะสม ดำเนินชีวิตไปในทางที่ไม่อันตรายต่อสุขภาพของตนเอง

2. สุขภาวะทางสังคม ได้แก่ การอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่นกลมกลืน ประกอบด้วยไมตรีจิตมิตรภาพ ปราศจากสัมพันธภาพร้ายฉาน มีสวัสดิภาพในชีวิต สิทธิเสรีภาพได้รับการคุ้มครอง ปลอดภัยจากการถูกคุกคามหรือเบียดเบียน ในขณะเดียวกันก็ไม่ก่อความเดือดร้อนหรือเบียดเบียนผู้อื่น

3. สุขภาวะทางจิต ได้แก่ การมีจิตใจสดชื่น เบิกบาน ผ่องใส และสงบสุข ไม่ก่อกวนกักรังแก มีกำลังใจและความมั่นคงภายในปราศจากความท้อแท้ หดหู่เศร้า โศกหรือโกรธซึ่ง มีเมตตา กรุณา และเข้าถึงจิตใจที่อ่อนโยน สามารถเข้าถึงความสุขที่ประณีตได้

4. สุขภาวะทางปัญญา ได้แก่ การมีความรู้และความคิดที่ถูกต้องดีงาม ช่วยให้ดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข รู้จักคิดหรือพิจารณาด้วยเหตุผล จนสามารถแก้ปัญหาหรือหลุดพ้นจากความทุกข์ ตลอดจนรู้จักการดำเนินกิจการต่าง ๆ ให้สำเร็จได้ด้วยวิธีการแห่งปัญญา สามารถเป็นที่พึ่งของตนเองได้

กฤษณ์ รุยาพร (2551, หน้า 17-18) ได้นำหลักการทางตะวันตกและตะวันออกมาผสมผสานกับแนวคิดพื้นฐานทางพุทธศาสนา กำหนดกลยุทธ์ 5 ประการ ในการถอดรหัสความสุข เพื่อชี้แนะเส้นทางสู่ความสำเร็จคือ S-M-I-L-E

1. S-Self-Awareness ชื่นชมศักยภาพของต่อสุขใจ ที่ไร้ขีดจำกัดที่ซ่อนเร้นภายในตัวเอง

2. M-Manage Emotion มีอิสระในการบริหารความสุข รู้จักมีอิสระทางอารมณ์ ในการขยายต่อมความสุขใจ เพื่อเพิ่มอารมณ์บวก และรับมือกับอารมณ์ลบด้วยการหลีกเลี่ยงต่อมความเครียด

3. I-Innovation Inspiration สร้างวิถีแห่งความสุข รู้จักสร้างเส้นทางเดินสู่เป้าหมาย อย่างไม่ยึดติดบนพื้นฐานของแรงบันดาลใจจากต่อมสุขใจเพื่อสร้างวิถีแห่งความสุขให้เกิดขึ้นในใจอย่างแท้จริง

4. L-Listen with Head and Heart ฟังเสียงความสุข รู้จักฟังเสียงความสุขด้วยสมองและหัวใจ อย่างเข้าใจธรรมชาติ

5. E-Enhance Social Happiness ต่อยอดความสุขสู่สังคม รู้จักเปิดกว้างและสร้างสรรค์  
อย่าปล่อยวางเพื่อยกระดับต่อมสุขใจ และต่อยอดความสุขออกไปสู่ทุกคนในสังคม

ดัชนีความสุขมวลรวมประชาชาติ (Gross National Happiness: GNH) การจัดทำตัวชี้วัด  
ความสุขเกิดขึ้นหลังจากหลาย ๆ ประเทศพบกับปัญหาในการพัฒนาและเริ่มมองเห็นทางตัน  
และความหายนะของการใช้ผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (GNP) ในการกำหนดผลสำเร็จของ  
การพัฒนา ประเทศแรกที่น่าแนวคิดดังกล่าวมาใช้คือ ประเทศภูฏาน โดยสมเด็จพระราชาธิบดี  
Jigme Singye Wangchuck กษัตริย์แห่งประเทศภูฏาน ได้แสดงพระราชประสงค์ที่จะให้ภูฏานใช้  
หลัก “ความสุขมวลรวมประชาชาติ” หรือดัชนีวัดความสุขแห่งชาติ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจาก  
โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP) ที่มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาที่ตั้งอยู่บนหลัก  
ประการสำคัญคือ 1) การส่งเสริมการรักษาระดับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมให้สม่ำเสมอ  
โดยพื้นฐานของการแบ่งสรรทรัพยากรให้เท่าเทียมและยุติธรรม 2) คุ้มครองดูแลทรัพยากรธรรมชาติ  
3) ส่งเสริมการพัฒนาด้านวัฒนธรรม และ 4) สถาปนาเส้นทางการปกครองประเทศอันดีงาม  
พระมหาสุทิตย์ อาภากร (อบอูน) และเขมณัญญ์ อินทสุวรรณ (2553, หน้า 66-67) สามารถจะชี้วัด  
ปัจจัยด้านความสุขเชิงปริมาณผ่านการเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดด้านอื่น ๆ ที่ร่วมกำหนดความสุข  
โดยเชื่อมโยงกับนโยบายการพัฒนาด้านอื่น ๆ ของภูฏาน อันประกอบด้วย 1) การพัฒนาเศรษฐกิจ  
2) การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม 3) การส่งเสริมวัฒนธรรม ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ และกนกพร  
นิคย์นิตพิททธี (2553, หน้า 27) Sander G. Tideman ได้เปรียบเทียบตัวแบบความสุขในการยึดหลัก  
คุณค่าทางจิตใจตามหลักคำสอนของพุทธศาสนา หนทางสู่ความพ้นทุกข์ หรือ มรรค 8 กับ  
ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ของมาสโลว์ องค์ประกอบของ GNH ของประเทศภูฏาน  
และ Levels of Consciousness ของ Richard Barrett ซึ่งเกี่ยวข้องกับลำดับขั้นของค่านิยม  
เพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรและชาติ และเลนไป พันต์ชิ ดาชิ และคณะ ได้เสนอ  
กรอบทางเลือกในการเชื่อมโยง GNH กับนโยบายสาธารณะผ่านการประยุกต์มรรค 8 เข้ากับ  
ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ของ อับราฮัม ฮาโรลด์ มาสโลว์ เชื่อมโยงกับสิ่งที่สร้างความพึงพอใจ  
ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญของการกำหนดความสุขมวลรวมของมนุษย์

ประเวศ วะสี (2542, หน้า 170) ได้สรุปความสุขมวลรวมประชาชาติ ประกอบด้วย  
ความเป็นอยู่ที่ดี 4 ด้าน คือ

1. ความเป็นอยู่ทางกายที่ดี ครอบคลุมถึงสุขภาพกายที่ดี สภาพทางเศรษฐกิจที่พอเพียง  
ระบบนิเวศน์ที่สมบูรณ์
2. ความเป็นอยู่ที่ดีทางใจ ครอบคลุมถึงความเครียดที่ลดลง ความมีสติสุขภาพใจที่ดี

3. ความเป็นอยู่ที่ดีทางสังคม ครอบคลุมถึงการพัฒนาทางวัฒนธรรม การอยู่ร่วมกัน  
 อย่างเป็นสุขในครอบครัว ชุมชนและความสันติสุขในสังคม

4. ความเป็นอยู่ที่ดีทางจิตวิญญาณ ครอบคลุมถึงความเห็นใจ ทักษะการมองโลกที่ถูกต้อง  
 ความเห็นแก่ตัวลดลง

ลุยโบมิสกี (Lyubomirsky, 2005 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2553, หน้า 73-81) กล่าวว่า  
 คนเราสามารถสร้างอิทธิพลให้ตนเองให้มีความสุขได้ โดยชี้ให้เห็นว่าเราสามารถสร้างนิสัย  
 ที่ช่วยให้เรามีความรู้สึกรู้สึกดี และมีคามพึงพอใจต่อชีวิตและการทำงานได้มากยิ่งขึ้น โดยนำเสนอ  
 8 แนวทาง สำหรับการสร้างความสุข ดังนี้

1. ซาบซึ้งหรือพึงพอใจกับสิ่งที่เกิดขึ้นในชีวิต
2. ฝึกฝนการกระทำที่มีเมตตา
3. สร้างความสนุกในชีวิต
4. ขอบคุณพี่เลี้ยง
5. เรียนรู้ที่จะให้อภัย
6. ใช้เวลาและแรงกายกับเพื่อนและครอบครัว
7. ให้ความเอาใจใส่ต่อสุขภาพร่างกาย
8. พัฒนากลยุทธ์เพื่อรับมือกับความเครียด

อีสเทอร์น (Easterin, 2004 อ้างถึงใน วิทยากร เชียงกุล, 2548, หน้า 144) ได้ทำการวิจัย  
 หัวข้อ The Economics of Happiness โดยการสำรวจความพึงพอใจในชีวิตของคนในหลากหลาย  
 ประเทศ พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นคล้ายกันว่าปัจจัยที่คนคิดว่าสำคัญที่สุดที่จะนำความพอใจ  
 หรือความสุขมาให้มี 3 อย่าง คือ 1) ความมั่นคง 2) การมีความสัมพันธ์อันดีกับครอบครัว (และเพื่อน)  
 และ 3) สุขภาพดี

บันได 7 ขั้นไปสู่ความสุข (ความสามารถที่จะชื่นชมกับชีวิต) จากหนังสือ The Paradox of  
 Happiness (Swanbrow, 1989 อ้างถึงใน วิทยากร เชียงกุล, 2548, หน้า 145) ได้นำเสนอ ดังนี้

1. ให้ความสำคัญอันดับแรกกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนที่คุณรัก
2. ทำงานที่คุณรัก หรือมีความหมายต่อคุณอย่างเต็มที่
3. คิดถึงคนอื่นและช่วยเหลือคนอื่น
4. ให้ความสำคัญกับความสุขเป็นอันดับแรก ๆ
5. สร้างพลังงานให้กับชีวิตคุณด้วยการเล่นกีฬา หรือทำกิจกรรมที่ออกกำลังกาย
6. ใช้ชีวิตแบบมีการจัดการ แต่ให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว
7. ไปหาความสุขอย่างสม่ำเสมอ

ซึ่งคนมีความสุขนั้นมีลักษณะร่วมกันดังต่อไปนี้ (วิทยากร เชียงกุล, 2548, หน้า 26)

1. เป็นคนมีความภาคภูมิใจในตนเองสูง
2. เป็นคนที่มีมองโลกในแง่ดี เป็นคนเปิดตัวคบค้าสมาคมกับคนอื่น และเป็นคนที่มีความเข้าอกเข้าใจกับคนอื่น ได้ดี

3. เป็นคนที่มีเพื่อสนิท หรือมีชีวิตแต่งงานที่น่าพอใจ
4. เป็นคนมีงานหรือกิจกรรมที่สอดคล้องกับความถนัด ความชอบของพวกเขา
5. มีศรัทธาในศาสนา หรือปรัชญาชีวิตที่มีความหมาย
6. เป็นคนออกกำลังกายประจำ และนอนหลับได้ดี

จากทฤษฎีต่าง ๆ ที่นักวิชาการต่าง ๆ นำมาเสนอเป็นความสุขระดับบุคคล ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอความสุขในรูปแบบของความสุขจากทฤษฎีของนักวิชาการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความสุขในการทำงาน

#### แนวคิดของความสุขในการทำงาน

ความสุขในการทำงานย่อมเป็นที่ปรารถนาของคนทำงานในทุกระดับตั้งแต่ระดับเล็ก ๆ ระดับปฏิบัติการ (Worker) ผู้จัดการ (Manager) และผู้บริหาร (Executive) แต่จะทำงานอย่างไรให้เกิดความสุขอย่างแท้จริงได้นั้น ไม่ใช่เรื่องง่ายนัก องค์กรพยายามอย่างยิ่งที่จะใฝ่หาวิธีการในการลดอุบัติเหตุกรรมของพนักงานให้มารักและกลมเกลียวร่วมกันทำงาน เป็นหนึ่งเดียวซึ่งก็ค่อนข้างยาก เพราะการทำงานต้องมีความเครียด ความจริงจังเข้ามาเกี่ยวข้องจึงจะทำให้งานสำเร็จ ความจริงแล้ว การทำงานจะต้องให้ความสุขก่อตัวขึ้นในที่ทำงาน ดังคำกล่าวที่ว่า “ทำงานให้เป็นสุข สานุกกับการทำงาน”

ความสุขในการทำงาน หมายถึง คนทำงานอย่างมีความสุข ที่ทำงานน่าอยู่ชุมชน สمانฉันท มีวัฒนธรรมแห่งการทำงานอย่างมีความสุข ประกอบไปด้วย สุขภาพดี คนมีน้ำใจ เอื้ออาทรต่อกัน รู้จักยอมไม่เป็นหนี้ มีการผ่อนคลาย คนมีการขวนขวายหาความรู้ มีความศรัทธาในศาสนา มีความรักสามัคคีและมีครอบครัวที่อบอุ่น (สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2551) มีนักวิชาการให้ความหมายของความสุขในการทำงาน ดังนี้

มานีเยน (Manion, 2003) กล่าวว่า ความสุขในการทำงาน คือ การกระทำที่เกิดจากการเรียนรู้พฤติกรรม การแสดงออก และความคิดสร้างสรรค์ ของตนเอง มีพลัง มีการแสดงออกได้ ทั้งทางร่างกายและคำพูด การแสดงออกเต็มไปด้วยพลังและความตื่นเต้น ความสุขในการทำงานเกิดขึ้นเมื่อมีคนมองเห็นคุณค่าในตัวบุคคล ให้การยอมรับนับถือ ทำให้บุคคลเกิดความภาคภูมิใจ ฟังพอใจที่ได้ปฏิบัติงาน รู้สึกรักและอยากที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จได้ผลดี



ไดเนอร์ และ โออิชิ (Diener & Oishi, 2004) กล่าวว่า ความสุขในการทำงาน คือ การประเมินความพึงพอใจในชีวิตของบุคคลนั้น โดยการประเมินจากชีวิตการทำงาน ซึ่งประเมินจาก ภาวะอารมณ์ ความรู้สึกทั้งทางด้านบวกและทางด้านลบ

ซีวนันท์ พิษสะกะ (2544) กล่าวว่า ความสุขในการทำงานหรือความพอใจในการทำงาน คือ การทำงานอย่างมีคุณภาพด้วยใจรัก แม้ว่าจะได้ค่าตอบแทนเพียงน้อยนิด ไม่เหมาะสมกับภาระงานที่ทำก็ตาม

พัสมณฑ์ คุ่มทวีพร (2545) กล่าวว่า ความสุขในการทำงาน คือ การทำงานอย่างมีคุณภาพ ด้วยใจรัก แม้ว่าจะได้ค่าตอบแทนเพียงน้อยนิด ไม่เหมาะสมกับภาระงานที่ทำก็ตาม

พุทธทาสภิกขุ (2545) กล่าวว่า ความสุขในการทำงาน คือ การทำงานด้วยจิตที่ว่าง หมายถึง ว่างจากความคิด หรือความรู้สึกยึดมั่นถือมั่นด้วย โลภะ โทสะ โมหะ นั่นคือทำให้การทำงาน เป็นของสนุก

จงจิต เลิศวิบูลย์มงคล (2546) กล่าวว่า ความสุขในการทำงาน หมายถึง บุคคลได้กระทำ ในสิ่งที่ตนเองรัก และพึงพอใจ ชอบและศรัทธาในงานที่ทำ พึงพอใจในประสบการณ์ชีวิตที่ตนเอง ได้รับ ตลอดจนประสบการณ์ เหล่านั้น ให้ผลต่ออารมณ์ ความรู้สึกทางบวกมากกว่าอารมณ์ ความรู้สึกทางลบ ทำให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงาม บนพื้นฐานเชิงเหตุผล และศีลธรรม

พรรณิภา สืบสุข (2548) กล่าวว่า ความสุขในการทำงาน หมายถึง การที่บุคคลได้กระทำ ในสิ่งที่ตนรัก รู้สึกสนุกสนาน และศรัทธาในงานที่ทำ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานประสบการณ์ ที่ได้รับ เกิดการสร้างสรรค์ในทางบวก

พวงเพ็ญ ชูณหปราณ (2549) ให้ความหมายว่า ความสุข คือ การมีอิสระ การมีความรู้ และการมีคุณค่าที่ดี ความสุขในการทำงานเกิดขึ้นได้ จึงขึ้นอยู่กับตัวบุคคล และองค์การมีส่วน ส่งเสริม สนับสนุน ความสุขของบุคลากรจะนำมาซึ่งผลผลิตขององค์การที่มีคุณภาพและเป็นการสร้าง สังคมที่ดีด้วย

สรุปได้ว่า ความสุขในการทำงาน หมายถึง การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งรับรู้ถึงความรู้สึก ในอารมณ์ทางบวก อันเนื่องมาจากผลการทำงาน มีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

ลึบโอมิสกี (Lyubomirsky, 2001) กล่าวว่า ความสุขในการทำงานเกิดขึ้นได้จากปัจจัย ที่เกี่ยวข้องหลายอย่าง ทั้งด้านปัจจัยส่วนบุคคล ประสบการณ์ แรงจูงใจ ตลอดจนแนวคิดเชิงบวก และแนวคิดเชิงจริยธรรม อีกทั้งยังอธิบายว่าความสุขให้ผลลัพธ์ที่ดีหลายประการ เช่น สุขภาพดี มีความอ่อนเยาว์ มีอารมณ์ดี และมีการตัดสินใจที่ดี

มานีเยน (Manion, 2003) กล่าวว่า ความสุขในการทำงานของผู้นำทางการพยาบาล ได้รับการสร้างเสริมจากแรงใจ เพื่อความสำเร็จ มีความรักและเอาใจใส่ในงานที่ทำการประสานงานที่ดี ตลอดจนการได้รับการยอมรับนับถือ นอกจากนี้ความสุขในการทำงานยังให้ผลลัพธ์เชิงบวก ในด้านอื่น ๆ เช่น ความคิดสร้างสรรค์ การตัดสินใจ สัมพันธภาพที่ดีและยึดมั่นความผูกพันองค์กร

วอร์ (Warr, 1990 อ้างถึงใน พรธนิภา สืบสุข, 2548, หน้า 34) กล่าวว่า ความสุขในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคลที่ตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงาน โดยที่บุคคลนั้นมีความรู้สึกที่รื่นรมย์ในงาน ความพึงพอใจในงานและความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งอธิบายได้ว่า 1) ความรื่นรมย์ในงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำงาน โดยเกิดการสนับสนุนกับการทำงานและไม่มีความรู้สึกวิตกกังวลใด ๆ ในการทำงาน 2) ความพึงพอใจในงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำงาน โดยเกิดความรู้สึกเพลิดเพลิน ชอบใจ เต็มใจ มีความภูมิใจและยินดีในการปฏิบัติงานของตน และ 3) ความกระตือรือร้นในการทำงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำงาน โดยเกิดความรู้สึกว่าอยากทำงาน มีความตื่นตัว ทำงานได้อย่างคล่องแคล่วรวดเร็ว กระฉับกระกระแจ มีชีวิตชีวาในการทำงาน

รวมศิริ เมนะ โปธิ (2551) กล่าวว่า ภาวะในการทำงานที่พนักงานทุกคนรู้สึกมีความสุขกับการทำงาน ทำงานเหมือนไม่รู้สึกว่าตนเองได้ทำงาน และผลงานที่ออกมานั้นมีประสิทธิภาพ และตรงกับเป้าหมายที่วางไว้ทั้งในระดับพนักงานและองค์กร ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยหรือองค์ประกอบที่เป็นแรงผลักดันให้เกิดการทำงานอย่างมีความสุข 5 ด้านด้วยกันคือ 1) ผู้นำ หมายถึงระดับผู้บริหารหรือหัวหน้างานในระดับองค์กร ที่มีลักษณะสำคัญในการส่งเสริมหรือสร้างให้พนักงานเกิดการ ทำงานอย่างมีความสุข โดยผู้นำในแบบดังกล่าว จะต้องมีลักษณะที่ส่งเสริมและสร้างทีมงานภายใต้บังคับบัญชา มีการสร้างแรงจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ผู้นำจะต้องสร้างการสื่อสารแบบสองทาง เพื่อให้เกิดการสื่อสารอย่างโปร่งใส ต้องอุทิศตนเองเพื่อส่วนรวมเพื่อสร้างความรู้สึกที่ดีที่เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์กันในที่ทำงานระหว่างเพื่อร่วมงานด้วยกัน โดยลักษณะของความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้ จะต้องมีความผูกพันแน่นแฟ้น ภายในกลุ่ม ซึ่งเมื่อกลุ่มให้การยอมรับซึ่งกันและกัน 3) ความรักในงาน หมายถึง กิจกรรมหนึ่งที่บุคคลต้องปฏิบัติ เพื่อให้ภารกิจที่ตนได้รับมอบหมายนั้น ๆ บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้วางเอาไว้ โดยบุคคลนั้นที่ปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าวมีความพึงพอใจต่อกิจกรรมที่ตนเองได้ทำ 4) ค่านิยมร่วมขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมของคนในองค์กรที่ยึดถือเป็นพฤติกรรมร่วม และมีการปฏิบัติกันมาอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรนั้น และ 5) คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 3 ด้าน คือ สภาพการทำงาน การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการคำนึงถึงความเป็นมนุษย์

ในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กร และพนักงานในการที่จะหาจุดที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจร่วมกัน เพื่อให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานอย่างสูงสุด

อภิลิขิต เวชชาชีวะ (2547) กล่าวว่า ความสุขในการทำงานไม่มีสูตรสำเร็จ แต่สิ่งที่จะต้องมีการมีวินัยในตนเอง ต้องรู้จักตนเอง ว่าชอบอะไร ทำอะไรแล้วจะมีความสุขเป็นสิ่งสำคัญมากกว่า รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า เกิดความภาคภูมิใจจึงส่งผลทำให้เกิดความสุขได้

ประพนธ์ ผาสุกยี่ด (2549) กล่าวว่าปัจจัยหลักที่ทำให้คนทำงานได้อย่างมีความสุขมี 4 ปัจจัย คือ 1) งาน 2) วัฒนธรรมการทำงาน 3) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และ 4) ภาวะผู้นำ

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2551) กล่าวว่า ความสุขในการทำงาน หมายถึง คนทำงานอย่างมีความสุข ที่ทำงานน่ายุ่ ชุมชนสมานฉันท์ มีวัฒนธรรมแห่งการทำงานอย่างมีความสุข ประกอบไปด้วย สุขภาพดี คนมีน้ำใจเอื้ออาทรต่อกันและกัน รู้จักการออมไม่เป็นหนี้ มีการผ่อนคลาย คนมีการขวนขวายหาความรู้ มีความศรัทธาในศาสนา มีความรักสามัคคีและมีครอบครัวที่อบอุ่น

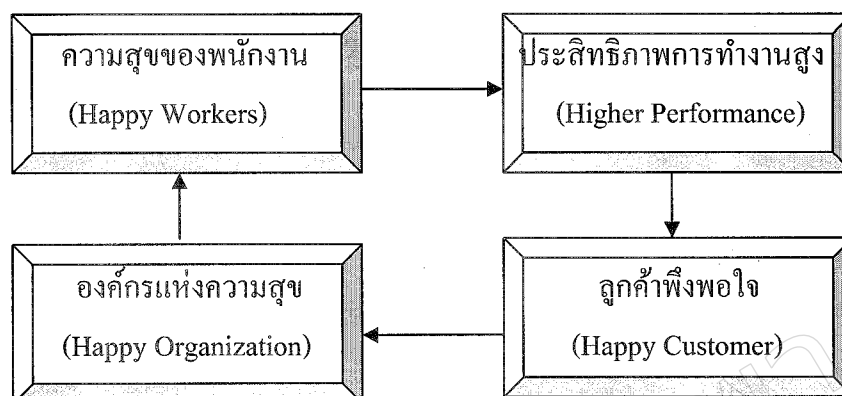
จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ความสุขในการทำงานเป็นปัจจัยที่ทำให้การบริหารองค์กรเป็นไปได้ด้วยความราบรื่น ความสุขจะเป็นการเพิ่มทั้งปริมาณและคุณภาพของผลผลิต ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ลดความเครียดและความขัดแย้งในองค์กร ความสุขช่วยให้องค์กรเจริญก้าวหน้า และพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การมองในแง่ดี

#### หลักการและความสำคัญของความสุขในการทำงาน

ความสุขในมุมมองของผู้บริหารองค์กรมักจะออกมาในรูปแบบผลผลิต คือ 1) ผลผลิตสูง มีคุณภาพ ลูกค้าพอใจ 2) องค์กรมีกำไร เติบโตอย่างมั่นคง และยั่งยืน 3) ลูกค้าผู้ถือหุ้น สังคมยอมรับและสนับสนุนองค์กร 4) พนักงานมีความรักพันผูก (Affiliation) และทุ่มเทต่อการทำงาน และ 5) องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี มีความรับผิดชอบต่อสังคมสูง (Corporate Social Responsibility: CSR)

แต่สำหรับพนักงาน ความสุขมักเกี่ยวกับงานของตนดี มีความมั่นคง มีสภาพแวดล้อมดี รายได้พอใช้ดี ไม่มีหนี้สิน งานมีความก้าวหน้า ครอบครัวมีความสุข สุขภาพดี จิตใจสบาย

ความสัมพันธ์ระหว่างความสุขของพนักงานกับองค์กรแห่งความสุข ดังแสดงในภาพที่ 5



ภาพที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างความสุขของพนักงานกับองค์กรแห่งความสุข

#### องค์กรแห่งความสุข

การวัดความสุขสามารถวัดได้โดยใช้ค่าดัชนีความสุข ในระดับประเทศก็สามารถวัดได้ ผลการสำรวจความสุขของประเทศต่าง ๆ 178 ประเทศทั่วโลก ประเทศไทยอยู่อันดับที่ 32 ประเทศ ภูฐานอยู่อันดับที่ 12 อันดับที่หนึ่งคือประเทศวานูอาตู (Vanuatu) ซึ่งเป็นประเทศหมู่เกาะ มีทั้งหมด 80 เกาะ พื้นที่ประมาณ 12,189 ตารางกิโลเมตร เมืองหลวงคือพอทวิลลา อยู่ใกล้ประเทศออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ ประชากรมีประมาณ 200,000 คน ภาษาที่ใช้คือ ภาษาบิสลามา อังกฤษและฝรั่งเศส สำหรับประเทศสหรัฐอเมริกาอยู่อันดับที่ 15 จะเห็นได้ว่าความสุขมิได้วัดว่าประเทศไหนเจริญ (ชร สุนทรายุทธ, 2553, หน้า 172)

#### ปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงาน

การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (Economic Growth) เป็นการวัดผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศพื้น ๆ กล่าวคือ มูลค่าการผลิตที่เกิดขึ้นในประเทศหนึ่ง ๆ ในช่วงเวลาหนึ่งหรือเป็นรายได้ที่เกิดขึ้นในประเทศ หากผลิตภัณฑ์มวลรวม (Gross Domestic Product: GDP) เพิ่มขึ้น ก็หมายถึงรายได้เพิ่มขึ้น ต่อมามีการใช้ค่า GDP ให้เป็นจริงมากขึ้นและค่านี้ไม่สะท้อนภาวะเศรษฐกิจและมีการใช้ค่านี้เกินขอบเขต ตลอดจนไปใช้ค่า GDP ไปวัดความสุขของคนในประเทศโดยรวมครบครัน แล้ว GDP เป็นตัวชี้มูลค่าการผลิตจัดเป็นรายได้ ไม่ใช่ตัวชี้วัดความสุข เพราะความสุขมิอาจวัดได้ด้วยเงินเป็นสำคัญ คนมีเงินมากมายอาจจะทนทุกข์ทรมาน ไม่มีประเทศจะอยู่ เงินหมื่น ๆ ล้านสู่ความสุขของคนยากจนเพียงสิบหรือร้อยบาทมิได้เลย

ความสุขจึงหมายถึง ความรู้สึกดี ๆ สนุกสนานกับการมีชีวิตและอยากให้รู้สึกเช่นนั้นตลอดไป ปัจจุบันสามารถวัดระดับความสุขได้จากการสอบถาม และตรวจคลื่นสมอง เควิตัน

(Davidson, 2000) แห่งมหาวิทยาลัยวิสคอนซิน พบว่า เมื่อผู้ตอบแบบสอบถามบอกว่ามีความสุข คลื่นสมองทางด้านซ้ายส่วนหน้า (Left-side Forebrain) ของเขาจะมีปฏิกิริยาตอบสนองมากกว่า บริเวณอื่น ๆ และเมื่อใช้กระแสไฟฟ้ากระตุ้นสมองบริเวณดังกล่าว ผู้ถูกทดสอบจะมีอารมณ์ดีขึ้น เช่นกัน นั่นแสดงว่าสมองบริเวณนั้นเป็นจุดกำเนิดของความรู้สึกมีความสุข

จากการตอบแบบสอบถามของประชาชน 900 คน ในรัฐเท็กซัส ยืนยันว่าระดับความสุข เปลี่ยนแปลงได้ตามกิจกรรมที่ทำ กิจกรรมที่ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามมีความสุขมากที่สุด คือ 1) การมีเพศสัมพันธ์ 2) การเข้าสังคม 3) การพักผ่อน 4) การสวดมนต์อธิษฐาน 5) การรับประทานอาหาร 6) การออกกำลังกาย และ 7) การดูโทรทัศน์ และมีความสุขน้อยที่สุด คือ การเดินทางและการทำงาน

ความสุขมีความสำคัญเพราะเป็นปัจจัยและแรงจูงใจที่สำคัญที่สุดในการมีชีวิตอยู่ พร้อมกับทำให้มีสุขภาพดีและมีชีวิตที่ยืนยาว สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ปัจจัยที่มีต่อความสุข ตามแนวคิดและทฤษฎีความสุขของ เลยาร์ด (Layard, 2005, p. 63) ที่กล่าวว่าความสุข มีความสำคัญ เพราะเป็นปัจจัยและแรงจูงใจ ที่สำคัญที่สุดในการมีชีวิตอยู่ พร้อมกับทำให้มีสุขภาพดีและมีชีวิตที่ยืนยาว สำหรับปัจจัยที่มีต่อความสุขนั้น แบ่งออกเป็น 7 ปัจจัย ดังนี้ 1) ฐานะทางเศรษฐกิจ 2) สุขภาพ 3) ความสัมพันธ์ของคนในครอบครัว 4) งาน 5) เพื่อนและสังคมรอบด้าน 6) ความมีอิสระภาพส่วนบุคคล และ 7) ค่านิยมส่วนบุคคล

สามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1. ความสุขกับฐานะทางเศรษฐกิจ คนส่วนใหญ่มักเชื่อว่าเงินเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ต่อการมีความสุข และยังมีเงินมากเท่าใดยิ่งมีความสุขมากขึ้นเท่านั้น จากการทดลองของ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ยังถึงความเชื่อข้างต้นอย่างสิ้นเชิง

2. ความสุขกับสุขภาพ สุขภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสุขของมนุษย์ มีความอดทน ต่อความเจ็บปวด และอดทนทางจิตได้น้อยกว่าการเจ็บป่วยทางร่างกาย นั่นคือปัญหาสุขภาพ ทางกาย และปัญหาทางจิตต้องมีผลกระทบต่อความสุข

3. ความสุขกับความสัมพันธ์ของคนในครอบครัว จากการศึกษาในประเทศเยอรมันนี้ พบว่า คนที่แต่งงานแล้วมีความสุขมากกว่าคนโสด โดยระดับความสุขของผู้แต่งงานจะเริ่มขึ้นตั้งแต่ 2-3 ปี ก่อนการแต่งงาน หลังจากนั้นระดับความสุขจะเริ่มลดลง อย่างไรก็ตามระดับความสุขนี้ก็ยังคง สูงกว่า 4 ปี ก่อนการแต่งงาน ที่เป็นเช่นนี้เพราะการแต่งงานให้ประโยชน์หลายประการ แก่คู่สมรส เช่น รู้สึกว่ามีคนรักทำให้ระดับฮอร์โมน ความสมดุลมากขึ้น

ในทางตรงกันข้ามหากมีการหย่าร้าง ผลการศึกษาถึงระดับการลดลงของความสุขจากการหย่าร้าง พบว่าคู่สมรสจะมีความสุขลดลงโดยปีที่แย่ที่สุดคือปีที่หย่าร้าง แต่สำหรับชายจะกลับไป

มีความสุขเท่าเดิมหลังจากการอย่าร้างเพียงปีเดียว ขณะที่ฝ่ายหญิงจะยังคงทรมาณต่อไปอีกหลายปี นอกจากนั้นการอย่าร้างยังส่งผลกระทบต่อเด็กอีกด้วย ผลการศึกษาพบว่ากว่า 70 % ของเด็กที่พ่อแม่อย่าร้างจะมีแนวโน้มในการก่ออาชญากรรมเมื่ออายุยังน้อย อีกทั้งต้องออกจากโรงเรียนโดยไม่สำเร็จการศึกษาขั้นพื้นฐานมากกว่าเด็กทั่วไปถึงสองเท่า แม้ว่าคู่สมรสจะแต่งงานใหม่ก็ไม่ทำให้สถิติเหล่านี้เปลี่ยนแปลงไป ข้อมูลต่าง ๆ สรุปได้ว่าความสัมพันธ์ในครอบครัวเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อการมีความสุข

ปัจจุบันหญิงไทยมีแนวโน้มที่จะครองตนเป็น โสดมากขึ้น โดยเฉพาะหญิงสาวที่ได้รับการศึกษาระดับสูง ๆ ก็จะแยกตัวไปทำงาน จนลืมเลยวัยแต่งงานครั้นเกษียณอายุแล้วอาจจะซื้อบ้านอยู่คนเดียว ซึ่งก็ไม่ค่อยนิยมกัน ในหมู่ครอบครัวไทยเพราะไม่มีความสุข หลายคนก็จะกลับบ้านมาอยู่กับพ่อแม่ และพี่ ๆ น้อง ๆ ต่อไปคงเป็นความสุขแบบหนึ่งของเมืองไทยในอนาคต

4. ความสุขกับงาน โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ชอบทำงาน เพราะนอกจากงานจะนำมาซึ่งรายได้แล้ว ยังนำมาซึ่งมิตรภาพและความสำเร็จอีกด้วย ยิ่งไปกว่านั้นการมีงานทำยังเป็นสัญลักษณ์ของประเทศชาติ ที่ไม่มีคนตกงาน บ่งบอกอัตราส่วนสภาพการมีงานทำกับการตกงาน การมีงานทำยังสามารถช่วยเหลือสังคมได้ ทำให้ได้รับการยกย่องนับถือและมีหน้าตาในสังคมดีกว่า

5. ความสุขกับเพื่อนและสังคมรอบด้าน เพื่อนที่สนิทสนมและสังคมที่ดีทำให้คนมีความสุข ตัวชี้วัดคุณภาพเพื่อนและสังคมตัวหนึ่ง ได้แก่ ความรู้สึกไว้นือเชื่อใจของคนในสังคม จากการสำรวจความสุขกับเพื่อนและสังคมตัวหนึ่ง ได้แก่ ความรู้สึกไว้นือเชื่อใจของคนในสังคม จากการสำรวจความสุขกับเพื่อนและสังคมรอบด้านต่าง ๆ ทั่วโลก พบว่า ประเทศที่คนในชุมชนรู้สึกไว้วางใจกันมากที่สุด คือประเทศนอร์เวย์ สำหรับประเทศบราซิล เป็นประเทศที่คนในชุมชนเชื่อใจกันน้อยที่สุด

นอกจากนี้ยังพบว่า ประเทศที่พัฒนาแล้วมักจะย้ายถิ่นฐานน้อยกว่าประชาชนในประเทศที่กำลังพัฒนา การโยกย้ายถิ่นฐานบ่อย ๆ ทำให้คนในชุมชนขาดความไว้นือเชื่อใจซึ่งกันและกัน ยังผลให้เกิดปัญหาทางจิตใจจนเป็นผลทำให้ความสุขลดลง

6. ความสุขกับการมีอิสรภาพส่วนบุคคล ความมีอิสรภาพส่วนบุคคลเป็น ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความสุข ซึ่งขึ้นอยู่กับประเทศและรัฐบาลและการปกครอง ประเทศที่มีการเดินขบวนการจลาจลบ่อย ๆ จะทำให้ความสุขของประชาชนลดลง สังเกตหลังจากเหตุการณ์ต่าง ๆ สงบ ความสุขมวลรวมของประชาชนจะสูงขึ้นทันที เพราะประชาชนมีอิสรเสรีภาพส่วนบุคคล ความสุขของคนยังขึ้นอยู่กับเกณฑ์ของประเทศเป็นหลักประกัน (Rule of Law) มั่นคงแค่ไหนอย่างไร ประเทศที่มีการปกครองของรัฐบาล มีสวัสดิการ การบริหารสังคมที่ดี ปราศจากคอร์รัปชัน การบริหารประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

การวัดความมีอิสระภาพส่วนบุคคลอาจวัดได้ 3 มิติ คือ 1) มิติอิสระภาพส่วนบุคคล  
2) มิติอิสระภาพทางการเมือง และ 3) มิติอิสระภาพทางเศรษฐกิจทางการเงิน

จากการสำรวจประชาชนในประเทศที่ยังคงระบอบคอมมิวนิสต์ มีความสุขน้อยกว่า  
ประชาชนในประเทศประชาธิปไตย และประชาชนที่สิทธิออกเสียง เช่น มีการลงประชามติเรื่องที่สำคัญ ๆ ต่อวิถีชีวิตของเขา เช่น ประเทศสวีเดนหรือแลนด์ เป็นต้น ประชาชนจะมีความสุขสูงกว่า  
ประเทศที่ไม่ให้โอกาสประชาชนทำอะไรได้เลย เช่น ระบอบเผด็จการ ประชาชนจะมีความสุขน้อย

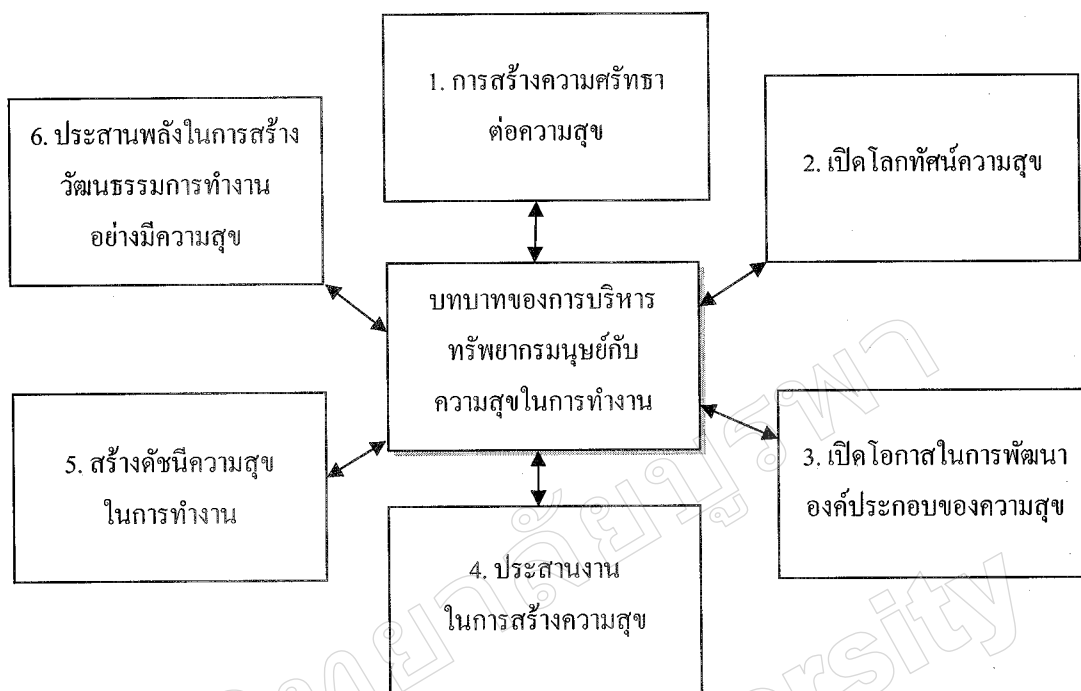
การศึกษาเรื่องความสุข ได้ขยายความแตกต่างกันไปตามสภาพ ความสุขมากน้อย  
ย่อมขึ้นอยู่กับประเทศนั้น ๆ จากการสำรวจเปรียบเทียบความสุขของแต่ละประเทศในโลกพบปัจจัย  
ที่ส่งผลต่อความสุข 6 ประการ และบางประเทศส่วนมากจะมีความสุขกับปัจจัยค่านิยมส่วนบุคคล  
ด้วยจึงนับว่าเป็นปัจจัยอีกหนึ่งอย่างส่งผลต่อความสุขเหมือนกัน

7. ความสุขกับค่านิยมส่วนบุคคล ค่านิยมส่วนบุคคล (Personal Values) หรือมีปรัชญา  
แนวความคิดการใช้ชีวิต (Philosophy of Life) ซึ่งเป็นปัจจัยภายในของแต่ละบุคคลที่จะมีความสุขกับ  
การดำรงตนในสังคม ความสุขของเราขึ้นอยู่กับตัวตนภายในและปรัชญาแห่งชีวิตของเราเอง  
สิ่งหนึ่งที่เห็นได้ชัดคือ คนเราจะมีความสุขมากกว่าถ้าเขาสามารถพึงพอใจในสิ่งที่มีอยู่ไม่ว่าสิ่งนั้น  
จะเป็นอะไร ถ้าเขาไม่เปรียบเทียบตนเองกับคนอื่นอยู่ตลอดเวลา และถ้าเขาสามารถเรียนรู้ที่จะ  
ควบคุมอารมณ์ของตนได้ นักจิตวิทยา แดเนียล โกลแมน (Daniel Goleman) กล่าวว่า ความฉลาด  
ทางอารมณ์มีอยู่จริง พ่อแม่และครูสามารถสอนให้เด็กมีความฉลาดทางอารมณ์ได้ จิตใจของเรา  
มีผลต่อความสุขของเราเป็นอย่างมาก มีนักจิตวิทยาหลายคนมีแนวคิดเรื่องความสุขว่า ความสุข  
ขึ้นอยู่กับว่าคุณมีอะไรในด้านต่าง ๆ เมื่อเปรียบเทียบกับความคาดหวังของคุณ หนทางแห่งความสุข  
ที่ง่ายที่สุด คือ การลดความคาดหวังและเป้าหมายลง จะทำให้มีความสุขเพิ่มมากขึ้น

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการทำงาน จะช่วยสร้างองค์การให้เป็น  
องค์การแห่งความสุข (Organization Happiness) มี 7 ปัจจัย ได้แก่ 1) ฐานะทางเศรษฐกิจดี (Financial  
Situation) 2) สุขภาพดี (Health) 3) ความสัมพันธ์ของคนในครอบครัวดี (Family Relationships)  
4) งานดี (Work) 5) เพื่อนและสังคมรอบด้านดี (Community and Friends) 6) ความมีอิสระภาพ  
ส่วนบุคคล (Personal Freedom) และ 7) ค่านิยมส่วนบุคคล (Personal Values)

#### แนวทางเสริมสร้างความสุขในการทำงาน

เป็นที่ยอมรับกันในการบริหารจัดการองค์การโดยทั่วไปแล้วว่า ปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้  
องค์การประสบผลสำเร็จหรือความล้มเหลว คือ การบริหาร “คน” จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการ  
จูงใจพนักงาน ให้อยู่ทำงานได้นาน ๆ ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์จะต้องพยายาม  
พัฒนาองค์การให้มีบรรยากาศในการทำงานที่มีความสุข (Workplace Happiness) ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 วงจรการพัฒนาบรรยากาศในการทำงานที่มีความสุข

บทบาทของผู้บริหาร โดยเฉพาะที่ข้องกับบุคคล ควรทำหน้าที่ดังต่อไปนี้เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่มีความสุข

#### การสร้างความศรัทธาต่อความสุขในการทำงาน

เป็นการสร้างความน่าเชื่อถือ ความเต็มใจ และสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อความสุข ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการชี้แจง โน้มน้าว ชักจูง และเชิญชวนให้คนในองค์กรตระหนักถึงคุณค่าของการทำงานอย่างมีความสุข ว่าเกิดผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ต่อพนักงาน หน่วยงานและองค์กรอย่างไรบ้าง ถ้าที่ทำงานมีบรรยากาศเปี่ยมไปด้วยความสุข พนักงานก็อยากจะทำงาน อัตราการลาออก อัตราการขาดงานหรืออัตราการลาอื่น ๆ จะลดลง ย่อมส่งผลให้องค์กรมีพนักงานที่พร้อมจะทำงานอยู่ตลอดเวลา และสามารถลดค่าใช้จ่ายในการหาคนและพนักงานใหม่

พนักงานที่ทำงานด้วยความสุข มีสมาธิและใช้ปัญญาในการทำงาน ผลสัมฤทธิ์ของงานก็จะออกมาดี พนักงานและองค์กรจะเจริญเติบโตด้วยกัน นอกจากนี้การใช้สมาธิและปัญญาในการทำงาน จะก่อให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงงาน และสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ พึงระลึกเสมอว่านวัตกรรมที่คิดได้ จะมีประโยชน์ต่อองค์กรอย่างยิ่ง



ในกระบวนการสร้างศรัทธาต่อความสุขนี้จะต้องเป็นกระบวนการค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งผู้บริหารจะต้องวางกลยุทธ์ในการเลือกวิธีการให้เหมาะสมกับเป้าหมายต่าง ๆ เช่น มีการประชุมชี้แจง อธิบาย หรือฝึกอบรม การทำกิจกรรมกลุ่มในลักษณะสุนทรีย-เสวนา หรือการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการแบ่งปันความรู้ ตลอดจนการบริหารจัดการความรู้ จะให้กับพนักงานกลุ่มไหน ใช้เมื่อใดและจะใช้อย่างไร

### เปิดโลกทัศน์ความสุขในการทำงาน

พอพนักงานเริ่มมีศรัทธาต่อความสุขแล้ว ผู้บริหารควรเสริมแรงต่อด้วยการให้เห็นภาพกระบวนการปฏิบัติจริง ซึ่งกิจกรรมที่ใช้ควรพาพนักงานไปศึกษาดูงาน เยี่ยมชมองค์กรที่มีการพัฒนาความสุขในการทำงานที่ประสบความสำเร็จแล้ว เสริมด้วยการเชิญผู้แทนขององค์กรนั้น ๆ มาบรรยายว่าทำอย่างไรจากปากผู้ทำจริง ๆ อภิปรายและประยุกต์ให้เป็นจริงเป็นจังในองค์กรของตน

### เปิดโอกาสในการพัฒนาองค์ประกอบของความสุขในการทำงาน

แนวคิดในการสร้างความสุขในที่ทำงาน ตัวความสุขจะต้องมาจากองค์ประกอบต่าง ๆ ที่พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสุขได้ เพราะฉะนั้นในการสร้างความสุขในที่ทำงาน ฝ่ายบริหารจะต้องสร้างกระบวนการในการมีส่วนร่วม เสนอแนะว่าองค์ประกอบหรือปัจจัยอะไรบ้าง ที่จะส่งผลให้เกิดความสุขได้ เพราะฉะนั้นในการสร้างความสุขในที่ทำงาน ซึ่งการมีส่วนร่วมอาจจะมีหลากหลายรูปแบบ เช่น ให้พนักงานเสนองานต่อผู้บังคับบัญชาหรือฝ่ายบริหาร ทำการสอบถามจากพนักงาน โดยตรงในการเปิดโอกาส ให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมแบบเสรีจริง ๆ เพื่อจะได้องค์ประกอบของความสุขที่มาจากหลากหลาย คณะผู้บริหารองค์กรจะต้องมาคัดกรองเท่าที่คิดว่าจะเป็นองค์ประกอบจริง ๆ ที่สามารถปฏิบัติได้ อาจมีการตัดทิ้งหรือเพิ่มเติมแล้วชี้แจงความจำเป็นให้พนักงานทราบ และยอมรับร่วมกัน

### ประสานงานในการสร้างความสุขในการทำงาน

เมื่อได้องค์ประกอบของความสุขแล้ว ในการลงมือปฏิบัติฝ่ายบริหารจะต้องมีบทบาทประสานงานอำนวยความสะดวก ทำการประชาสัมพันธ์หรือร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรม การเสริมสร้างความสุข เพื่อให้กิจกรรมการสร้างความสุขดำเนินไปอย่างราบรื่น ตามแนวคิดที่ว่า การเริ่มต้นที่ดีก็จะประสบความสำเร็จที่ดีตามไปด้วย

### การสร้างดัชนีความสุขในที่ทำงาน

เพื่อให้การสร้างความสุขในที่ทำงานเป็นการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ฝ่ายบริหารควรสร้างกระบวนการสำรวจ หรือวัดความสุขในที่ทำงานขึ้นมาทั้งเพื่อหาความสุขในมุมมองของพนักงาน เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วฝ่ายบริหารควรวิเคราะห์และสรุปผลชี้แจงผู้เกี่ยวข้อง

พนักงาน และเสนอแนะกระบวนการปรับปรุงองค์ประกอบของความสุขในมุมมองของพนักงาน ที่ยังไม่ก่อให้เกิดความสุขเท่าที่ควร ในการสร้างดัชนีความสุขในที่ทำงาน จะต้องทำความเข้าใจ ผู้ที่เกี่ยวข้องเสียก่อนว่า การสำรวจหรือวัดองค์ประกอบความสุขจะเป็นกระบวนการทางการหา ข้อมูลเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงการทำงานอย่างมีความสุข ที่ยั่งยืนต่อไปในอนาคต ไม่ใช่จะให้เป็นเครื่องมือในการให้ข้อมูลให้โทษแก่ใคร เพราะหากเป็นเช่นนั้น พนักงานอาจขาดความร่วมมือได้

### ประสานพลังในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานอย่างมีความสุข

การที่จะบริหารองค์การให้เป็นสถานที่ทำงานอย่างมีความสุขอย่างยั่งยืนจะต้องเป็น กระบวนการในการประสานพลังของคนในองค์การ ให้ประพฤติปฏิบัติ หรือแสดงพฤติกรรม ที่ตกลงร่วมกันแล้วว่า จะเป็นสิ่งซึ่งก่อให้เกิดบรรยากาศแห่งความสุข และการแสดงออกเหล่านี้ จะต้องกระทำด้วยความจริงใจ จริงจังต่อเนื่อง สม่ำเสมอ มั่นคง และถาวรจนกลายเป็นวัฒนธรรม องค์การ เช่น องค์การแห่งหนึ่งสร้างวัฒนธรรมในการทักทายด้วยความยิ้มแย้ม เมื่อพนักงานมา ทำงานในตอนเช้า และช่วงเวลาเลิกงาน ในตอนเย็นก็จะสร้างวัฒนธรรมในการลากันเมื่อกลับบ้าน ด้วยความยิ้มแย้มเช่นกัน โดยมีสโลแกนขององค์การว่า “วันนี้คุณยิ้มให้เพื่อน ๆ หรือยัง” เมื่อแสดง พฤติกรรมเช่นนี้ไปนาน ๆ ก็จะพบว่าพนักงานสนิทสนมกันมากขึ้นทั้งในระหว่างพนักงาน ด้วยกันเอง และระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา ข้อขัดแย้งในการทำงานก็ลดลงไปเป็นจำนวนมาก ในการประสานพลังเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การนั้น ฝ่ายบริหารจะต้องประสานใจของผู้บริหาร ระดับสูงให้ได้เสียก่อน เพราะผู้นำจะต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่าง ถ้าหัวหน้าไม่เอาจริง ทำแบบแกน ๆ พนักงานก็อยากจะทำตามได้ กลายเป็นเรื่องล้มเหลวไปในทันที

กล่าวโดยสรุป บทบาทสำคัญของผู้บริหารในฐานะผู้ประสานงานระหว่างพนักงาน และผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นตัวประสานนำกลยุทธ์มาพัฒนาองค์การในการทำงานให้มี ประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ตั้งไว้ และทำงานอย่างมีความสุข

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การที่จะบ่งบอกว่าโรงเรียนจะเป็นอย่างไร มีสภาพการทำงานและแนวทางการพัฒนา ใด ๆ หรือภายในโรงเรียนครูอาจารย์มีความผูกพันต่องานหรือไม่อย่างไร รวมถึงโรงเรียนทำงาน บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ คำถามต่าง ๆ เหล่านี้ ยากที่จะตอบด้วยเรื่องเดียว จำเป็นต้อง ศึกษาเกี่ยวกับโรงเรียนในด้านต่าง ๆ กล่าวคือ วัฒนธรรมโรงเรียน (School Culture) เพื่อช่วยให้ ทราบการทำงานของแต่ละบุคคลในโรงเรียน บรรทัดฐานของกลุ่มก่อให้เกิดการทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพและยังผลให้เกิดเอกลักษณ์แห่งตน สิ่งเหล่านี้จะส่งผลถึงคุณภาพองค์การ

สุขภาพองค์การที่ดี ทำให้โรงเรียนเป็นองค์การแห่งความสุข และส่งความสุขไปถึงครู นักเรียน รวมถึงบุคลากรในองค์การ ส่งผลถึงการทำงาน (ชร สุนทรายุทธ, 2551, หน้า 490)

วัฒนธรรมโรงเรียนปรากฏเป็นครั้งแรกในผลงานของ วอลเลอร์ (Waller) ในปี ค.ศ. 1932 เขาเป็น นักสังคมวิทยาที่นำวัฒนธรรมมาวิเคราะห์การเรียนการสอนในโรงเรียน วอลเลอร์เป็นหนึ่งในบุคคลกลุ่มแรกที่ศึกษาความเป็นไปเกี่ยวกับโรงเรียนอย่างเป็นระบบ โดยศึกษาว่าโรงเรียนเป็นระบบสังคม เขาได้ให้ความสำคัญและสนใจเกี่ยวกับการควบคุมนักเรียน รวมทั้งโครงสร้างและบรรทัดฐานของวัฒนธรรมโรงเรียน (Hoy & Miskel, 1991, pp. 218-219) วอลเลอร์ศึกษาโรงเรียนเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม ศึกษาอัตชีวประวัติ บันทึก การศึกษารายกรณี บันทึกประจำวัน และศึกษาจดหมายส่วนตัว และเอกสารอื่น ๆ เป้าหมายของการศึกษา อธิบายว่าโรงเรียนเป็นโลกทางสังคมของครูและนักเรียน และเพื่อช่วยพัฒนาแนวความคิดของครูไปสู่ความเป็นจริงของชีวิต และสังคมภายในโรงเรียน และเชื่อว่าครูและนักเรียนไม่ใช่เครื่องจักร สำหรับการสอนและการเรียน วอลเลอร์จึงเป็นบุคคลสำคัญในวงการวิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา (Bogdan & Biklen, 1982, p. 13) ซึ่งเน้นการศึกษาแบบพรรณนา

วอลเลอร์ได้อธิบายวัฒนธรรมโรงเรียนมีการกำหนดคนโดยเฉพาะในโรงเรียนของตน ซึ่งประกอบไปด้วยพิธีการปฏิบัติ เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล วิถีชีวิตในโรงเรียน (Folkways) แนวปฏิบัติตามหลักศีลธรรม หรือจารีตประเพณี (Mores) การสร้างขวัญและกำลังใจ การแข่งขัน การมีส่วนร่วม งานพิธีหรืองานพิธีการ ประเพณี กฎระเบียบ รวมทั้งปัญหาต่าง ๆ ในโรงเรียน และวอลเลอร์ได้ยืนยันว่าสิ่งทั้งหลายข้างต้นนี้เป็นวิธีการที่โรงเรียนดำเนินการเพื่อที่จะทำให้วิถีชีวิตของบุคลากรในโรงเรียนมีความสามัคคี และมีความร่วมมือร่วมใจกันมากขึ้น

วัฒนธรรมโรงเรียน เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมสังคม และมีลักษณะเหมือนวัฒนธรรมของสังคมทุกประการ กล่าวคือ มีวิถีแห่งการดำเนินงานในโรงเรียน มีวัฒนธรรมที่เป็นวัตถุ เช่น อาคารเรียน และสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียน หลักสูตรและประมวลการสอน และมีวัฒนธรรมที่ไม่ใช่วัตถุ เช่น ค่านิยม หลักเกณฑ์ กฎระเบียบต่าง ๆ รวมทั้งวิธีการทำงาน ซึ่งเป็นกิจวัตรประจำในโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียนจึงมีอิทธิพลต่อผู้บริหารโรงเรียน ครู และนักเรียน โดยก่อให้เกิดความคาดหวัง เจตคติ และพฤติกรรม และส่งผลต่อผลผลิตของโรงเรียนด้วย (ชร สุนทรายุทธ, 2551, หน้า 491)

โรงเรียนที่มีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง ผู้บริหารที่มีความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมของตนเองเป็นอย่างดี จะทำหน้าที่เป็นผู้นำในการเสริมสร้างวัฒนธรรมให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น วัฒนธรรมโรงเรียนจึงเป็นตัวการที่ช่วยให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจลักษณะการทำงานและการเลือกแนวทางที่ถูกต้องในการแก้ปัญหาและการปฏิบัติงานร่วมกัน จึงจำเป็นต้องเข้าใจ

วัฒนธรรมโรงเรียนที่เกี่ยวกับความคิด ความเชื่อ การประพฤติปฏิบัติของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อระบบการบริหารและการพัฒนาโรงเรียน ถ้าสามารถเข้าใจถึงวัฒนธรรมโรงเรียน และใช้ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีในสังคมปัจจุบันแล้ว จะส่งผลให้การบริหารโรงเรียนประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิผลในที่สุด นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมาย ของวัฒนธรรมโรงเรียน เช่น เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni, 1988, p. 103) กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นตัวกำหนดสัญลักษณ์ กฎเกณฑ์ของพฤติกรรม พิธีการและเรื่องราวที่เล่าสู่กันมานาน ซึ่งเน้นถึงค่านิยม และความเชื่อว่าสมาชิกขององค์กรต้องมีส่วนร่วมด้วย โอเวนส์ (Owens, 1991, p. 17) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นแนวปฏิบัติที่เกิดขึ้นทีละเล็กละน้อย สม่่าเสมอและกลายเป็นสิ่งที่หล่อหลอมพฤติกรรมของบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni, 1988, pp. 104-105) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียนไว้ 4 ลักษณะดังนี้

1. สามารถสัมผัสและสังเกตได้ เช่น คำพูด วิธีการประพฤติปฏิบัติและสิ่งที่ปรากฏแก่สายตา พฤติกรรมดังกล่าวจะปรากฏให้เห็นได้แก่ รูปแบบ ระเบียบแบบแผน พิธีการและสัญลักษณ์อื่น ๆ ที่ปฏิบัติกันในโรงเรียน
2. ทักษะของบุคลากร เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับระเบียบการปฏิบัติงานร่วมกันและบรรทัดฐานที่บุคลากรยอมรับ
3. ค่านิยมที่แสดงให้เห็นข้อตกลงที่ครุร่วมกันซึ่งปรากฏให้เห็นอยู่ในลักษณะที่เป็นนโยบายและปรัชญาของโรงเรียน
4. สมมุติฐานมีลักษณะเป็นนามธรรมมากกว่าระดับอื่น ๆ เพราะเป็นลักษณะเฉพาะที่แอบแฝงหรือปรากฏให้เห็นก็ได้

บุคคลที่อยู่ในองค์กรไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดก็ตามย่อมได้รับอิทธิพลอื่น ๆ จากนอกองค์กร และนำมาเป็นผลในการตัดสินใจประพฤติปฏิบัติด้วย อิทธิพลเหล่านี้ถูกนำมาใช้อาจไม่รู้สึกรู้สีกตัวเลยก็ได้ ทั้งนี้ก็เพราะก่อนที่แต่ละคนจะเข้ามาอยู่ในองค์กรย่อมจะต้องใช้ชีวิตอยู่นอกองค์กรมาก่อน และถึงเข้ามาอยู่ในองค์กรแล้วก็ตาม คนก็ยังใช้เวลาอยู่นอกองค์กร อิทธิพลที่บุคคลได้รับมาจากภายนอกองค์กร คืออิทธิพลของวัฒนธรรม อิทธิพลของวัฒนธรรมที่มีต่อการบริหารนี้จะมีมาก แม้แต่การตัดสินใจและการประพฤติปฏิบัติของบุคคลจะต้องอยู่ในกรอบระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ที่ใช้อยู่ในองค์กรนั้นแล้วบุคคลก็พยายามหลีกเลี่ยงกฎเกณฑ์ให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ทำให้ระเบียบหรือทำให้กฎเกณฑ์เป็นอย่างหนึ่ง แต่การปฏิบัติก็เป็นอีกแบบหนึ่ง ดังจะพิจารณาได้จากสังคมได้นำเอาเทคนิคหรือหลักเกณฑ์ ตลอดจนหลักการต่าง ๆ ของสังคมมาใช้ขัดกับวัฒนธรรมของสังคมนั้น ๆ จึงนำมาใช้ไม่ได้ผล ต้องประสบกับความล้มเหลวในที่สุด

จึงกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการบริหาร หรือวัฒนธรรมมีผลกระทบต่อ การบริหาร คุก และลาฟเฟอร์ที (Cooke & Lafferty, 1989) ได้เสนอทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การ มาจากทฤษฎีแบบแผนการดำเนินชีวิต (Life Style Inventory) ทฤษฎีสัมพันธภาพระหว่างบุคคล กับการปฏิบัติงาน และทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow) และแม็คเคลแลนด์ (McClelland) รวมทั้งการนำทฤษฎีผู้นำของ แคทซ์, เมซีโอปี และ โมร์ส (Katz, Maceoby, & Morse) และ สตีจกิล (Stogdill) ที่แบ่งรูปแบบของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งเน้นบุคคลและแบบมุ่งเน้นงาน มาประกอบกันเป็นลักษณะการดำเนินชีวิตของบุคลากรซึ่งจะมีความเชื่อ ค่านิยมและแนวทางการประพฤติปฏิบัติงานตามบรรทัดฐานขององค์กรนั้น ๆ พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกในองค์การ แต่ละองค์การจะมีความ แตกต่างกัน ทำให้เป็นเอกลักษณ์ที่จะถ่ายทอดให้กับบุคลากรรุ่นต่อไป

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่ศึกษาวัฒนธรรม โรงเรียน มีแนวคิดในการศึกษาแตกต่างกัน ความหมายของวัฒนธรรมจึงมีหลายความหมาย เดล และปีเตอร์สัน (Deal & Peterson, 1990) ให้ความหมาย ดังนี้

1. วัฒนธรรม โรงเรียน เป็นรูปแบบของพฤติกรรมของบุคลากรใน โรงเรียนที่ได้เรียนรู้ อย่างบูรณาการ วัฒนธรรม โรงเรียนมีรูปแบบของพฤติกรรม และเป็นกระบวนการถ่ายทอดผ่าน เครื่องมือของการสื่อสารเฉพาะ รูปแบบของพฤติกรรมเน้นวัฒนธรรมสำคัญ 3 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 เนื้อหาของวัฒนธรรมประกอบด้วยเนื้อหาสำคัญ 3 เรื่อง ได้แก่ 1) ระบบความเชื่อเป็นค่านิยมสำคัญ และเป็นความเชื่อที่จะชี้นำบุคคลให้แสดงออกทางพฤติกรรม หรือการกระทำ 2) บรรทัดฐาน เป็นมาตรฐานร่วมของพฤติกรรมที่มาจากระบบความเชื่อ และ 3) ประเพณีเป็นวิถีทาง ค่านิยมในอดีต ส่วนที่ 2 สิ่งที่แสดงออกมาของวัฒนธรรม หรือปรากฏให้เห็น ได้ ได้แก่ วัตถุที่สังเกตเห็นได้พฤติกรรม และกระบวนการ ส่วนที่ 3 วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรม หรือวิธีสื่อความหมายของวัฒนธรรม ซึ่งมีการสื่อสารที่แน่นอนชัดเจน มีวิธีการหลัก ที่ทำให้เนื้อหาของวัฒนธรรม ปรากฏให้เห็น 4 วิธี คือ 1) ภาษาที่ใช้ในกลุ่มสมาชิก 2) พิธีการและงานพิธีของ โรงเรียน 3) เรื่องเล่าหรือเรื่องที่เป็น คติสอนใจ (Folklore) ที่สมาชิกร่วมกันกำหนด และ 4) สื่อที่ใช้ในการถ่ายทอดความหมายของ วัฒนธรรม หรือถ่ายทอดค่านิยมสำคัญ เช่น คำขวัญ เครื่องหมาย รางวัล

2. วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นรากฐานของความรู้ ความเชื่อ คติฐาน และค่านิยมซึ่งเกิดขึ้น ร่วมกันในกลุ่มสมาชิกของโรงเรียน

3. วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นแนวทางปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับ เป็นลักษณะของสถาบัน เป็นประเพณี และค่านิยม ซึ่งมีแนวโน้มที่จะปรากฏเป็นส่วนสำคัญของชีวิตในโรงเรียน โดยแปล ความหมายของค่านิยมไปสู่แผนปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจได้ว่าจะทำอะไร และทำให้ดีได้อย่างไร วัฒนธรรมโรงเรียน รวมถึงบรรทัดฐาน ความคาดหวัง ความคิด อุดมคติ ซึ่ง แต่ละโรงเรียนต่างมีวัฒนธรรมเฉพาะในวัฒนธรรมของตน

4. วัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง สิ่งทั้งหลายที่เกิดจากการบูรณาการรูปแบบความคิด โครงสร้าง และประสบการณ์ของบุคลากรในโรงเรียน เป็นสิ่งที่มีคุณสมบัติเฉพาะ ที่ดำเนินการ อยู่ในโรงเรียน (Beare, Caldwell, & Millikan, 1989, p. 199) วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นวิธีการและ กระบวนการทุกอย่าง ที่ดำเนินการอยู่ในโรงเรียน โดยรูปแบบคุณลักษณะของพฤติกรรม ค่านิยม ความเชื่อ และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพแตกต่างกันไปในแต่ละโรงเรียน

5. วัฒนธรรม หมายถึง กลุ่มของความเข้าใจหรือความหมายร่วมกัน ซึ่งเป็นที่เข้าใจกันดี ในกลุ่มบุคคล และเป็นความพยายามที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนกับกลุ่มนี้ โดยเฉพาะรูปแบบของ ความหมายนี้ เป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกในกลุ่ม ทำให้แต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกัน (Sergiovanni & Staratt, 1993, p. 92) วัฒนธรรมเป็นผลสะท้อนมาจากค่านิยมร่วม ความเชื่อ และความผูกพัน ของสมาชิกในโรงเรียน ลักษณะสำคัญของเนื้อหาของวัฒนธรรมมีความลึกซึ้ง มีความหมายและ มีความสำคัญ เป็นสิ่งที่โรงเรียนยึดถือ เป็นความเชื่อเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือ ภาพลักษณ์ (Image) ของโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นกรอบแนวคิดของบุคคลที่หาคำตอบว่า มีวิธีการดำเนินการเกี่ยวกับองค์การ โรงเรียนอย่างไร และชีวิตในโรงเรียนเป็นอย่างไร วัฒนธรรม มีอิทธิพลต่อกลุ่มและสมาชิกในกลุ่มว่าจะคิดอย่างไร รู้สึกอย่างไร มีพฤติกรรมอย่างไรและสิ่งใด มีคุณค่าสำหรับกลุ่มวัฒนธรรมโรงเรียนประกอบด้วยค่านิยม สัญลักษณ์ ความเชื่อและความหมาย ร่วมของผู้ปกครองนักเรียน ครูและคนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ลักษณะที่แท้จริงของวัฒนธรรมโรงเรียน รวมถึงประเพณีของโรงเรียน ประวัติและความเข้าใจ ในความหมายร่วมกัน ซึ่งไม่ได้มีการเขียน บันทึกไว้และไม่ได้ตีตราประกาศแจ้งให้ทราบ ความเข้าใจ และการยอมรับในวัฒนธรรมโรงเรียน ทำให้เกิดความสามัคคีพร้อมเพรียงกัน และยึดมั่นในความคิดตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Sergiovanni, 1992)

แนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น กำหนดความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียน ได้ครอบคลุมเนื้อหาสาระที่สำคัญของวัฒนธรรม แต่ยังเป็นความหมายที่กว้าง และไม่ระบุ คุณลักษณะสำคัญที่จะทำให้เกิดความเชื่อมโยงที่จะศึกษาวัฒนธรรมได้ วัฒนธรรมตามแนวคิด ของ Schein มีความหมายที่เน้นส่วนสำคัญของวัฒนธรรมว่าเป็นกระบวนการของข้อมูลและการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เรารู้เกี่ยวกับหน้าที่สำคัญคือ การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก และการบูรณาการภายใน ซึ่งเกี่ยวข้องกับงาน บุคคล สิ่งแวดล้อม และความสัมพันธ์

**วัฒนธรรมโรงเรียนส่งอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความสุขในการทำงาน**

ปาสคาล และเอทอส (Pascals & Athos, 1981) ศึกษาถึงเหตุผลที่องค์การญี่ปุ่น หลายองค์การในช่วงปลายทศวรรษ 1970 ประสบความสำเร็จเหนือกว่าองค์การของอเมริกัน พวกเขาพบว่าเหตุผลสำคัญ คือ การที่องค์การญี่ปุ่นมีวัฒนธรรมองค์การที่ยึดมั่น ในค่านิยม

ที่คำนึงถึงเพื่อนมนุษย์ เช่น มีระบบการจ้างตลอดชีพ ระบบการตัดสินใจที่ทำงานเป็นทีม การที่องค์กร  
 ทุ่มเงินคำนึงถึงสวัสดิการและความมั่นคงของบุคลากรเช่นนี้ ส่งผลให้บุคลากรมีความจงรักภักดี  
 ต่อองค์กรเป็นอย่างมาก สรุปได้ว่า ค่านิยมที่คำนึงถึงเพื่อนมนุษย์ ความจงรักภักดีต่อองค์กร  
 และการทำงานเป็นทีม เป็นวัฒนธรรมแข็ง ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ นอกจากนี้  
 เดนิสัน (Denison, 1990) กล่าวว่า การตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์การเป็นสาเหตุสำคัญของ  
 ประสิทธิภาพขององค์กร ได้เกิดขึ้น อย่างแพร่หลายทางการบริหาร แต่การศึกษาความเชื่อมโยง  
 ของการปฏิบัติทางการบริหารกับข้อสมมติฐานและความเชื่อเป็นประเด็นสำคัญที่มักถูกละเลย  
 ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลขององค์กร ค่านิยมและความเชื่อทำให้เกิดกลุ่มของ  
 การปฏิบัติทางการบริหาร นโยบายและการปฏิบัติที่สำคัญ ๆ บางอย่าง ยกที่จะแยกออกจากค่านิยม  
 และความเชื่อ ซึ่งปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวทำให้เกิดกรอบแนวคิดทั่วไป และวิธีพิจารณาที่หลากหลาย  
 ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลขององค์กร ประสิทธิภาพเป็นผลของการปฏิบัติที่เกิดจาก  
 ค่านิยมและความเชื่อของสมาชิกภายในองค์กร ค่านิยมเฉพาะบางอย่างมีอิทธิพลต่อประสิทธิผล  
 การเกิดความเชื่ออย่างแรงกล้า การตระหนักต่อภารกิจหรือการยึดมั่นจากความเชื่อและค่านิยมทำให้  
 เกิดพื้นฐานของการร่วมมือในองค์กร การปฏิบัติบางอย่าง เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิธีการ  
 แก้ปัญหาความขัดแย้ง กลยุทธ์ในการวางแผน การออกแบบงานหรือการตกลงใจ ล้วนแต่มีผลต่อ  
 การปฏิบัติงานในระยะสั้นและระยะยาว คิล และเคนเนดี (Deal & Kennedy, 1982) ได้ศึกษา  
 วัฒนธรรมองค์การ โดยเชื่อว่าองค์กร ที่ประสบความสำเร็จจะมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง และ  
 เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันซึ่งสมาชิกในองค์กรถือว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายองค์กร  
 และพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ซึ่งกำหนดวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 2 ปัจจัย คือ  
 ความเสี่ยง (Risk) ในกิจกรรมของบริษัท หรือองค์กร ว่ากิจกรรมขององค์กรดังกล่าว มีความเสี่ยง  
 มากน้อยเพียงใด และความเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่องค์กรกระทำหรือ  
 ความรวดเร็วในการทราบผลการปฏิบัติงานขององค์กร นอกจากนี้ ไชน์ (Schein, 1994) ซึ่งเป็น  
 นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญในด้านวัฒนธรรมองค์การ ได้ทำการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม  
 กับการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นได้ภายในองค์กรนั้นจะต้องเป็นผลจากการเรียนรู้ร่วมกัน  
 ของผู้คนในองค์กร ซึ่งหมายถึงการเรียนรู้ของกลุ่ม อันจะกลายเป็นวัฒนธรรมของกลุ่ม และ  
 การเรียนรู้ในที่นี้คือ การเรียนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น (Learning to Learn) ซึ่งจะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อ  
 องค์กรมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้มีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในองค์กร ดราฟ (Draft, 2002)  
 ก็ได้ศึกษาเพิ่มเติมเพื่อขยายความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้  
 โดยฉายภาพให้เห็นว่าคุณสมบัติเบื้องต้นขององค์การแห่งการเรียนรู้คือ การมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง  
 ที่มีลักษณะของการส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการปรับตัวได้ตอบกับ

สภาพแวดล้อม ซึ่งจะต้องดำเนินการผ่านผู้นำและการมีส่วนร่วม รวมทั้งกรอบแนวทางหรือระเบียบปฏิบัติขององค์กร ซึ่งวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งสำหรับองค์กรนั้นจะต้องมีลักษณะที่สามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมได้ดี สนับสนุนให้มีการบริหารงานในลักษณะที่เปิดกว้าง มีความยืดหยุ่น ไม่จำกัดอยู่ภายใต้ขอบเขตที่ได้กำหนดอย่างตายตัว มีความเสมอภาคเท่าเทียม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และกล้าที่จะเผชิญกับความเสี่ยง จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถปรับตัวได้นั้น จะมีค่านิยมและรูปแบบของพฤติกรรมองค์กรที่แตกต่างกันมากกว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบที่ไม่สามารถปรับตัวได้ อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งหรือเข้มแข็ง แต่ไม่สร้างเสริมโอกาสที่ดีให้กับองค์กร ก็จะเป็นอุปสรรคต่อการนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้ นอกจากนี้ชิลิต ฉ่ำเหนือย (2548) พบว่า การที่ครูมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนนั้น ทำให้ครูยินดีร่วมในกิจกรรมปลูกจิตสำนึกร่วมกัน ให้เกิดความรู้สึกว่าโรงเรียนเป็นของทุก ๆ คน ส่งเสริมให้ครูแต่ละคนมีความรู้สึกว่าเป็นสำคัญคนหนึ่งในโรงเรียน เน้นถึงความสามารถพิเศษและความมีคุณค่าในแต่ละบุคคล ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้สึกผูกพันซึ่งกันและกัน และมีความเกี่ยวข้องกัน ตลอดจนรู้จักอุทิศเสียสละเวลาให้กับงาน ส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรแต่ละคนในโรงเรียน เช่น ส่งเสริมให้เข้ารับการศึกษาต่อ จัดหาทุนและสวัสดิการอื่น ๆ ที่จำเป็นให้การสนับสนุนช่วยเหลือเมื่อมีโอกาส การมอบหมายงานให้ทำเป็นทีม จะ ได้เกิดทักษะและความสามัคคี สอดคล้องกับ ไวลส์ (Wiles, 1993) กล่าวว่า ครูแต่ละคนต้องการเป็นส่วนหนึ่งของที่ทำงาน ด้วยการได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน การได้รับการยอมรับมีอิทธิพลต่อภาวะการทำงานมากกว่าเงินเดือนที่ได้รับ และจะทำให้เกิดความพอใจในงานมากขึ้น และจากการวิจัยของ คอนสแตนซ์ (Constance, 1991) พบว่า ทุกองค์กรใช้ยุทธวิธีการให้รางวัลแบบทั่ว ๆ ไป และไม่มีผลมาจากวัฒนธรรมองค์กร ยุทธวิธีการให้รางวัลที่พบได้แก่ ใช้การพิจารณาจากคุณภาพงาน ความสามารถ ผลการปฏิบัติงานของบุคคลหรือรายกลุ่ม และพิจารณาจากสวัสดิการสังคม นอกจากนี้ยังพบว่า หากองค์กรใช้ยุทธวิธีการให้รางวัลที่ตรงกับความคิดของบุคลากร บุคลากรจะมีความคิดเห็นว่ามีคุณยุดิธรรมสูง ผลการค้นพบนี้แสดงว่า การสื่อความหมายอย่างเป็นทางการ เรื่องเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบให้กับบุคลากรในองค์กรนั้น มีความสำคัญมาก และผลการวิจัยยังพบว่า ทิศทางวัฒนธรรมองค์กรหรือการเน้นวัฒนธรรมองค์กรนั้น มีอิทธิพลต่อบุคลากรมากกว่าวัฒนธรรมของแต่ละคน หรือวัฒนธรรมบุคลากร ซึ่งวิธีสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ทำได้โดยการให้บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้สึกผูกพันซึ่งกันและกัน และเกี่ยวข้องกัน ตลอดจนรู้จักอุทิศเสียสละให้กับงาน โดยไม่หวังผลตอบแทน แต่มุ่งเน้นเป้าหมาย เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กรร่วมกัน ส่งเสริมความก้าวหน้าของครูและบุคลากร แต่ละคนในโรงเรียน ร่วมกิจกรรมด้วยกันในวันหยุดหรือเทศกาลต่าง ๆ และให้ครูแต่ละคน



มีความรู้สึกที่ว่า เราเป็นคนสำคัญคนหนึ่ง ในโรงเรียน เน้นถึงความสามารถพิเศษและความมีคุณค่า ในแต่ละบุคคล ให้การสนับสนุนช่วยเหลือเมื่อมีโอกาสจำเป็น ไม่แก่งแย่งอิจฉาริษยากัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัสกิน (Guskin, 1994) ที่ได้วิจัยค่านิยมเกี่ยวกับการทำงานของ นักศึกษามหาวิทยาลัยไทย ผลการศึกษาพบว่า นักศึกษาต้องการทำงานที่มีรายได้สูง มีสถานภาพ ทางสังคมดี โดยนักศึกษา ให้ค่านิยมสูงสุด ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ชอบเป็นข้าราชการ เพราะมีความมั่นคง ตามความเชื่อ (Trust) ผู้บริหาร โรงเรียนให้ความสำคัญให้การยอมรับว่าครู มีความสามารถ มีความรับผิดชอบ มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความไวเนื้อเชื่อใจ ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน ให้โอกาสในการทำงานอย่างมีอิสระ โดยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุม มากเกินไป ผู้บริหารมีการเปิดเผย และมีความซื่อสัตย์ต่อกัน ระหว่างผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารชี้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นปัญหาและไม่ใช่ผู้แก้ปัญหาเสียเอง ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แก้ปัญหาของตนเอง โดยมีผู้บริหารคอยให้ความช่วยเหลือและอยู่เคียงข้าง ก็จะสามารสรสร้าง ความรู้สึกไว้วางใจและเกิดความผูกพัน และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ โรงเรียน สอดคล้องกับ นิพนธ์ ไทยพานิช (2537) กล่าวว่า ความไว้วางใจที่จะให้และรับซึ่งกันและกัน เป็นพฤติกรรมสัมพันธภาพ ที่พัฒนาให้กระบวนการของความช่วยเหลือมีประสิทธิภาพสูง มนุษย์ยอมรับความช่วยเหลือจาก บุคคลที่เขาไว้วางใจ เชื่อถือ ถ้ามีสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นนั้นมาจากความไว้วางใจ และยอมรับซึ่งกัน และกัน การให้ความช่วยเหลือจะเกิดความซาบซึ้งขึ้น ผู้รับจะยอมรับความช่วยเหลือจากบุคคลที่เขา มองว่ามีความจริงใจต่อเขา การสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชานั้นก่อให้เกิด ความรู้สึกผูกพัน และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร กรมวิชาการ (2544) ได้ระบุถึงแนวคิด ในการพัฒนาสัมพันธภาพในเชิงการไว้วางใจกัน เพื่อนำไปสู่ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ดังนี้ ความเปิดเผยและความซื่อสัตย์ต่อกันระหว่างบุคลากรในองค์กร มีส่วนสำคัญสำหรับ ความไว้วางใจ บุคลากรปฏิบัติตามคำสั่งมิใช่เพราะถูกกำหนดให้ปฏิบัติตาม แต่เป็นเพราะบุคลากร เข้าใจว่าผู้บริหารเข้าใจตนเอง และตนเองก็เข้าใจปัญหา รวมทั้งมีความสามารถแก้ไขได้ บุคลากรแสวงหาสิทธิที่จะตัดสินใจด้วยตนเอง สุพานี สฤษฏ์วานิช (2537) กล่าวว่า องค์กรที่ประสบ ความสำเร็จ องค์กรที่สร้างประโยชน์ให้กับสังคม องค์กรที่ให้โอกาสแก่พนักงาน สมาชิกมักจะมี ความรู้สึกรักองค์กร ภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิก เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความรู้สึกร่วมกับ องค์กรสูง และทำตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่น ตั้งใจทำงานดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กร เหมือนกับของ ๆ ตน แก้วแทนองค์กรเมื่อถูกคนอื่นกล่าวหา และมักจะใช้สรรพนามแทนตัวว่า เราหรือของเรา เช่น โรงเรียนของพวกเรา ส่วน เมาวเดย์ (Mowday, 1982) กล่าวว่า ความผูกพันต่อ องค์กรเป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่ เหนียวแน่นและผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตัวเอง เพื่อสร้างสรรค์ให้องค์กรอยู่ในสถานะที่ดีขึ้น

ซึ่งสำหรับ โรงเรียนที่เป็นพื้นที่วิจัยนั้นบุคลากรมีความผูกพันกับ โรงเรียนทั้งในด้านความรู้สึก ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อ ได้ร่วมงานกับคนอื่น ๆ รวมทั้งผู้บริหารด้วย และความผูกพันที่สำคัญคือ การที่บุคลากรส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อสถาบันมาตั้งแต่เด็ก การเกิดสำนึกรักใน โรงเรียน รักในท้องถิ่น ก็มีผลทำให้บุคลากรทุกคนอยู่ร่วมกันและมีวัฒนธรรมการทำงาน การดูแลกัน ในลักษณะแบบพี่น้อง ครอบครัวเดียวกัน ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมแบบเครือญาติหรือแบบกลุ่มร่วม เป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีความโดดเด่นเหนือกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น และจะส่งผลให้บุคลากร มีความสุขในการทำงาน

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง แบบแผน หรือความเชื่อที่ผู้บริหาร ครู และนักเรียนได้ร่วมกันสร้างขึ้น ค้นพบ เลือกรร และปรับปรุงพัฒนามาจากประสบการณ์การเรียนรู้ ที่ได้ดำเนินการแก้ปัญหาการจัดการศึกษาใน โรงเรียน เพื่อปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นไปตามบทบาทหน้าที่และภารกิจของ โรงเรียน และเพื่อให้เกิดการบูรณาการภายใน โดยที่ผู้บริหาร ครูอาจารย์ และนักเรียนมีความรู้ความเข้าใจในความหมายร่วมกัน แบบแผนดังกล่าว เป็นวิถีทางที่ถูกต้องที่จะยอมรับ และรู้สึกตอบสนองในความสัมพันธ์กับปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้น อย่างสม่ำเสมอ และจะถ่ายทอดแก่สมาชิกใหม่ในโรงเรียน วัฒนธรรมปรกฏให้เห็นได้เป็นรูปธรรม สัญลักษณ์ และพฤติกรรมการแสดงออก

#### ประโยชน์ของวัฒนธรรมโรงเรียน

ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษา และต้องเผชิญปัญหา ความซับซ้อนในทุกรูปแบบขององค์การ ซึ่งสรุปปัญหาได้ 2 ส่วน คือ 1) ปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่โรงเรียนจะต้องปรับตัวหรือปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องเหมาะสม และ 2) ปัญหาในการบูรณาการภายใน โรงเรียน ซึ่งจะต้องพัฒนาให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความเข้าใจ ร่วมกัน และเกิดความสอดคล้องกันในการทำงาน (Duke, 1992, p. 280)

การจัดการศึกษามีเป้าหมายเพื่อให้มีคุณภาพ จึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมมีส่วนเกี่ยวข้องในขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ 1) วัฒนธรรม เป็นแนวคิดสำคัญเกี่ยวกับองค์การ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในการค้นหาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับ องค์การ และชีวิตในองค์การ 2) วัฒนธรรมเป็นรูปแบบซึ่งรวบรวมความคิด ที่จะปรับปรุงวิธีการ ทำงานในองค์การ และ 3) วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่ใช้ในการนำการเปลี่ยนแปลง ในองค์การ

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดวัฒนธรรมโรงเรียนของ แพตเตอร์สัน (Patterson, 1986, pp. 50-51) เนื่องจากแนวคิดนี้สอดคล้องกับบริบทของ โรงเรียนในสังกัดเทศบาล ซึ่งได้กล่าวถึง วัฒนธรรมโรงเรียนว่า มีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคลากรใน โรงเรียน 10 ประการ ดังนี้คือ

1) ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน 2) การมอบอำนาจ 3) การตัดสินใจ 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน 5) ความไว้วางใจ 6) ความมีคุณภาพ 7) การยอมรับ 8) ความเอื้ออาทร 9) ความซื่อสัตย์สุจริต และ 10) ความหลากหลายของบุคลากร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน (School Purpose) การปฏิบัติงานของโรงเรียนทุกแห่งต่างก็มีจุดมุ่งหมายที่จะทำงานให้บรรลุความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน การที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนควรมีโอกาสร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เมื่อโรงเรียนกำหนดความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนแล้ว ควรประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจ เห็นคุณค่าและความสำคัญเกี่ยวกับความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินผลร่วมกัน รวมทั้งคำนึงถึงการตัดสินใจ ที่มีผลต่อความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนด้วย (Patterson, 1986, p. 107)

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) ได้ให้ความหมายของความมุ่งประสงค์ไว้ว่า ความมุ่งประสงค์หมายถึง สิ่งอันพึงปรารถนาที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งอาจเป็นลักษณะกว้าง ๆ หรือการกำหนดให้มีลักษณะเฉพาะเจาะจงระบบเป็นจำนวนตัวเลขก็ได้ พร้อมทั้งกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนด้วยความมุ่งประสงค์ที่กำหนดเป็นลักษณะเฉพาะเจาะจง และสามารถวัดได้ รู้ได้ เรียกความมุ่งประสงค์นี้ว่า Gold หรือ Target ความมุ่งประสงค์และเป้าหมาย ถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผน เพราะมีลักษณะเป็นความคาดหมายที่ต้องการในอนาคต

ความสำคัญของความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน องค์กรใดหรือโรงเรียนใดจะอยู่รอดและมีความเจริญรุ่งเรืองนั้น ความสำคัญขึ้นอยู่กับตัวบุคคลที่ทำงานร่วมอยู่ในองค์กรนั้น ๆ นับตั้งแต่ผู้บริหารลงไปจนถึงผู้ปฏิบัติงานในระดับต่ำ และที่ทำงานให้มีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น จะต้องคำนึงถึงความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนเป็นสำคัญ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2532) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนไว้ 5 ประการ คือ

1. ความมุ่งประสงค์เป็นตัวการที่จะนำไปสู่การกำหนดนโยบาย แนวทางการปฏิบัติ กฎระเบียบในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามความเหมาะสม

2. ความมุ่งประสงค์เป็นตัวชี้นำองค์กร เป็นหลักชัยที่จะทำให้ทุกคนมีเหตุผล มีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มักร่วมแรงร่วมใจกันที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บังเกิดผลตามความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน

3. ความมุ่งประสงค์เป็นสิ่งที่ช่วยจูงใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้จะมีปัญหาเกิดขึ้นจากการทำงานก็สามารถยึดถือ ความมุ่งประสงค์นั้นเป็นหลักพิจารณาแก้ปัญหาด้วยตนเอง

4. ความมุ่งมั่นประสงค์เป็นพื้นฐานของการกระจายอำนาจ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบ เข้าใจ และยอมรับความมุ่งมั่นประสงค์แล้ว จะสามารถทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่

5. ความมุ่งมั่นประสงค์เป็นเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ในการควบคุมการดำเนินงานขององค์การ ได้นอกจากจากนี้ วิโรจน์ สารรัตน์ (2532) ได้ให้แนวคิดเพิ่มเติมว่า การกำหนดลักษณะ ของความมุ่งมั่นประสงค์ ควรคำนึงถึง

1. ความสัมพันธ์กับความต้องการขององค์การ และควรสอดคล้องกับความมุ่งมั่นประสงค์ ในระดับที่สูงกว่า

2. ต้องได้รับการยอมรับ และเห็นด้วยจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จึงจะทำให้ความมุ่งมั่นประสงค์ ประสบความสำเร็จ

3. ต้องมีความเป็นเป็นได้ ไม่ให้กำหนดขึ้นมาอย่างเลื่อนลอย หรือเป็นอุดมคติ เพื่อปฏิบัติ แล้วสามารถบรรลุผลตามความมุ่งมั่นประสงค์ได้

4. ควรมีลักษณะท้าทาย ความมุ่งมั่นประสงค์ต้องไม่ยากจนเกินไป จนเกิดความท้อถอย หรือไม่ถนัดเกินไป จนสามารถทำให้สำเร็จได้ในระยะสั้น ๆ ควรให้มีความสมเหตุสมผล ในลักษณะที่ท้าทายพอสมควร เพื่อให้เป็นสิ่งที่ท้าทายและจูงใจผู้ปฏิบัติงาน

5. ความมุ่งมั่นประสงค์ที่ดีต้องระบุไว้อย่างชัดเจน และเข้าใจง่าย จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน มีหลักยึดถือ และปฏิบัติงานในทางเดียวกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) ได้กล่าวถึงหลักในการกำหนดความมุ่งมั่นประสงค์ไว้ ดังนี้

1. กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การจะต้องมีส่วนสนับสนุนหรือช่วยส่งเสริม ไม่ว่าจะโดยตรง หรือทางอ้อม ให้ความมุ่งมั่นประสงค์ขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้ ความหมายในที่นี้คือ กิจกรรม ที่จัดขึ้นซ้ำกัน หรือที่ไม่จำเป็นจะก่อให้เกิดความสูญเสียทรัพยากร โดยเปล่าประโยชน์ และองค์การ จะทำงาน โดยไม่มีประสิทธิภาพ

2. ความมุ่งมั่นประสงค์ที่ระบุอย่างชัดเจน และเข้าใจง่ายจะเป็นการส่งเสริมให้องค์การ ดำเนินไปโดยมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะถ้าหาเป้าหมายไม่ชัดเจนหรือเข้าใจยาก ย่อมทำให้ ผู้ปฏิบัติงานไม่มีหลักยึด และอาจทำให้การทำงานไปคนละทิศคนละทาง ซึ่งจะก่อให้เกิดการเสียเวลา หรือไม่สามารถรวบรวมความทุ่มเทจากกำลังแรงใจ และกำลังความคิดของฝ่ายต่าง ๆ ได้เต็มที่

3. ความมุ่งมั่นประสงค์ที่ตั้งขึ้นจะต้องได้รับการยอมรับ และเห็นด้วยจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จึงจะทำให้ความมุ่งมั่นประสงค์นั้นประสบความสำเร็จ เพราะถ้าความมุ่งมั่นประสงค์ถูกจัดขึ้น โดยขัดแย้ง กับผลประโยชน์ของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (ทั้งสมาชิกภายในองค์การ และบุคคลภายนอกองค์การ) แล้วย่อมทำให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องต่อต้านหรือไม่ปฏิบัติตามก็ได้

4. ความมุ่งประสงค์หรือเป้าหมายที่จัดขึ้นต้องไม่สูงหรือยากเกินไป หากแต่ต้องสมเหตุสมผล ความหมายในที่นี้คือ ความมุ่งประสงค์ที่ตั้งไว้สูงเกินไป หรือหาหนทางที่จะทำได้สำเร็จได้ยาก ย่อมเป็นการกำจัดตั้งแต่เริ่มแรก สมาชิกองค์การอาจมองไม่เห็นหนทางที่จะทำได้ก็จะท้อถอยตั้งแต่เริ่มต้น ตรงกันข้าม หากความมุ่งประสงค์ที่ตั้งไว้ง่ายเกินไป และสามารถทำให้สำเร็จผลได้ โดยใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อย หรือใช้เวลาอันสั้นก็ย่อมไม่เป็นการท้าทายความพยายามของสมาชิก ดังนั้นความมุ่งประสงค์ที่ดีนั้น ควรจะสมเหตุสมผลในลักษณะที่ต้องสูงพอสมควร และเหมาะสมสำหรับท้าทายความพยายามของสมาชิกได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ความมุ่งประสงค์ที่สมเหตุสมผลดังกล่าว ถ้าหากจัดได้ถูกต้องก็จะเป็นการจูงใจให้สมาชิกทุ่มเทกำลังความสามารถของตนอย่างเต็มที่ ทั้งนี้เพราะปัจจุบันการประเมินผลงาน ส่วนมากนิยมดูจาก ความมุ่งประสงค์ที่กำหนดให้เป็นเกณฑ์สำคัญ ดังนั้น ความมุ่งประสงค์ที่จะใช้วัดจึงเหมาะสม

5. การจัดทำความมุ่งประสงค์หรือเป้าหมายดังกล่าว จะต้องให้สมาชิกในองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำ เพื่อให้ความมุ่งประสงค์ดังกล่าวได้ประโยชน์และเป็นที่ยอมรับ รวมทั้งจะช่วยให้แปลความได้ถูกต้อง

กล่าวโดยสรุป ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน คือสิ่งอันพึงปรารถนาที่บุคลากรในองค์การได้ร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานในโรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์ และสร้างความตระหนักให้ทุกคนทราบ และเห็นความสำคัญในเป้าประสงค์ของโรงเรียน

2. การมอบอำนาจ (Empowerment) ในการบริหารโรงเรียนนั้น ผู้บริหารเป็นผู้มี และใช้อำนาจได้ตามตำแหน่งในการตัดสินใจ และดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ แต่ในการปฏิบัติราชการในโรงเรียน ผู้บริหารมีภาระหน้าที่มาก จึงต้องมีการมอบอำนาจรับผิดชอบไปยังผู้ที่อยู่ในตำแหน่งรองลงมา เป็นผู้ช่วยดำเนินการ ทั้งนี้ผู้ใช้อำนาจนั้นจะต้องใช้โดยไม่ขัดกับความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนที่ตั้งไว้ ด้วยเหตุผลที่ว่า แรงจูงใจอย่างหนึ่งของมนุษย์ คือ ความพยายามที่จะควบคุมสิ่งที่จะมาอำนาจเหนือตน มนุษย์จะมีความพึงพอใจถ้ารู้ว่าตนเองมีความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือสิ่งแวดล้อม พรรณี ช. เจนจิต (2538, หน้า 521) ดังนั้นในบางสถานการณ์ เมื่อผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูนำไปปฏิบัติ ควรเห็นความสำคัญของการมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่ครูผู้นั้นด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารควรให้โอกาสในการริ่ข่าวสารและการได้รับปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานกับบุคลากรในโรงเรียนเท่าเทียมกัน แพตเตอร์สัน (Patterson, 1986, pp. 50-51) ได้ทำการวิจัยเรื่องความร่วมมือกันและการกระจายอำนาจในโรงเรียน เพื่อกำหนดคุณภาพของโรงเรียน จุดประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปกครอง ครูอาจารย์กับการรับรู้ของครูใหญ่เกี่ยวกับการร่วมมือกันและการตัดสินใจร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน เพื่อคุณภาพของโรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า การเพิ่มความร่วมมือและการตัดสินใจร่วมมือกัน

เป็นแบบในการจัดโครงสร้างและการปรับปรุงโรงเรียนให้มีคุณภาพ และได้เสนอแนะองค์ประกอบในการจัดโครงสร้างของการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ จะประกอบด้วยการวางแผนล่วงหน้า การวัดผล การได้รับความสนับสนุนช่วยเหลือ การนำความร่วมมือและการกระจายอำนาจในโรงเรียนไปใช้ได้

การมอบอำนาจ ทำให้ครูเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ สนับสนุนให้ครูเพิ่มพูนระบัตินิยม และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ถ้าครูรู้สึกว่าไม่มีอำนาจการตัดสินใจ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของตนจะทำให้ขาดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ฉะนั้น โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จต้องสนับสนุนให้เกิดการมอบอำนาจแก่ครู และบุคลากรอื่น ๆ (Sergiovanni, 1991, p. 61) อำนาจหน้าที่ที่จะมอบให้ผู้บังคับบัญชาชั้นรองลงไปขึ้นอยู่กับ 1) ขนาดของงานที่จะรับผิดชอบตามปกติ มักจะกำหนดขอบเขตของอำนาจเป็นลายลักษณ์อักษร การมอบอำนาจหน้าที่จะดำเนินได้มากน้อยเพียงใดนั้น จะต้องประกอบด้วยสิ่งสำคัญ คือ การมีสิทธิในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย ก็เท่ากับ ได้มีการมอบอำนาจแล้ว 2) ประเภทของงานที่ทำ ในกรณีงานที่ต้องใช้ความระมัดระวังเป็นพิเศษควรเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา แต่ถ้าต้องการระดมความคิด ก็เป็นแบบให้สิทธิและอำนาจร่วมกัน หรืองานที่ไม่ยุ่งยากก็ควรมองให้เหมาะสมและตรงกับความสามารถของผู้รับมอบ 3) ทักษะของตัวผู้นำเอง ทักษะของผู้ที่มีส่วนอย่างมากในการมอบอำนาจหน้าที่ ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะต่อไปนี้เป็นบุคคลที่ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นหรือไม่เพียงใด ความเต็มใจที่จะมอบหมายงานให้ผู้อื่น การบริหารจะดี และราบรื่น ถ้าหัวหน้าเต็มใจแบ่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตามส่วนที่เหมาะสม และให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการฝึกการยอมรับความคิดเห็น ผลัดผู้นำต้องยึดหลักที่ว่า ทุกคนย่อมทำงานผิดพลาดได้ ผู้นำต้องรับผิดชอบ และควรให้คำแนะนำด้วยใจที่เป็นธรรม และหวังดี ตลอดจนถึงแจกแจงประสงค์ และนโยบายอย่างถี่ถ้วน โดยไม่มีเจตนาจะทำให้อาย มอบความไว้วางใจเกี่ยวกับภารกิจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่คอยจับผิดเพราะสิ่งนี้จะทำลายความเป็นผู้นำในที่สุด ความไม่เต็มใจที่จะให้มีการควบคุมอย่างกว้าง ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ ผู้ร่วมงานมีอิสระที่จะวินิจฉัย สั่งการ ในเรื่องที่ได้รับมอบหมาย แต่ผู้บังคับบัญชาจะต้องรับผิดชอบงานในนั้นด้วย (วิมล เหมือนนิต, 2535, หน้า 76)

สรุปได้ว่า การมอบอำนาจ คือ การมอบหมายงานให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ รวมทั้งการกระจายอำนาจในการตัดสินใจในงานที่ปฏิบัติ เพื่อให้ทุกคนได้ร่วมคิด ตลอดจนการรับรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างเท่าเทียมกัน

3. การตัดสินใจ (Decision Making) การตัดสินใจถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อการบริหาร เป็นพฤติกรรมหลักของการบริหาร เสมือนเครื่องมือทดสอบความสามารถของผู้บริหาร ดังนั้นผู้บริหารทั้งหลายจึงไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงหนีจากเรื่องของการตัดสินใจได้ การตัดสินใจเป็นพฤติกรรมที่นักบริหารได้นำไปเป็นองค์ประกอบที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงควมมีประสิทธิภาพของการบริหาร (ไพลิน ผ่องใส, 2536, หน้า 155)

ความหมายการตัดสินใจ หมายถึง การเลือกปฏิบัติหรือดำเนินการจากบรรดาทางเลือกหลาย ๆ ทาง การตัดสินใจเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของการจัดการแทบจะทุกขั้นตอน (ไพลิน ผ่องใส, 2536, หน้า 156) การตัดสินใจเป็นกระบวนการพลวัตที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ระหว่างการเตรียมก่อนการตัดสินใจ และผลลัพธ์ของการตัดสินใจ นอกจากนี้การตัดสินใจยังเป็นการตกลงใจที่ผู้บริหารตัดสินใจว่าจะกระทำ หรือละเว้นการกระทำใด ๆ เป็นความรับผิดชอบหลักของนักบริหารทุกคน และเป็นกระบวนการที่การปฏิบัติจะได้รับการปฏิบัติ กระบวนการจะไม่สิ้นสุดจนกว่าการตัดสินใจนั้นจะได้รับการดำเนินการปฏิบัติเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ดังนั้นการตัดสินใจเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตกลงใจว่าจะทำอะไร หรือไม่ทำอะไร ซึ่งในการตัดสินใจจะต้องใช้เหตุผลในการพิจารณาอย่างรอบคอบ

กระบวนการตัดสินใจเป็นกระบวนการที่สำคัญ ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของการบริหาร คือ การสั่งการ และการควบคุมกระบวนการตัดสินใจ ซึ่ง ฮอย และ มิสเกล (Hoy & Miskel, 2001, p. 217) เสนอแนะขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ยอมรับรวมทั้งระบุถึงถึงสภาพและขอบเขตปัญหา
2. วิเคราะห์ปัญหา สร้างเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ในการแก้ปัญหา
3. พัฒนาแผนหรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติการ รวมทั้งการระบุทางเลือกต่าง ๆ การพยากรณ์ผลตามที่เป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก
4. การใคร่ครวญและการเลือกทางเลือกที่ปฏิบัติ
5. เริ่มแผนปฏิบัติการ

จากขั้นตอนของกระบวนการที่ได้กล่าวมา สรุปได้ว่า การตัดสินใจจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลสารสนเทศ และจะต้องมีรูปแบบ ขั้นตอน กระบวนการที่มีระบบ การตัดสินใจจึงจะเกิดประสิทธิภาพ รูปแบบการตัดสินใจ ภารกิจสำคัญอย่างหนึ่งของกระบวนการบริหาร คือ การตัดสินใจ ผู้บริหารมักจะตัดสินใจด้วยความรอบคอบอยู่เสมอ หากผู้บริหารขาดทักษะในการตัดสินใจ ย่อมทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้าได้ยาก

ไพลิน ผ่องใส (2536) ได้สรุปประเภทของการตัดสินใจไว้ 3 ประเภท ดังนี้

1. การตัดสินใจในด้านขององค์การและส่วนตัว
2. การตัดสินใจในงานหลักขององค์การ และงานที่เป็นกิจวัตรประจำวัน
3. การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าและมีได้กำหนดไว้ล่วงหน้า

เบอร์นาร์ด (Bernard, 1972, p. 188) ได้จำแนกการตัดสินใจ 2 แบบ ดังนี้

1. การตัดสินใจที่ผ่านจากบุคคลหลายคน มิใช่คนใดคนหนึ่งในองค์การเพียงคนเดียว

แต่สุดท้ายที่สุดจะต้องมีผู้บริหารสูงสุดขององค์การเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียว

2. การตัดสินใจส่วนบุคคล (Personal Decision) เป็นการตัดสินใจด้วยบุคคลคนเดียว โดยไม่มีการกระจายอำนาจไปให้แก่ผู้อื่น

สมยศ นาวิการ (2540) กล่าวถึงแนวคิดเชิงพัฒนาการเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจอยู่ 2 แนวทาง คือ

1. ทฤษฎีการตัดสินใจสมัยเดิม (Classical Decision Theory) ต้องการข้อมูล (ทางเลือก) ผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นภายใต้การตัดสินใจและความน่าจะเป็น แล้วผู้บริหารต้องมีพื้นฐานในการพิจารณาถึงคุณค่าของแต่ละทางเลือก โดยต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายความพึงพอใจ การแลกเปลี่ยนที่องค์การต้องการก่อนที่จะระบุถึงคุณค่าทางเลือกได้

2. ทฤษฎีการตัดสินใจเชิงพฤติกรรม (Behavioral Decision Theory) เป็นการประสานระหว่างทฤษฎีการตัดสินใจ และทฤษฎีพฤติกรรมองค์การเข้าไว้ด้วยกัน เป็นการตัดสินใจของบุคคล กลุ่มและองค์การ โดยมีสมมุติฐานที่สำคัญ คือ การตัดสินใจซึ่งเป็นกระบวนการพื้นฐานของพฤติกรรมและการปฏิบัติภายในองค์การ

ผู้บริหารกับการตัดสินใจ ผู้บริหารการศึกษาทุกตำแหน่งจะต้องทำหน้าที่ตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับทุกชีวิตที่เขาเกี่ยวข้องด้วย ตั้งแต่ครู นักเรียน และคนอื่น ๆ นอกจากนี้การตัดสินใจยังมีผลกระทบต่อองค์การการศึกษาด้วย ดังนั้น ผู้บริหารควรสร้างทักษะกระบวนการตัดสินใจที่มีคุณภาพ เพื่อที่จะสร้างผลประโยชน์แก่ทุกคน เพราะการตัดสินใจเป็นกระบวนการเลือกจากสิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่หลายแห่ง การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญมากในการบริหารการศึกษา เพราะเกี่ยวข้องกับ การสร้างแรงจูงใจ ตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การประสานงานและการควบคุม เป็นต้น

ประทีป สยามชัย (2546) กล่าวว่า การตัดสินใจของครูใหญ่มี 3 แบบ ดังนี้

1. การตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำ (Routine Decision Making) การตัดสินใจของครูใหญ่ส่วนใหญ่เป็นการตัดสินใจที่เป็นผลจากผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

2. การตัดสินใจเกี่ยวกับการสร้างสรรค์ (Heuristic Decision Making) ครูใหญ่ต้องให้เสรีภาพแก่เพื่อนร่วมงานที่แสดงออก เปิดโอกาส และส่งเสริมให้เกิดผู้นำแบบฉบับฉุกเฉินขึ้นในการทำงาน ร่วมกับนักเรียนและคณะครู ครูใหญ่ควรสร้างบรรยากาศให้มีโอกาสในการตัดสินใจทางสร้างสรรค์เกิดขึ้น

3. การตัดสินใจเกี่ยวกับการประนีประนอม (Compromise Decision Making) ครูใหญ่จำเป็นต้องหาวิธีในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง ซึ่งอาจเกิดจากความแตกต่างในค่านิยมและวัฒนธรรม ความคาดหวังในบทบาทที่แสดง หรือข้อขัดแย้งที่เกิดจากความสนใจเฉพาะบุคคล ครูใหญ่จำเป็นต้องพัฒนาทักษะตนเองในการตัดสินใจด้านนี้ เพราะถ้าเกิดความขัดแย้งเกิดขึ้นในหน่วยงาน การสร้างความก้าวหน้าในหน่วยงานจะกระทำไม่ได้ลำบาก



การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การที่ครูสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้ 1) โอกาสของการมีส่วนร่วมในการวางแผนนโยบาย เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในด้านขวัญกำลังใจของครู อาจารย์ และความกระตือรือร้นของครู อาจารย์ในโรงเรียน 2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความพึงพอใจของครูแต่ละคนในด้านอาชีพ การสอนหนังสือ 3) ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่เปิด โอกาสให้ครูอาจารย์เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะเป็นที่รักของครู อาจารย์มากกว่า โดยไม่คำนึงว่า ครู อาจารย์ ผู้นั้นมี ความต้องการพึ่งพาอาศัยครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่มากน้อยเพียงใด 4) ครูอาจารย์ไม่ได้คาดหวัง หรือต้องการเข้าร่วมในการตัดสินใจทุกครั้งเสมอไป ที่จริงแล้วการเข้าร่วมมากเกินไปสามารถสร้าง ผลลัพธ์ในทางลบได้ 5) บทบาทและหน้าที่ของครู อาจารย์ และผู้บริหารในการตัดสินใจ จำเป็นต้อง ผันแปรไปตามธรรมชาติของปัญหา 6) ทั้งองค์ประกอบภายใน และองค์ประกอบภายนอก มีผลกระทบต่อปริมาณความมากน้อยของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูอาจารย์ 7) เพื่อให้ ได้ประโยชน์สูงสุดของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเกิดผลลัพธ์ในทางลบน้อยที่สุด ผู้บริหารต้องคำนึงว่าภายใต้สถานการณ์เช่นไร ที่ครูอาจารย์เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (ถวิล เกื้อกูลวงศ์, 2530, หน้า 206) การตัดสินใจโดยกลุ่มนั้น มีทั้งข้อดีและข้อจำกัด ข้อดีคือ 1) กลุ่มสามารถรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจมากกว่าบุคคลเพียงคนเดียว 2) การอภิปรายกลุ่ม ช่วยเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ บุคคลใดบุคคลหนึ่งอาจแสดงความคิดเห็นที่อาจจุดชนวนความเห็น ของบุคคลอื่นได้ 3) นำไปสู่การยอมรับที่เกิดขึ้น ผลที่ตามมาคือ การดำเนินการตัดสินใจจะเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีแรงจูงใจนำการตัดสินใจไปปฏิบัติมาก ขึ้น ในขณะที่การตัดสินใจมีข้อจำกัดคือ 1) กลุ่มใช้เวลาในการตัดสินใจมากกว่าบุคคลใดบุคคลหนึ่ง 2) เมื่อบุคคลมีส่วนเกี่ยวข้องกับกลุ่ม ที่มีความขัดแย้งสูงอย่างลึกซึ้ง สมาชิกของกลุ่มจะพยายาม รักษาความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรภาพไว้อย่างมาก ความขัดแย้งจะถูกหลีกเลี่ยงเสมอ ความสุขของกลุ่ม มีความสำคัญมากกว่าการตัดสินใจที่ดี (สมยศ นาวิการ, 2540, หน้า 119-122)

กล่าวโดยสรุป การตัดสินใจ คือ การดำเนินการจากบรรดาทางเลือกหลาย ๆ หนทางว่า จะทำการ หรือละเว้นการกระทำใด โดยอาศัยข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ผู้ชำนาญการ ผู้เกี่ยวข้อง ร่วมกันหาหนทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด

4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (Sense of Community) ทุกคนต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่ตนอาจจะต้องเกี่ยวข้องกับด้วย ไม่มีใครทนได้ถ้ารู้สึกว่าจะไม่ได้รับการยอมรับ จากกลุ่ม มนุษย์ทุกคนอยากได้รับความรักจากคนอื่น อยากเป็นเจ้าของคนอื่น และในขณะเดียวกัน ก็อยากให้ตนเป็นที่รักของใครสักคน (พรรณี ช. เจนจิต, 2538, หน้า 467) การที่คนเราทำงาน ร่วมกันในองค์การต่าง ๆ ถ้ามีความประทับใจในสถานการณ์ที่นั่นก็จะเกิดความรู้สึกรักและ

ผูกพันในสถานที่นั้น รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั้น ๆ ครูแต่ละคนต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่ทำงาน ทำงานด้วยการมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ซึ่งมีอิทธิพลต่อสถานะการทำงานมากกว่าเงินเดือนที่ได้รับ และจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานขึ้น วิธีสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนทำได้โดย 1) ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความผูกพันซึ่งกันและกัน และเกี่ยวข้องกัน ตลอดจนอุทิศเสียสละเวลาให้กับงาน 2) ส่งเสริมความก้าวหน้าแก่สมาชิกครูแต่ละโรงเรียน 3) มีการร่วมกิจกรรมด้วยกันในวันหยุดสุดสัปดาห์ 4) ให้ครูแต่ละคนมีความรู้สึกว่าเขาเป็นคนสำคัญคนหนึ่งในโรงเรียน การขอความช่วยเหลือในงานกิจกรรมเน้นถึงความสามารถพิเศษ และความมีคุณค่าในแต่ละบุคคลในการสนับสนุนช่วยเหลือเมื่อมีโอกาสจำเป็น ไม่แก่งแย่งชิงดีกัน (Wiles, 1993, pp. 46-47) ในการปฏิบัติงานควรยึดถือโรงเรียนเป็นหลัก โดยถือว่าครู และบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน จึงควรให้ความช่วยเหลือ และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีความผูกพัน รู้จักรับผิดชอบ ช่วยเหลือ และพัฒนาโรงเรียนร่วมกันให้มากที่สุด ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน จึงเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บริหารซึ่งรับผิดชอบในโรงเรียนจะต้องสำรวจขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานเสมอ และควรตระหนักว่าการสร้างความผูกพัน และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จะช่วยส่งเสริมความก้าวหน้า และทำให้เขามีความรู้สึกว่าเป็นบุคคลสำคัญของโรงเรียน ขณะเดียวกันผู้บริหารควรดำเนินงานโดยยึดถือการเป็นหลัก โดยให้ความช่วยเหลือ และพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งคอยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความสำคัญของการเป็นเจ้าของโรงเรียนให้มากที่สุด (Patterson, 1986, pp. 50-51)

กล่าวโดยสรุป ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน หมายถึง การให้โอกาสทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ทำให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อโรงเรียน และเป็นเจ้าของ มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความรัก ความผูกพัน รู้จักรับผิดชอบ และช่วยเหลือในการพัฒนาโรงเรียน

5. ความไว้วางใจ (Trust) ผู้บริหารควรให้ความไว้วางใจในการตัดสินใจปฏิบัติงานต่าง ๆ ของบุคลากรในโรงเรียน โดยให้โอกาสบุคลากรเลือกงานได้ตามความต้องการและเชื่อมั่นว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดี เพราะความไว้วางใจ คือ ความไว้วางใจที่จะให้ และยอมรับซึ่งกันและกัน เป็นพฤติกรรมสัมพันธภาพที่พัฒนาให้กระบวนการของความช่วยเหลือมีประสิทธิภาพสูง มนุษย์จะยอมรับความช่วยเหลือจากบุคคลที่เขาไว้วางใจเชื่อถือ ถ้าสัมพันธที่เกิดขึ้นนั้นมาจากความไว้วางใจ และยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน การให้ความช่วยเหลือจะเกิดความซาบซึ้งขึ้น ผู้รับจะยอมรับความช่วยเหลือของบุคคลที่เขาองว่ามีแรงจูงใจที่คล้ายคลึงกับตัวของเขาเอง เขามีแนวโน้มที่จะปฏิเสธรับความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นที่มีลักษณะระบุให้เห็นว่า จะทำการควบคุม

ทำการเปลี่ยนแปลงแก้ไขหรือหวังที่จะมีอิทธิพล และอำนาจเหนือตัวเขา แต่ถ้ามุขยเกิดความกลัวและไม่วางใจซึ่งกันและกัน ถึงแม้ว่าจะมีการจัดสร้างกระบวนการของการให้ความช่วยเหลืออย่างมีประสิทธิภาพ ก็ไม่สามารถที่จะขจัดความรู้สึกที่ไม่ยอมรับซึ่งกันและกันที่ฝังลึกอยู่ในใจด้วย ซึ่งเป็นผลทำให้การช่วยเหลือไม่เป็นการช่วยเหลือที่แท้จริง (นิพนธ์ ไทยพานิช, 2537, หน้า 119)

การไว้เนื้อเชื่อใจ หรือความไว้วางใจ จึงเป็นเรื่องของการยอมรับบุคคลอื่นเป็นการลดความกระวนกระวาย ความกลัว สร้างขึ้นมาได้โดยการยอมรับของบุคคลอื่น และการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผยระหว่างบุคคลในองค์กร การทำงานระหว่างกัน จะมีความหมายน้อยมาก ถ้าขาดการไว้เนื้อเชื่อใจกัน และกัน การสร้างบรรยากาศ การไว้เนื้อเชื่อใจกันและกัน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการพัฒนาองค์กร คนอย่างน้อย 2 คนขึ้นไป เมื่อมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน นอกจากจะต้องเชื่อตนเองแล้ว การไว้วางใจกันและกันมีความสำคัญมาก และการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย จำเป็นต้องอาศัยการเปิดเผยความรู้สึกระหว่างกันพอสมควร การไม่เปิดเผยความรู้สึกจะทำให้ผู้พบเห็นขาดความนับถือ หรือไม่ยอมรับได้โดยง่าย (จินดาลักษณ์ วัฒนสินธ์, 2530, หน้า 732-733)

ผู้ที่ได้รับความไว้วางใจจะสะท้อนให้เห็นถึงความไว้วางใจของบุคคลนั้น ๆ ซึ่งบุคคลอื่นจะมองเห็นว่าเขาเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์ในโรงเรียน บุคลากรทุกต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้บริหารไว้วางใจครู ครูไว้วางใจผู้บริหาร ครูไว้วางใจเพื่อนครูด้วยกัน และในด้านการบริหารซึ่งเป็นการทำงานได้สำเร็จ โดยอาศัยความเพียรพยายามของผู้อื่น หลักการสำคัญที่เป็นพื้นฐานในการที่จะพัฒนาสัมพันธภาพในเชิงไว้วางใจกัน คือ 1) ต้องมีการเปิดเผยและความซื่อสัตย์ ต่อกันระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง มิใช่เพราะถูกกำหนดให้ปฏิบัติตาม แต่เพราะเป็นเพราะผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าผู้บริหารเข้าใจตนและตน เข้าใจปัญหา 3) ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแสวงหาสิทธิที่จะตัดสินใจด้วยตนเอง ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่พอใจ ที่ถูกจัดการถูกบังคับหรือถูกชักจูงใจให้ตัดสินใจ 4) ผู้บังคับบัญชาควรชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นปัญหา อย่าเป็นผู้แก้ปัญหาเสียเอง ปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหาของตนเอง โดยมีผู้บริหารคอยให้ความช่วยเหลือ (กรมวิชาการ, 2534, หน้า 26)

กล่าวโดยสรุป ความไว้วางใจ หมายถึง การไว้เนื้อเชื่อใจ ยอมรับซึ่งกันและกัน รวมทั้งให้โอกาสบุคลากรได้เลือกวิธีทำงาน และมีความเชื่อว่าสามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

6. ความมีคุณภาพ (Quality) การปฏิบัติงานของโรงเรียนจะต้องคำนึงถึงมาตรฐานของคุณภาพครูและนักเรียน โดยมีความเชื่อว่าครูและนักเรียน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกี่ยวข้องกับคุณค่าและการคาดหวังให้ครูปฏิบัติอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน และ (Patterson et al., 1986, pp. 50-51) การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีคุณภาพ พนักงานระดับล่างจะถูกมองว่าเป็นต้นตอของประสิทธิภาพและคุณภาพ โดยพนักงานเหล่านี้จะถูกกระตุ้น

ให้มีส่วนร่วม ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความไว้วางใจและความรู้สึกแบบครอบครัว สร้างบรรยากาศโรงเรียนให้เป็นบรรยากาศแห่งความเห็นอกเห็นใจ เป็นการเพิ่มแรงจูงใจและสร้างขวัญในการทำงาน (สมยศ นาวิกาน, 2540, หน้า 128) บรรยากาศของโรงเรียนประกอบขึ้นจากพฤติกรรมครู 4 มิติ พฤติกรรมผู้บริหารมีผลต่อบรรยากาศโรงเรียน ได้แก่ มิติทางเห็นมิติมุ่งผลงาน มิติแบบอย่าง และมิติความกรุณาปราณี การสร้างบรรยากาศในโรงเรียนจึงเป็นสภาวะที่ส่งผลถึงความรู้สึกของบุคลากร (ชเนศ ขำเลิศ, 2539, หน้า 40)

กล่าวโดยสรุป ความมีคุณภาพ หมายถึง การปฏิบัติงานของโรงเรียนที่คำนึงถึงมาตรฐานการทำงานของบุคลากรและนักเรียน และทุกคนมีความเข้าใจถึงความจำเป็นในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน

#### 7. การยอมรับ (Recognition)

บริซ (Brech, 1966) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการยอมรับว่า เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของมนุษย์ ในโรงเรียนผู้บริหารควรยอมรับความคิดเห็นของครูซึ่งจะทำให้ครูมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน การยอมรับซึ่งกันและกันของบุคลากรในโรงเรียนและการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่นภายนอกโรงเรียน เป็นเรื่องที่สำคัญที่จะเป็นผลให้ได้รับความช่วยเหลือ และสนับสนุนให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพรณี ข. เจนจิต (2538, หน้า 467-468) ซึ่งกล่าวว่า ความต้องการเป็นที่ยอมรับและได้รับการยกย่องเป็นความต้องการที่จะรู้ดีกว่าตนเองมีคุณค่า ทั้งในสายตาตนเองและสายตาผู้อื่นคนทุกคนย่อมมีความต้องการที่จะมองเห็นตนเองมีคุณค่า จะเกิดความรู้สึกทนไม่ได้ถ้าขาดในเรื่องนี้ ดังนั้น ผู้บริหารควรยอมรับและเห็นคุณค่าของบุคลากร พร้อมทั้งส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียนในการแสวงหาแนวคิดที่ดี เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น ยอมรับในความสำเร็จและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานของครู และนักเรียน การยอมรับเป็นเทคนิควิธีที่สำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานไปสู่เป้าหมาย การที่โรงเรียนเปิดโอกาส และให้การยอมรับความคิดเห็นที่ดีของครูรวมทั้งยอมรับในความสำเร็จและผลงานของครูและนักเรียน การยอมรับซึ่งกันและกัน เป็นปัจจัยด้านสังคมมนุษย์ในโรงเรียน บุคลากรทุกคนต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในความรู้สึก ความสามารถของตนเอง ตามทฤษฎีความต้องการ 5 ชั้นของ มาสโลว์ ซึ่งสรุปว่า ความต้องการของมนุษย์จะขึ้นไปตามลำดับชั้นของความต้องการ 5 ประการ คือ 1) ความต้องการทางด้านร่างกาย 2) ความต้องการด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง 3) ความต้องการด้านสังคม 4) ความต้องการการยอมรับในสังคม และ 5) ความต้องการความสำเร็จ (พิภพ วงษ์เงิน, 2547, หน้า 125)

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานกับบุคคลแต่ละประเภท ดังนี้

ประเภทที่หนึ่ง คือ การทำงานกับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้บังคับบัญชายอมรับสิ่งที่ควรคำนึงถึงคือ 1) การทำงานได้คือเต็มเวลา เต็มความสามารถ และหลีกเลี่ยงการประจบสอพลอ 2) พยายามหาแนวทางให้ความคิดของผู้บังคับบัญชาเป็นจริงและเกิดผลดี 3) ควรยอมรับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา 4) ควรยกย่องผู้บังคับบัญชาตามควรแก่ฐานะ 5) ไม่ควรเห็นพวกพ้องหรือปฏิเสธผู้บังคับบัญชาตลอดเวลา ถ้าจะคัดค้านควรดูกาลเทศะ และมีเหตุผลพอพร้อมทั้งเสนอแนวทางใหม่เพื่อปฏิบัติ 6) ควรเรียนรู้นิสัยการทำงานของผู้บังคับบัญชา 7) ไม่ควรรบกวนผู้บังคับบัญชา 8) ไม่ควรนิทาผู้บังคับบัญชาลักหลัง 9) อย่าโกรธเมื่อผู้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของเรา 10) ไม่บ่นถึงความลำบากในการปฏิบัติงานต่อหน้าผู้บังคับบัญชา 11) ถ้าจะปรึกษางานกับผู้บังคับบัญชาควรดูเลให้เหมาะสมกับเวลาและ โอกาส และ 12) หมั่นประเมินผลการทำงานของตนเองเป็นระยะ ๆ

ประเภทที่สอง คือ การทำงานกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เกิดการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ควรคำนึงถึง 1) พยายามเข้าหาเพื่อนให้เห็นว่าเพื่อนเป็นคนสำคัญ 2) มีความจริงใจต่อผู้อื่น 3) หลีกเลี่ยงการนิทาเพื่อน 4) อย่าขัดท้อความคิดให้คนอื่น 5) ยกย่องชมเชยและสรรเสริญตามโอกาสอันควร 6) ให้ความช่วยเหลือในการทำงานด้วยความจริงใจ 7) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่มีค่าแก่การรับฟัง ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป 8) หลีกเลี่ยงการทำตมเหนื่อเพื่อน 9) ให้มีความเสมอต้นเสมอปลาย คงเส้นคงวากับเพื่อน 10) มีใจกว้างพอประมาณ รู้จักที่จะให้บ้าง และ 11) พบปะสังสรรค์กับเพื่อนตาม โอกาสอันควร

ประเภทที่สาม คือ การทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาควรคำนึงถึง 1) การรู้จักควบคุมตนเอง 2) การรู้จักส่งเสริมกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา 3) การรู้จักให้รางวัล 4) การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์ 5) การรู้จักฟัง 6) การรักษาผลประโยชน์ผู้ใต้บังคับบัญชา 7) ชี้แจงความเคลื่อนไหวของหน่วยงาน 8) ใช้งานให้เหมาะสมกับคม และ 9) ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ

สรุปได้ว่า การยอมรับ หมายถึง การเห็นคุณค่าของกันและกัน ให้การยอมรับความคิดเห็นที่ดีของบุคลากร รวมทั้งยอมรับในความสำเร็จ และผลงานของบุคลากรและนักเรียน

8. ความเอื้ออาทร (Caring) ขวัญและกำลังใจเป็นองค์ประกอบแห่งพฤติกรรมที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกที่มีต่องาน เพราะถ้าบุคคลมีขวัญดีการทำงานก็จะมีประสิทธิภาพ โรงเรียนจึงควรเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ การปฏิบัติงานของครู สนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลสำคัญต่อการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าในอาชีพของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา