

วัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุขยุคใหม่

A MODERN ERA HAPPY WORKPLACE OF ORGANIZATIONAL CULTURE

สาธิต เม่นไพร¹, ภูมิภควัชร ภูมิพงศ์คชสร² และละมุล รอดขวัญ³
Satit Menprai¹, Phumphakhawat Phumphonkhochasorn² and Lamun Rodkhwon³

^{1,2,3} ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต นวัตกรรมการบริหารการศึกษาวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ นครปฐม
^{1,2,3} Doctor of Philosophy Program in Educational Administration Innovation College of Innovation
Management, Rajamangala University of Technology Rattanakosin Nakhon Pathom
E-mail: Satit.men@rmutr.ac.th

Received: September 11, 2025
Revised: January 14, 2026
Accepted: January 22, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดทฤษฎีและการสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุขยุคใหม่ ซึ่งการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุขยุคใหม่จะเสริมสร้างให้ทุกคนมีความสุขเป็นจุดมุ่งหมายในการดำเนินชีวิต ดังนั้นการพัฒนาความสุขจึงเป็นการพัฒนาคนและสังคมที่รวมถึงด้านจิตใจและปัญญา ด้วยกล่าวได้ว่าความสุขเป็นตัวชี้วัดทางสังคมหนึ่งที่จะสะท้อนให้เห็นว่าประเทศใดมีมวลรวมความสุขของประชาชนมากย่อมแสดงถึงภูมิปัญญาของคนในประเทศนั้น ๆ ซึ่งปัจจุบันการพัฒนาของเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยที่ช่วยให้การดำเนินชีวิตและการปฏิบัติงานมีความสะดวกมากขึ้น หากมีการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถหรือทักษะต่าง ๆ ก้าวทันโลกของเทคโนโลยีในปัจจุบัน ก็จะทำให้ลดภาระงานบางอย่างและเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงานได้ จากผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะหลักของวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุขยุคใหม่ มีดังนี้ 1) สภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุน 2) การใช้เทคโนโลยีเพื่อประสิทธิภาพ 3) ความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน 4) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และ 5) การพัฒนาวิชาชีพและโอกาสในการเรียนรู้ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุขยุคใหม่ จึงไม่เพียงแต่จะช่วยให้พนักงานมีความสุขในการทำงานแต่ยังเป็นการสร้างความเข้มแข็ง และความยั่งยืนให้กับองค์กรเอง

คำสำคัญ

องค์กรแห่งความสุข วัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรยุคใหม่ วัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุขยุคใหม่

ABSTRACT

This academic article aimed to present theoretical concepts and synthesize knowledge regarding the modern-era organizational culture of happy workplace. The establishment of the modern-era organizational culture of happy workplace will foster an environment where happiness becomes everyone's life objective. Consequently, the development of happiness constitutes human and social development that encompasses both psychological and intellectual dimensions. It can thus be argued that happiness serves as a social indicator that reflects the collective well-being of a nation's citizens, thereby demonstrating the wisdom of its people. Currently, the advancement of digital technology serves as a catalyst that facilitates greater convenience in both daily life and work performance. Through self-development in acquiring knowledge, capabilities, and various skills that keep pace with contemporary technological developments, individuals can reduce certain work burdens while enhancing efficiency and speed in task execution. In this academic article, the author focuses on studying and presenting the concept of the modern-era organizational culture of happy workplace. The findings indicated that the key characteristics of the modern-era organizational culture of happy workplaces consist of five components: 1) a supportive work environment, 2) technology utilization for efficiency enhancement, 3) operational flexibility, 4) visionary leadership, and 5) professional development and learning opportunities. The modern-era organizational culture of happy workplaces not only helps employees find joy in their work but also strengthens and ensures the sustainability of the organization itself.

Keywords

Happy Workplace, Organizational Culture, Mordern-Era Organizational Culture, Mordern-Era Happy Workplace Culture

บทนำ

ในโลกยุคใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สังคม และการศึกษาที่รวดเร็วการพัฒนางานองค์กรแห่งความสุขสำหรับครูจึงกลายเป็นกลยุทธ์สำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะในประเทศที่มีการลงทุนทางการศึกษาที่เข้มข้น (Ministry of Education [MF], 2024) การสร้างสภาพแวดล้อมที่มีความสุขในสถานศึกษานั้นไม่เพียงแต่ช่วยให้ครูทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและกระตือรือร้น แต่ยังส่งผลต่อสุขภาพจิตและคุณภาพชีวิตของครูซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อการพัฒนานักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของสังคมโดยรวมการพัฒนาองค์กรแห่งความสุขสำหรับครูในโลกยุคใหม่ต้องตอบโจทย์หลายประการ (Department of Mental Health [DMF], 2021) นอกจากนี้ในการพัฒนาองค์กรแห่งความสุขยังต้องคำนึงถึง การสร้างสมดุลระหว่างชีวิต

การทำงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการลดความเครียด และความเหนื่อยล้าจากการทำงาน การให้ความยืดหยุ่นในการทำงานและการส่งเสริมการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ (Pissawat, 2019) จะช่วยให้ครูสามารถทำงานได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุขยุคใหม่ที่เป็นตัวช่วยสร้างความเชื่อมโยงกันระหว่างพนักงานในองค์กรเพื่อให้พนักงานมีความสัมพันธ์ที่เข้มแข็ง สนับสนุนการทำงานร่วมกัน และการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องทำให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและผูกพันกับองค์กร การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุขยุคใหม่ยังต้องพิจารณาถึงความแตกต่างของครูในแต่ละเจเนอเรชัน (generation) ครูในยุคใหม่มีความคาดหวังที่แตกต่างกัน เช่นการให้ความมั่นคงทางอาชีพและการพัฒนาทักษะใหม่ (Educational Equality Fund [EQF], 2023) หรือการสร้างความยืดหยุ่นในการทำงานและโอกาส ในการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีสำหรับครูรุ่นใหม่ (Wayan, 2024) การตอบสนองความต้องการเหล่านี้จะช่วยให้ครูทุกกลุ่มวัยสามารถทำงานได้อย่างมีความสุขและช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษา ในระยะยาว (Chutwat, 2023) กรอบกับการมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานจะเกิดขึ้นได้ ไม่เพียงแต่เกิดจากการบริหารจัดการสรรเวลาของตัวบุคคลเองเท่านั้นแต่องค์กรควรมีส่วนช่วยในการส่งเสริมให้บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานโดยเฉพาะการมีวัฒนธรรมองค์กรที่ขับเคลื่อนไปสู่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เห็นได้ว่าความสุขคือ ความต้องการสูงสุดของมนุษย์ แนวทางการพัฒนาเพื่อให้องค์กรมีความสุขเป็นแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรให้สมดุลระหว่างงาน องค์กร และบุคลากรนำไปสู่การผลิตผลงาน การสร้างความสุข ในองค์กรรวมถึงส่งเสริมความยั่งยืนขององค์กร และสังคม (Happy Workplace Center [HWC], 2020) จึงส่งผลให้การดำรงชีวิตและการเรียนรู้ของคนยุคใหม่ได้เปลี่ยนไปเนื่องจากความก้าวหน้า ของเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่องค์กรสามารถบริการ และตอบสนองความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รัฐบาลไทยกำลังพัฒนาระบบราชการให้รองรับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังผันผวนเห็นได้จากการบริหารประเทศโดยยึดเป้าหมายระยะยาวตามยุทธศาสตร์ชาติการดำเนินการนโยบายสำคัญต่าง ๆ สำหรับองค์กรที่กำลังเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรที่เข้มแข็งจำเป็นต้องมีคุณลักษณะ 4 ประการ คือ 1) ต้องมีความรวดเร็ว เคลื่อนไหวถูกจังหวะและแสวงหาความคิดใหม่ ๆ จากสิ่งแวดล้อมจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร 2) ต้องมีการค้นหาแนวทางพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้และความคิด 3) ต้องมีการลงทุนในทักษะและสมรรถนะหลักที่สำคัญขององค์กรแสวงหาโอกาสที่นำทักษะและสมรรถนะไปใช้ประโยชน์และมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 4) ต้องมีสัมพันธ์ที่ดีกับทุกฝ่ายเพื่อสร้างพลังร่วมและสร้างหุ้นส่วนด้วย การสร้างพันธมิตรองค์กรต้องสร้างกำลังคนที่ทนต่อการเปลี่ยนแปลง ผันผวน ยากแก่การคาดเดาให้มีความยืดหยุ่น ปรับตัวและฟื้นตัวจากความผิดพลาดได้เร็ว รวมทั้งสามารถปรับและยกระดับทักษะเพื่อเปลี่ยนผ่านสู่บทบาทหรือตำแหน่งงานใหม่ขององค์กร

ในโลกแห่งความเป็นจริงต่างปฏิเสธไม่ได้ว่าความต้องการอันสูงสุดของมนุษย์นั้นคือความสุขจะเห็นได้ว่า ชีวิตที่เรียบง่ายและเรียบง่ายจะนำความสุขมาให้ยิ่งกว่าการไล่ติดตามความสำเร็จ รวมทั้งความกังวลทั้งหลายที่มากับมันตลอดเวลาด้วย ความสุขของครูถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพการศึกษาและการพัฒนานักเรียน เนื่องจากครูไม่เพียงแต่เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ แต่ยังเป็นผู้ที่มีบทบาทในการสร้างแรงบันดาลใจ การพัฒนาทักษะชีวิตและการ

ส่งเสริมทัศนคติที่ดีให้แก่เด็กนักเรียน (Buntoonod & Wanbanchet, 2025) เมื่อครูมีความสุขในการทำงานพวกเขามักจะมีพลังและแรงบันดาลใจในการสอนมากขึ้น ครูที่มีความสุขมักจะเต็มไปด้วยความกระตือรือร้นในการส่งต่อความรู้และประสบการณ์ให้แก่เด็กนักเรียนซึ่งส่งผลให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพและน่าสนใจมากขึ้น นักเรียนที่ได้รับการสอนจากครูที่มีความสุขและพอใจในงานที่ทำมักจะมีความเชื่อมั่นในตัวเองและสามารถเรียนรู้ได้ดีขึ้น (OECD, 2020) อนึ่งการศึกษาคือเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคนเพื่อให้เป็นคนดีมีปัญญา เก่ง มีความสุข มีความพร้อม สามารถดำรงชีวิตในยุคใหม่ (Uplakkalin, 2023) การเปลี่ยนถ่ายบุคลากรย่อมก่อเกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ขณะที่วัฒนธรรมองค์กรนับเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ยังเป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ความสุขของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารต้องเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมให้เกิดความสุขในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะทุ่มเทกำลังในการพัฒนาศักยภาพของตน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้นไม่สามารถลอกเลียนองค์กรที่ดีหรือประสบความสำเร็จแล้วนำมาใช้โดยขาดการพิจารณาถึงพื้นฐานขององค์กร (Ratanithi, 2013)

จากข้อมูลดังกล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าองค์กรแต่ละยุคสมัยมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดนิ่ง สิ่งสำคัญสำหรับองค์กรยุคใหม่นั้นมีแนวโน้มที่วัฒนธรรมองค์กรจะมุ่งเน้นไปที่ตัวพนักงานมากกว่าเดิม โดยเฉพาะการมอบโอกาสในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นในยุคดิจิทัลและยุคที่ AI หรือปัญญาประดิษฐ์กำลังเข้ามามีบทบาทสำคัญรวมถึงการสร้างความร่วมมือเพื่อให้พนักงานผูกพันกับองค์กรมากกว่าเดิม กอปรกับกระแสการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการดำเนินชีวิตของมนุษย์อย่างมาก ส่งผลให้สถานการณ์ในปัจจุบันล้วนแต่จะมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในขณะเดียวกันต่างยอมรับว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการสร้างความสุขภายในองค์กรให้เกิดขึ้น และเป็นส่วนสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุขยุคใหม่เพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรยุคใหม่ที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กรต้องเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่ต้องสร้างและคงไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่ดีอันนำไปสู่การเป็นวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุขในที่สุด ซึ่งปัจจุบันพบว่าสถานศึกษายังขาดแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุขยุคใหม่ที่เต็มไปด้วยความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สังคม และเศรษฐกิจ วัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุขยุคใหม่สำหรับในสถานศึกษาของประเทศไทยกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ไม่เพียงช่วยส่งเสริมคุณภาพการศึกษาภายในประเทศแต่ยังสามารถเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับการเรียนรู้และการเติบโตของทั้งครูและนักเรียน ในโลกที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วขององค์การศึกษาที่ดีต้องพัฒนาความสุขของครูให้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรการศึกษาโดยรวม จึงมีความจำเป็นที่ต้องนำเสนอทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุขยุคใหม่ในประเด็นแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุข และแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุขยุคใหม่ ดังที่ว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการสร้างความสุขภายในองค์กรให้เกิดขึ้นและเป็นส่วนสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุขยุคใหม่ เพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรยุคใหม่ที่ส่งผลให้การปฏิบัติงาน

ของสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จและมุ่งสู่วัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุขยุคใหม่อันก่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

เนื้อหา

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุข

การบริหารองค์กรที่ประสบผลสำเร็จต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถบริหารงานเป็นระบบ พร้อมทั้งให้ความใส่ใจดูแลบุคลากร ตอบสนองความต้องการ และสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความสุข เกิดความรักสามัคคี และยินดีพัฒนาตนเองร่วมกับองค์กรอย่างต่อเนื่องจึงมีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้กล่าวถึงแนวคิดขององค์กรแห่งความสุข ดังนี้ องค์กรอนามัยโลกเป็นองค์กรสากลที่ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมที่ทำงานให้เป็นองค์กรสุขภาวะ โดยได้กล่าวถึงองค์กรแห่งความสุขหรือสถานที่ทำงานสุขภาพดี (Healthy Workplace) ไว้ว่าเป็นสถานที่ทำงานที่บุคลากร และผู้จัดการ ผู้บริหาร ร่วมมือกันในกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องที่จะป้องกันและส่งเสริมสุขภาพความอยู่ดีมีสุข ความปลอดภัยของบุคลากร และความยั่งยืนขององค์กร โดยคำนึงถึงความต้องการด้านสุขภาพความปลอดภัยของสภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพ สภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านจิตสังคม รวมถึงการจัดระบบงานและวัฒนธรรมในการทำงานแหล่งทรัพยากรด้านสุขภาพส่วนบุคคลในที่ทำงาน และการมีส่วนร่วมเพื่อปรับปรุงสุขภาพของคนทำงาน ครอบครัวและสมาชิกในชุมชนที่เกี่ยวข้องซึ่งจะครอบคลุมทั้งด้านการส่งเสริมสุขภาพกาย ใจ สังคม ความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรขององค์กรโดยได้กำหนดกรอบแนวทางในการดำเนินการสร้างองค์กรสุขภาวะไว้ใน 4 มิติที่ เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ดังนี้

1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Work Environment) เป็นสภาพแวดล้อมการทำงานด้านโครงสร้างกายภาพในสถานที่ทำงานที่ช่วยอำนวยความสะดวกต่อการทำงาน

2) สภาพแวดล้อมการทำงานทางจิตสังคม (Psychosocial Work Environment) ได้แก่ การจัดระบบการทำงานวัฒนธรรมองค์กร ทิศนคติ ค่านิยม ความเชื่อและแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์กรซึ่งสภาพแวดล้อมด้านนี้มีผลต่อสุขภาพจิต และสุขภาพกายของบุคลากร

3) สิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนด้านสุขภาพบริการสุขภาพ โอกาส ข้อมูล ทรัพยากรรวมถึงการติดตามสนับสนุนที่องค์กรดำเนินการ เพื่อดูแลสุขภาพบุคลากรทั้งด้านร่างกายและจิตใจ

4) การมีส่วนร่วมกับชุมชน (Enterprise Community Involvement) องค์กรต้องอยู่ร่วมกับชุมชนจึงต้องมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับครอบครัวของบุคลากรและชุมชนรอบข้างโดยใช้ความเชี่ยวชาญ และทรัพยากรขององค์กรในการส่งเสริมชุมชนให้มีสุขภาวะซึ่งจะส่งผลต่อสุขภาพกาย ใจ ความปลอดภัย และความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรและครอบครัว (WHO, 2023) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Nguyen (2022) กล่าวว่า องค์กรที่ส่งเสริมความสุขด้วยการเสริมสร้างกิจกรรมสร้างชุมชนโรงเรียนที่สนับสนุนและเอื้ออาทรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ โดย (1) การส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตรของชุมชนโรงเรียน (2) การส่งเสริมการสนับสนุนของครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อกิจกรรมชุมชนโรงเรียน (3) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชนโรงเรียนของนักเรียน (4) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนในกิจกรรมชุมชน

โรงเรียน (5) การพัฒนาทักษะทางสังคมของนักเรียนจึงกล่าวสรุปได้ว่า แนวคิดองค์กรแห่งความสุข หมายถึง องค์กรที่มีการจัดการในการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีเกื้อหนุนให้บุคลากรในองค์กรเกิดความสุขในการทำงานทั้งทางด้านร่างกายและด้านจิตใจ บุคลากรในองค์กรมีความรัก ความสามัคคีกัน มีกระบวนการพัฒนาคนในองค์กรอย่างมีเป้าหมายและยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อให้คนมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงนำพาองค์กรไปสู่การเจริญเติบโต กรอบการทำงานอย่างมีความสุขเป็นพื้นฐานของความสำเร็จทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและระดับ องค์กร ส่งผลให้บุคลากรมีความสุข มีความคิดสร้างสรรค์ และมุ่งสู่ความเป็นเลิศในผลงานจนเกิดเป็น ความรู้สึกลึกซึ้งในจิตใจ ถึงความพึงพอใจ ความภาคภูมิใจ ความสมหวัง และความชื่นชอบ อันเป็น อารมณ์ทางบวกจากการประเมินสภาพการณ์และประสบการณ์ของชีวิตที่อาจเกิดในช่วงเวลาใด เวลาหนึ่งตลอดจนเป็นการ ประเมินภาพรวมของชีวิตที่ส่งผลให้เกิดความสบายกายและสบายใจ ในการทำงาน

องค์ประกอบองค์กรแห่งความสุข

การสร้างองค์กรแห่งความสุขสำหรับครูไม่เพียงแต่เป็นการดูแลความพึงพอใจในงานแต่ยัง รวมถึงการดูแลสุขภาพจิตใจของครูให้พร้อมรับมือกับความท้าทายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่าง การทำงาน ซึ่งช่วยให้ครูมีความสามารถในการจัดการกับความเครียดและความกดดันได้ ดังนั้น การสร้างองค์กรแห่งความสุขสำหรับครูจึงเป็นกระบวนการที่ครอบคลุมทุกด้านทั้งการดูแลสุขภาพจิต ใจการพัฒนาทักษะ และการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรเพื่อให้ครูสามารถทำงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพและเต็มไปด้วยความสุข ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของนักเรียนในที่สุดซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนและคุณภาพการศึกษาโดยรวม ดังนี้

1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานร่วมกัน วัฒนธรรมองค์กรที่ดีมีบทบาทสำคัญ ในการสร้างความสุขให้กับครู การส่งเสริมให้ครูมีความสัมพันธ์ที่ดีและทำงานร่วมกันอย่างมี ประสิทธิภาพในทีมจะช่วยลดความรู้สึกลดเดี่ยวและเครียด การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็น มิตรและเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือการตัดสินใจภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับครู และระหว่างครูกับผู้บริหารจะส่งเสริมการทำงานร่วมกันที่มี ประสิทธิภาพ และทำให้ครูรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่มีเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา (Mali, 2021) วัฒนธรรมองค์กรเป็นกรอบในการแสดงออกของพฤติกรรมในการทำงาน นอกจากนี้สภาพแวดล้อมในการทำงานยังเป็นปัจจัยที่มี ส่วนสำคัญยิ่งในการสร้างองค์กรแห่งความสุข โดยสภาพแวดล้อมดีจะส่งผลให้คนในองค์กรรับรู้ถึงความสุขในการทำงานได้ไม่ยาก สามารถกล่าวได้ ว่าวัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสุข ในองค์กร (HWC, 2020)

2. บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน หมายถึง ด้านสถานที่มุ่งเน้นการพัฒนาปัจจัย แวดล้อมซึ่งรวมถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพและบรรยากาศของโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนเป็น สถานที่ที่มีศักยภาพที่จะเป็นสถาบันเชิงบวกหรือ สถาบันที่มีความสุข โดยในด้านนี้ให้ความสำคัญกับ รอยยิ้มและการทักทาย ซึ่งเป็นวิธีง่าย ๆ ที่จะสร้างสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ ที่อบอุ่นและเป็นมิตร มากขึ้น ความจำเป็นใน การป้องกันไม่ให้เกิดการข่มขู่รังแกเพิ่มมากขึ้นรวมถึงความสำคัญของการ บริหารจัดการโรงเรียน ภาวะผู้นำ และวิสัยทัศน์ (UNESCO Bangkok, 2016) กอปร Kim (2016)

กล่าวว่า สถานที่ (Place) สภาพแวดล้อมรอบอุ้งเป็นกันเอง ปลอดภัยปราศจากอันตรายและการรังแก มีพื้นที่โล่งและพื้นที่สีเขียว กำหนดวิสัยทัศน์และกฎระเบียบ จัดสุขภาวะและโภชนาการที่ดี และบริหารแบบประชาธิปไตย

3. ความเป็นผู้นำที่สนับสนุนและมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ผู้นำในองค์กรการศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างความสุขให้กับครู ผู้นำที่ดีจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถสื่อสารเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การให้การสนับสนุนจากผู้นำ เช่น การให้ความเคารพในความคิดเห็นของครู การฟังข้อเสนอแนะ และการให้กำลังใจในการพัฒนาการสอน สามารถทำให้ครูรู้สึกมีคุณค่าและมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การมองเห็นทิศทางขององค์กรและมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางทำงานจะช่วยเพิ่มความรู้สึกมั่นคงและความพึงพอใจในงาน

4. สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการพัฒนาและการเรียนรู้ การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและส่งเสริมการเรียนรู้เป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบที่สำคัญ ครูที่มีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะของตนเองจะรู้สึกมีคุณค่าและมีแรงบันดาลใจในการทำงาน (Dechaphaisan, 2023) การจัดกิจกรรมฝึกอบรมหรือเวิร์คช็อปที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะการสอนและการใช้เทคโนโลยีในห้องเรียนจะช่วยให้ครูมีความกระตือรือร้นในการปรับปรุงการสอนของตน การเรียนรู้ในที่ทำงานยังสามารถเสริมสร้างความรู้สึกเป็นทีมและความสัมพันธ์ระหว่างครูในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้เกิดความสุขจากการทำงานร่วมกัน การสร้างองค์กรแห่งความสุขสำหรับครูเป็นกระบวนการที่ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบหลายด้าน รวมถึงการสนับสนุนทางจิตใจและอารมณ์ การมีผู้นำที่ดีและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การสร้างโอกาสในการพัฒนาและเรียนรู้ ความยอมรับและการให้รางวัล ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เมื่อครูได้รับการสนับสนุนในทุกด้านเหล่านี้ ครูจะรู้สึกมีความสุขในการทำงานและสามารถส่งเสริมการพัฒนาให้นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลดีต่อระบบการศึกษาในภาพรวม (Jaithiang & Saksodkiew, 2020) หัวใจของการพัฒนาวิชาชีพคือภาวะผู้นำที่ให้อำนาจและอิสระในการตัดสินใจ ผู้นำทำหน้าที่จัดอุปสรรคจัดทรัพยากรและให้ความชัดเจนของเป้าหมาย เพื่อให้บุคลากรเลือกวิธีพัฒนาเหมาะสมกับบริบทของตนเอง เกิดการเรียนรู้เชิงรุก งานก้าวหน้า และนวัตกรรมจากการทดลองจริงในงาน (Manion, 2003) จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบขององค์กรแห่งความสุขเป็นกระบวนการองค์รวมที่ครอบคลุม 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ (1) วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์ที่ดี (2) บรรยากาศและสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้และปลอดภัย (3) ภาวะผู้นำที่สนับสนุน ให้อำนาจ และมีวิสัยทัศน์ชัดเจน และ (4) สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการพัฒนาและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนและคุณภาพการศึกษาโดยรวม

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรยุคใหม่

วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กร โดยสามารถส่งผลกำหนดทิศทางและประสิทธิผลของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้มากกว่าตัวกลยุทธ์เอง จึงมีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้กล่าวถึงความหมายของวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงค่านิยม ความรู้ ความคิด ศีลธรรม ประเพณี เทคโนโลยี ตลอดจนรวมถึงสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น ความเชื่อถือ ความศรัทธา ร่วมกันของสมาชิกภายใน

องค์กร และรวมถึงการแสดงให้เห็นถึงสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น ปรัชญา ตำนาน นิยาย เรื่องราว และภาษาพิเศษ Griffin & Moorhead (2014) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Schleicher (2018) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า หมายถึงการเรียนรู้ร่วมที่สั่งสมขององค์กรในลักษณะที่จะเป็น การแก้ปัญหาขององค์กรที่เป็นการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับสภาพภายนอกและการบูรณาการภายใน ซึ่งได้รับพิจารณาว่ามีผล ในการปฏิบัติที่ดี และถูกถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ว่าเป็นวิถีทางที่ถูกต้อง เกิดการรับรู้ คิด รู้สึก และปฏิบัติเกี่ยวกับปัญหาเหล่านั้น ในส่วนการเรียนรู้ที่สั่งสม คือ แบบอย่างหรือ ระบบเกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยม ปทัสถานทางพฤติกรรม ซึ่งกลายมาเป็นฐานคติพื้นฐานที่เชื่อถือกัน โดยปราศจากข้อสงสัย จนเกิดความตระหนักในที่สุด นอกจากนี้ Cameron & Quinn (2011) วัฒนธรรมองค์กรว่า หมายถึง กลุ่มความคงทนของค่านิยม ความเชื่อ ฐานคติพื้นฐาน ความคาดหวัง และความทรงจำรวมซึ่งกำหนดคุณลักษณะขององค์กร ส่งผลให้สมาชิกมีความรู้สึกถึงความ มีอัตลักษณ์ขององค์กรโดยกำหนดบรรทัดฐานที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษรถึงวิธีการในการดำเนินงาน ภายในองค์กรและเพิ่มความมั่นคงเสถียรภาพของระบบสังคมภายในองค์กรวัฒนธรรมองค์กรสามารถ แสดงออกมาทางค่านิยม ท่วงทำนองสภาวะการณ์ ภาษา สัญลักษณ์และกระบวนการปฏิบัติงานประจำ รวมถึงการนิยามของความสำเร็จที่ทำให้องค์กรมีลักษณะเฉพาะ

ในทำนองเดียวกัน Ayme (2022) ได้กล่าวไว้ว่าทุกองค์กรต่างมุ่งสรรหาวิธีการปลูกฝัง วัฒนธรรมที่เน้นบุคลากรเป็นศูนย์กลางและเกิดผลดีต่อสุขภาพ ขับเคลื่อนด้วยค่านิยม การอยู่ร่วมกัน ที่มีพื้นฐานมาจากความไว้วางใจและความชื่นชม ตัวกำหนดให้วัฒนธรรมองค์กรนั้นมีความแข็งแรง สามารถดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่คู่กับองค์กรไว้ได้ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1. ความเป็นผู้นำ (Leadership) 2. วัตถุประสงค์และค่านิยม (Purpose and Values) 3. เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (Employee Empowerment) 4. ความเป็นอยู่ที่ดีแบบองค์รวมและทั่วถึง (Holistic and Inclusive Well-being) 5. โอกาสในการพัฒนาและเติบโตทางวิชาชีพ (Professional Development & Growth Opportunities)

ในมิติการเปลี่ยนแปลง Hansuwan (2022) กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรโลกยุคใหม่ จะมีความเปลี่ยนแปลงหลายอย่างเกิดขึ้น และในสภาวะแบบนี้ส่งผลให้หลายองค์กรมีการหันกลับมา ใส่ใจวัฒนธรรมองค์กรมากขึ้นและได้เสนอไว้ 5 ประการ ดังนี้ 1. ความยืดหยุ่นจะกลายเป็นเรื่องถาวร องค์กรในปัจจุบันต้องเน้นความยืดหยุ่นในการทำงานมากขึ้น แสดงให้เห็นว่าในอีกด้านหนึ่งองค์กรเริ่ม แข่งกันดูแลความเป็นอยู่ของบุคลากรมากขึ้น 2. การรับรู้ของบุคลากร สำคัญเป็นอย่างมากเมื่อเข้าสู่ ยุคใหม่เหล่าบุคลากรก็จะเริ่มมีวิถีชีวิตการทำงานของตนเองในรูปแบบที่ต่างออกไปจากเดิม นั้นรวมถึง การสร้างความไว้วางใจ และการใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์การจ้าง และประสิทธิภาพ 3. การเชื่อมต่อกัน ในรูปแบบใหม่จะเป็นตัวขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรพบว่า บุคลากรรู้สึกว่าได้มีการติดต่อกับเพื่อน ร่วมงานอย่างเพียงพอจะรู้สึกมีส่วนร่วมกับการได้มากกว่ากลุ่มที่ไม่ค่อยได้ติดต่อถึง เพราะการติดต่อสื่อสารเป็นอีกหนึ่งในปัจจัยสำคัญของความผูกพันของบุคลากร 4. การพัฒนา บุคลากรจะเป็นเรื่องใหญ่กว่าเดิมงานปัจจุบันมีความท้าทายมากขึ้นเรื่อย ๆ องค์กรก็ต้องมองหาวิธี การต่าง ๆ ในการพัฒนาตัวเอง เพราะหากบุคลากรไม่มีโอกาสในการพัฒนาตัวเองในสถานการณ์ เหล่านี้ จะทำให้พวกเขารู้สึกไม่เดินหน้าไปไหน และขาดความท้าทาย 5. เทคโนโลยีด้านวัฒนธรรม องค์กรกำลังเพิ่มขึ้นถ้ามีเทคโนโลยีที่เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรเข้ามาช่วยงานนั้นจะช่วยเพิ่มโอกาส

ในการสร้างความผูกพันกับบุคลากรและลดความเหนื่อยล้าในการทำงานของบุคลากรลงได้ เทคโนโลยีด้านวัฒนธรรมองค์กรจึงกลาย มาเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการทำงานร่วมกันในฐานะเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์ เพิ่มการติดต่อสื่อสารและช่วยติดตามความคืบหน้าของงาน ในทางเดียวกันซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pakdeeboot, (2021) ได้กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการก้าวสู่ยุคใหม่ และนำรูปแบบการทำงานแบบปราดเปรียวเข้ามาใช้ได้อย่างประสบความสำเร็จนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลักทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านความยืดหยุ่นในกลยุทธ์เพื่อก้าวสู่ยุคใหม่ 2. ด้านวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำของผู้บริหาร 3. ด้านการสื่อสารภายในองค์กร 4. ด้านมุมมองต่อการเปลี่ยนแปลงก้าวสู่ยุคใหม่ของบุคลากร 5. ด้านการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ 6. ด้านความรู้ความชำนาญด้านดิจิทัลของบุคลากร

จากข้อความข้างต้นจึงสามารถที่จะสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรยุคใหม่ หมายถึง การปรับเปลี่ยนแก่นและหัวใจสำคัญของการดำเนินงานองค์กรให้สอดคล้องกับการเป็น Digital Organization ในยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ที่ใช้ความรู้เป็นทรัพยากรสำคัญที่สุดไวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นความยืดหยุ่นแบบถาวร การรับรู้ของบุคลากรที่มีความสำคัญการเชื่อมต่อบุคคลใหม่ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และการใช้เทคโนโลยีด้านวัฒนธรรมองค์กร มีการปลูกฝังและกระตุ้นการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในบุคลากรทุกคน มีการปรับเปลี่ยนอย่างเจียบ ๆ ตามระเบียบแบบแผนจากความคิดสร้างสรรค์ ความต้องการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ

องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรยุคใหม่

การปรับตัวใหม่ขององค์กร เมื่อผู้บริหารสร้างความเข้าใจต่อกระแสของโลกที่เปลี่ยนไป ผู้บริหารต้องปรับทัศนคติในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ด้วยการปรับวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับระบบนิเวศขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป Senawong (2023) วัฒนธรรมองค์กรยุคใหม่ยังคงต่อสู้กับความไม่แน่นอนของสถานการณ์ วัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วยความเชื่อและค่านิยมร่วมกันที่ใช้ควบคุมองค์กร (Yeshab, 2020) องค์กรจะก้าวสู่ยุคใหม่ได้อย่างไรถ้าองค์กรส่วนใหญ่ในประเทศไทยยังไม่มีวัฒนธรรมองค์กรยุคใหม่ ซึ่งความหมายมากกว่าการใช้ไอทีเป็นเท่านั้น กล่าวคือการเปลี่ยนแปลงการทำงานขององค์กรต้องเข้าใจวิถีชีวิตที่เปลี่ยนไปในโลกยุคใหม่ (Noomnon, 2017) การเปลี่ยนแปลงไปสู่วัฒนธรรมองค์กรยุคใหม่ที่เป็นไปอย่างยั่งยืนองค์กรต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม และกระบวนการทำงานแบบใหม่ในอนาคต วัฒนธรรมองค์กรที่มีส่วนสำคัญในการส่งเสริมการเป็นองค์กรยุคใหม่นั้น มีดังนี้ 1) ความพร้อมในการปรับตัว (Adaptability) 2) ความว่องไวต่อการเปลี่ยนแปลง (Agility) 3) ความยืดหยุ่นในการดำเนินการ (Flexibility) 4) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Taking) 5) การทำงานร่วมกัน (Collaborative) หากรู้ว่าองค์ประกอบของวัฒนธรรมใดมีความสำคัญ ต่อบุคลากรมากที่สุด ก็จะสามารถช่วยให้ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการก้าวสู่บริบทที่เปลี่ยนแปลงได้เสมอ หากพิจารณาแง่มุมของวัฒนธรรมองค์กรก็จะคาดเดา ถึงผลลัพธ์ที่แท้จริงขององค์กรได้ (Donald & Charlesl, 2021) ทุกองค์กรต่างมุ่งสรรหาวิธีการปลูกฝังวัฒนธรรมที่เน้นบุคลากรเป็นศูนย์กลางและเกิดผลดีต่อสุขภาพ ขับเคลื่อนด้วยค่านิยม การอยู่ร่วมกันที่มีพื้นฐานมาจากความไว้วางใจและความชื่นชม ตัวกำหนดให้วัฒนธรรมองค์กรนั้นมีความแข็งแกร่ง สามารถดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่คู่กับองค์กรไว้ได้

เห็นได้ว่าหลายองค์กร ต่างก็พยายามปรับเปลี่ยนและสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรของตนโดยการก้าวไปสู่วัฒนธรรมองค์กรยุคใหม่มีกระบวนการดำเนินงานดังต่อไปนี้

1. ความว่องไวต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ยืดหยุ่นและมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะสามารถรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้ดี โดยที่ยังคงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรอยู่ การตัดสินใจ (Decisiveness) ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและตัดสินใจด้วยความมั่นใจ การพัฒนานวัตกรรม (innovation) เรียนรู้ปัญหาของลูกค้า ใส่ใจกับบุคลากร แล้วพัฒนานวัตกรรมใหม่ออกมาเพื่อแก้ปัญหาเหล่านั้น การให้อำนาจ (Empower) การทำงานสร้างเครือข่าย การทำงานร่วมกัน และการสนับสนุนทำให้ผู้อื่นสามารถทำงานได้อย่างยอดเยี่ยม นอกจากนี้ Organizational Agility หมายถึงความสามารถพลวัตขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองต่อโอกาสและความท้าทายที่ไม่คาดคิด โดยการใช้ความรู้ ทักษะ และความร่วมมือของพนักงาน รวมถึงการใช้เทคโนโลยีที่ยืดหยุ่น ไม่ใช่เพียงการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง แต่เป็นการสร้างการเปลี่ยนแปลงและโอกาสใหม่ ๆ Goldman et al. (1995)

2. สร้างวัฒนธรรมผ่านผู้นำองค์กร ผู้บริหารในฐานะผู้กำหนดทิศทางขององค์กรต้องทำหน้าที่ในการส่งเสริมด้านดิจิทัลอย่างเข้มแข็งและเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ผู้บริหารจะต้องแสดงให้เห็นว่าตนให้การสนับสนุนกลยุทธ์อย่างเต็มที่เพื่อให้บุคลากรทุกคนเข้าใจเป้าหมายขององค์กรและมีการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันและลงมือปฏิบัติงานได้ทันทีและรวดเร็ว กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่มีเป้าหมายและแนวทางที่ชัดเจน และเป็นต้นแบบที่ดีในด้านบุคลิกภาพ ค่านิยมและวิธีในการบริหาร ผู้บริหารใจกว้าง มองโลกในแง่ดี เปิดรับฟังความคิดเห็น และต้องตัดสินใจได้รวดเร็ว (Choojin, 2024) ผู้นำเป็นสถาปนิกหลักของวัฒนธรรมองค์กร โดยผู้นำมีบทบาทในการปลูกฝัง สร้าง และเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมผ่าน 5 กลไก ได้แก่ 1) สิ่ง que นำให้ควมสนใจ วัตถุประสงค์ และคควม 2) พฤติกรรมของผู้นำต่อวิกฤตและเหตุการณ์สำคัญ 3) การสอนและการเป็นพี่เลี้ยงอย่างมีเจตนา 4) เกณฑ์ในการจัดสรรผลตอบแทนและสถานะ และ 5) เกณฑ์ในการสรรหาคัดเลือกส่งเสริม และเลิกจ้าง (Schein, 2010) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงผ่านกระบวนการโดยเริ่มจากการสร้างความเร่งด่วน (Creating Urgency) และจบที่การทำให้การเปลี่ยนแปลงฝังรากลึกในวัฒนธรรม (Anchoring Changes in Culture) ผู้นำต้องเป็นทั้ง ผู้วางแผนกลยุทธ์และผู้สื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีอำนาจในการโน้มน้าวจิตใจ (Kotter, 2020)

3. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล ปรับกระบวนการคิดของคนในองค์กร (Digital Mindset) ปรับกระบวนการคิด วิสัยทัศน์ และความ เชื่อมั่น ตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดลงไปสู่บุคลากรทุกระดับ เริ่มจากผู้บริหารที่ต้องนำเสนอและทำให้บุคลากรภายใน องค์กรมองเห็นว่าการคิดในเชิงธุรกิจยุคใหม่นั้นจะต้องอยู่ในรูปแบบดิจิทัลทั้งระบบ เมื่อมีแนวทางการ ดำเนินงานที่ชัดเจนแล้ว ก็ต้องลงทุนในด้านงบประมาณและโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรให้มีความพร้อม และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นองค์กรยุคดิจิทัล ปรับกระบวนการทำงาน (Digital Processes) ระบบงานและกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กรจะต้องเชื่อมโยงกันเป็นฐานข้อมูลขนาดใหญ่และเป็นข้อมูลชุดเดียวกันทั้งองค์กร โดยมีเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดเก็บ วิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูลแบบองค์รวม การปรับวัฒนธรรมองค์กรสู่ดิจิทัล (Digital Culture) การจะก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

ได้อย่างยั่งยืนนั้น วัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัลมีส่วนสำคัญอย่างมาก หากองค์กรขับเคลื่อนความเป็นดิจิทัลเข้าสู่กระบวนการทำงานในแบบเชิงลึก ปัญหาและอุปสรรคแบบเดิม ๆ ขององค์กรก็จะลดน้อยลงตามไปด้วย รวมถึงการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานขององค์กรให้ก้าวไปในทิศทางที่สอดคล้องกับสถานการณ์ความเป็นโลกาภิวัตน์ในโลกยุคปัจจุบันได้ คือมีทั้งความเชื่อมโยง คล่องตัว สะดวก ไม่จำกัดเวลาและสถานที่ และตอบโจทย์ความต้องการได้อย่างรวดเร็ว และการเตรียมความพร้อมทั้งระบบ (Prepare the whole system) เมื่อผู้นำองค์กรยุคใหม่ต่างมีความคาดหวังให้องค์กรเปลี่ยนแปลงและก้าวไปสู่ความเป็นดิจิทัล สิ่งที่องค์กรจะต้องผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ก็คือ “คน” เพราะทรัพยากรบุคคลเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงาน หากองค์กรไม่สามารถเชื่อมโยงบุคลากรกับความเป็นดิจิทัลเข้าไว้ด้วยกันแล้ว วัฒนธรรมองค์กรยุคดิจิทัลก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้จริง (Yeshab, 2020)

4. สัมพันธภาพของบุคลากร ผู้บริหารและบุคลากรต้องสร้างความเข้าใจและความร่วมมือให้เกิดขึ้นทุกฝ่ายในองค์กรต้องให้ความร่วมมือ มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์เป้าหมายขององค์กรมีการยอมรับในระดับจัดการถึงกระบวนการของบุคลากรในการแก้ปัญหาในสายงานตรงที่ บุคลากรมีส่วนร่วมรับผิดชอบโดยกระบวนการของการมีส่วนร่วมเริ่มจากต้นทางในการร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดแนวคิดและขอบเขตในการปฏิบัติงานตรงสามารถตัดสินใจเลือกกลยุทธ์บริบทเฉพาะของสายงานของตนเองในการปฏิบัติงานในองค์กรที่สามารถวัดและประเมินผลสัมฤทธิ์อันสอดคล้องกับนโยบายหลักขององค์กรโดยให้อำนาจในการตัดสินใจกับบุคลากรในรูปแบบของคณะทำงานฝ่ายบุคลากร โดยบุคลากรมีส่วนร่วมในคณะทำงานที่ประกอบไปด้วยบุคลากรจากฝ่ายต่าง ๆ ที่มีความเชื่อมโยงกับสายงานที่รับผิดชอบ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่เหมาะสมและ ยอมรับจากบุคลากรส่วนรวมทำให้การบริหารจัดการทั้งภายในภายนอกองค์กร โดยความรู้สึกของการได้รับการยอมรับจะเพิ่มมากขึ้นแบบทวีคูณเมื่อผู้อื่นสังเกตเห็นถือเป็นการกระทำที่ง่ายในการปฏิบัติเพื่อแสดงว่า ยอมรับความสำเร็จ และเป็นการส่งเสริมขวัญและกำลังใจของพนักงานอย่างมาก เมื่อพนักงานได้รับการยอมรับจากการมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของบริษัท บุคลากรมีแนวโน้มที่จะดำเนินการพฤติกรรมนั้นต่อไปและเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น นอกจากนี้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร นอกจากนี้ความสัมพันธ์ที่ีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน ยังเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร และสามารถนำไปสู่ความสุขของพนักงานที่เพิ่มมากขึ้น (Abun et.al., 2023)

แนวคิดวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุขยุคใหม่

การไขกุญแจเพื่อเปิดประตูสู่องค์กรแห่งความสุข แต่ละองค์กรต้องสร้างลูกกุญแจในแบบฉบับของตนเอง เพื่อที่จะเปิดประตูไปสู่องค์กรแห่งความสุขในแบบที่ปรารถนา สิ่งที่จะต้องรู้และเข้าใจก่อนที่สร้างจะกุญแจดอกนี้ก็คือ ต้องรู้ว่าองค์กรคืออะไร คนคืออะไร ทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมองค์กรมีความหมายอย่างไร เมื่อรู้และเข้าใจแล้วจึงนำมาสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุขอย่างที่ต้องการ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุขนั้นให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยต้องมีนโยบายและกิจกรรมสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เหมาะสม ที่ส่งผลเกิดความสุขในการทำงานดำเนินถึงองค์กรและส่วนรวมจนเกิดเป็น Teamwork, Happy และ Creativity (Thai Health Promotion Foundation [THPF], 2016) ปัจจุบันองค์กรชั้นนำหลายแห่งต่างก็ตระหนักและหันมาให้ความสนใจ

ในเรื่องการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุข เห็นได้ว่าหลายองค์กรต่างก็พยายามปรับเปลี่ยนและสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุขของตน โดยการก้าวไปสู่วัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุขมีกระบวนการสร้างแนวคิดรูปแบบการดำเนินงานคุณภาพชีวิตที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรของตนเอง เพื่อสร้างความยั่งยืนของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร นำไปสู่องค์กรที่เข้มแข็งและ มีความสุขอย่างแท้จริง โดยมีองค์ประกอบคือ Happy Society, Happy Family, Happy Money, Happy Soul, Happy Brain, Happy Relax, Happy Heart และ Happy Body (Wasanthanarut, & Wutthichaikaw, 2016) กรอป Jirapon (2023) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุขจะนำไปสู่ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ บุคลากรที่มีจุดมุ่งหมายและรู้สึกมีส่วนร่วมกับองค์กรถือว่าเป็นทรัพย์สินที่ยิ่งใหญ่สำหรับอนาคตขององค์กรเพราะความสุขจะนำไปสู่งานที่มีประสิทธิภาพ การขาดงานน้อยลงค่าใช้จ่ายในการดูแลสุขภาพลดลง และสามารถรักษามูลค่าที่แท้จริงไว้ได้นอกจากนี้

จึงสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุขยุคใหม่ หมายถึง คือค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ การสื่อสารความรู้สึกของบุคลากรในองค์กรยุคใหม่ที่ยึดการทำงานอย่างมีความสุขเป็นพื้นฐานของความสำเร็จขององค์กรที่ได้เรียนรู้และปฏิบัติสืบต่อมาจนเกิดเป็นพฤติกรรมขององค์กรที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละองค์กร

สรุป

บทความนี้มุ่งเน้นการนำเสนอแนวคิดและการสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุขยุคใหม่ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลพัฒนาอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความสามารถในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุขยุคใหม่ด้วยการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุขยุคใหม่ ในสถานศึกษานั้น มีหลากหลายแง่มุมที่สามารถปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาได้ ผลการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุขยุคใหม่ มีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลในการดำเนินงานของสถานศึกษาในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุขยุคใหม่ให้สำเร็จ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ดังนี้

1. การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุน การสร้างสภาพแวดล้อม การทำงานที่ดีและเป็นมิตรเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดความเครียดและความกังวล ซึ่งเป็นสิ่งที่มีผลโดยตรงต่อความสุขในการทำงานของครูการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจะทำให้ครูรู้สึกได้รับการสนับสนุนและมีการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารการมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีในที่นี้หมายถึงการสร้างบรรยากาศที่ครูรู้สึกปลอดภัยและมั่นใจในการแสดงความคิดเห็นการสนับสนุนจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน บรรยากาศที่ดีจะทำให้ครูมีความสุขในการทำงานและส่งผลให้พวกเขาสามารถให้การเรียนการสอนได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การสนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ การให้ครู มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน ดังนั้นการสนับสนุนการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ จะช่วยเสริมสร้างความเป็นเจ้าของในงานของครูและทำให้พวกเขามีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น นอกจากนี้ยังทำให้ครูรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนและการพัฒนาองค์กรในภาพรวม

2. การใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพองค์กร การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมทางดิจิทัลเพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ผ่านการนำระบบอัตโนมัติ (Automation Systems) และปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) มาประยุกต์ใช้ในบริหารงานที่มีความซับซ้อนเพื่อลดข้อผิดพลาด ประหยัดเวลาและเพิ่มความแม่นยำในการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุขยุคใหม่ที่มุ่งเน้นการสร้างความสุขในการทำงาน (Digital Workplace Happiness) เป็นแนวทางการบริหารจัดการที่ไม่เพียงแต่เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทำให้พนักงานรู้สึกได้รับการยอมรับ มีคุณค่า และเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและสามารถสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพในระยะยาว

3. ความยืดหยุ่นในการดำเนินการ องค์กรจัดให้มีการยืดหยุ่นในการดำเนินการยืดหยุ่นในการทำงาน ยืดหยุ่นในด้านสถานที่ และยืดหยุ่นในส่วนของกำหนดการมีรูปแบบการทำงานแบบผสมผสานตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและใช้รูปแบบอย่างสิ้นไหล การรู้จักการผ่อนคลายกับสิ่งต่าง ๆ ในการดำเนินชีวิตเมื่อชีวิตในการทำงาน และการดำเนินชีวิตประจำวัน มีความเครียดต่องหาวิธีผ่อนคลายเพื่อรักษาสมาดุล ของชีวิตไว้ครูและบุคลากรของสถานศึกษามีความรู้สึกละเลยผ่อนคลายไม่มีภาวะตึงเครียดในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมความสุข อีกทั้งการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการสอนสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนการสอนได้ เปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ ยอมรับต่อการบรรลุข้อตกลงขององค์กรที่แม้ว่าทุกคนอาจไม่เห็นพ้องต้องกันเสมอไป การให้ความยืดหยุ่นในการทำงาน และการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการสอนสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนการสอนได้ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตรและเอื้อต่อการทำงานร่วมกันในโรงเรียนจะช่วยลดภาวะเครียดและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอีกด้วย สร้างความเข้าใจถึงจุดแข็ง จุดอ่อน ชัดความสามารถและกลยุทธ์ขององค์กร ส่งเสริมให้มีการติชมแบบเป็นกันเองเพื่อสร้างไอเดียเชิงสร้างสรรค์มาพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

4. ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ การนำด้วยภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านวิสัยทัศน์ แรงแบนดาลใจและบุรณภาพ มองอนาคตและคาดการณ์ได้ดี สามารถตัดสินใจวางแผนเพื่อรับมือกับท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในยุคใหม่ด้วยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ทันท่วงทีเหตุการณ์ และตอบสนองได้อย่างเหมาะสมสามารถกำกับดูแลงานสร้างการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว เหมาะสมมีความยืดหยุ่นคล่องตัว มีการใช้อำนาจน้อยลงแต่มุ่งเน้นสร้างความศรัทธามากขึ้น เพราะหากบุคลากรมีเชื่อมั่นในความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรก็พร้อมที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จเสมอ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำสร้างบรรยากาศที่ทำให้ทุกคนมั่นใจ นำพา สนับสนุน และเป็นแบบอย่างที่ดี มุ่งมั่นก้าวไปบนวิสัยทัศน์ขององค์กรเชิงรุก ผู้บริหารพึงแสดงบทบาทเชิงประจักษ์ในการสนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างเต็มที่ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน พร้อมสามารถลงมือปฏิบัติได้อย่างทันที่และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่มีเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจน ทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านบุคลิกภาพ ค่านิยม และวิธีการบริหารที่หลากหลายสอดคล้องกับ

การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุขในยุคใหม่ ตลอดจนแสดงออกถึงความใจกว้างและทัศนคติเชิงบวกเพื่อหล่อหลอมบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์และเกื้อหนุนผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

5. การพัฒนาวิชาชีพและการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องเป็นองค์ประกอบเชิงระบบที่เกื้อหนุนความสุขและความผาสุกในการประกอบวิชาชีพครู โอกาสในการยกระดับความรู้ทั้งด้านวิชาการและการจัดการเรียนการสอนหล่อหลอมความภาคภูมิใจและแรงจูงใจในการพัฒนาที่สม่ำเสมอเพิ่มความมั่นใจและยกระดับประสิทธิภาพการสอนนำไปสู่บรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อผู้เรียน การสนับสนุนให้ศึกษาต่อและเข้ารับการอบรมช่วยให้ครูถ่ายโอนความรู้ใหม่สู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องและการให้ความเป็นอิสระในการทำงานเป็นแนวทางสำคัญที่ทำให้ครูมีประสิทธิภาพในการสอนและมีความสุขในการทำงาน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาอาชีพครูและเสริมสร้างความเป็นอิสระในการตัดสินใจในการเรียนการสอน ซึ่งทำให้ครูมีความรู้สึกเป็นอิสระในการจัดการเรียนการสอน และสามารถพัฒนาวิธีการที่เหมาะสมกับนักเรียนได้ทั้งยังสร้างโอกาสในการพัฒนาอาชีพและการฝึกอบรมที่มีคุณภาพสำหรับครู พร้อมทั้งส่งเสริมการทำงานร่วมกันในทีมเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา



ภาพที่ 1 องค์ประกอบองค์กรแห่งความสุขยุคใหม่

References

- Abun, D. & Basilio, G. J. Q. (2023). The Effect of Workplace Relationship on Job Satisfaction of Employees: School Context. Divine Word International. *Journal of Management and Humanities*. 2(1), 227-242.
- Ayme, Z. (2022). *What Are the Most Critical Elements of Organizational Culture?* <https://beehivepr.biz/elements-of-organizational-culture/>.
- Buntoonod, K. & Wanbanchet, W. (2025). Development of students' social and emotional skills. *Journal of Social Studies Perspectives*. 1(2), 62–71.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chooiin, S. (2024). *Organizational culture development model of primary educational service area offices in the northern region*. [Unpublished doctoral thesis]. Kamphaeng Phet Rajabhat University.
- Chutwat, C. (2023). Inequality in Thai society: Challenges and adaptation toward equality. *Journal of Social Studies Perspectives*. 1(1). https://so11.tcithaijo.org/index.php/J_SSR/article/view/1154.
- Dechaphaisan, D. (2023). *Organization and development*. Chulalongkorn University.
- Department of Mental Health. (2021). *Burnout syndrome: The condition of burnout in the workplace*. <https://dmh.go.th/news/view.asp?id=244>.
- Donald, S. & Charles, S. (2021). *10 Things Your Corporate Culture Needs to Get Right*. <https://sloanreview.mit.edu/article/10-things-your-corporate-culture-needs-to-get-right>.
- Educational Equality Fund. (2023). *Lessons learned from education reform: 'The key to equality'*. Educational Equality Fund. <https://www.eef.or.th/article-the-key-to-equality-finland-new-zealand-thailand>.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N. & Preiss, K. (1995). *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*. Van Nostrand Reinhold.
- Griffin, R. W. & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Cengage Learning.
- Hansuwan, N. (2022). *5 reasons why 2022 will be the year of organizational culture building*. <https://www.brightsidepeople.com>.
- Happy Workplace Center. (2020). *Guidelines and knowledge framework for workplace well-being network organizations*. At4Print.

- Jaithiang, K. & Suksodkiew, V. (2020). The happy workplace management in primary school. *Journal of education silpakorn university*. 18(2), 74-93.
<https://so02.tci-thaijo.org/index.php/suedujournal/article/view/247247>
- Kim, G. J. (2016). *Happy Schools A framework for learner well-being in the Asia-Pacific*. France: The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- Kotter, J. P. (2020). *Change: How organizations achieve hard-to-imagine results in uncertain and volatile times*.
- Mali, S. (2021). Resilient organization and workforce: Characteristics of organizations and workforce that will survive crises in the 21st century. *Civil Service Journal*. 12(2), 15-20.
- Manion, J. (2003). Joy at work: creating a positive workplace. *JONA The Journal of Nursing Administration*. 33(12), 652-659.
- Ministry of Education. (2024). *education policy statement and the direction of the "Good Learning, Happy Learning" policy*.
<https://moe360.blog/2023/09/14/minister-ed-statement-ed-policy>.
- Nguyen, M. (2022). Building Supportive School Communities: Enhancing Learning through Positive Relationships. *Journal of School Development*. 39(4), 178-196.
- OECD. (2020). *TALIS 2018 results (Vol. II)*. Teachers and school leaders as valued professionals. OECD Publishing.
- Pissawat, S. (2019). *Lessons from Singapore: Strengthening school leadership – Success from good design (Part 1)*.
www.educathai.com/knowledge/articles/418.
- Ratanithi, S. (2013). *Principles of theory and practice in educational administration*. 3rd ed. Pimdee.
- Senawong, C. (2021). *Organizational recovery in the post-COVID-19 era*.
<https://www.ftpi.or.th/2021/51578>.
- Thai Health Promotion Foundation. (2016). *Healthy Organization Center* [Strategies for enhancing happy organizations] (pp. 14–16).
- UNESCO Bangkok. (2016). *Happy School! A Framework for Learner Well-being in the Asia-Pacific*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374061>.
- Uplakkalin, S. (2021). Why is it necessary to establish new staffing criteria for teachers and educational personnel in schools? *Journal of Teachers and Educational Personnel*. (1), 14-16.

- Wasanthanarut, C. & Wutthichaikaw, T. (2016). *Let's create a happy organization handbook*. (Revised edition): At4Print.
- Wayan, P. A. (2024). The effect of servant leadership, work ethics, organizational culture, and organizational commitment on teacher performance in state vocational high school in Denpasar. *Pegem Journal of Education and Instruction*. 14(1), 127–133.
- WHO. (2010). *Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practice*.
http://www.who.int/occupational_health/healthy_workplace_framework.pdf.
- Yeshab, G. (2020). *Redefining Organizational Culture in the New Normal*.
<https://www.randstad.in/hr-news/hr-trends/redefining-organizational-culture-new-normal/>.