

การศึกษาแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3
The study of Guidelines for developing schools into happy schools under the
Office of the Primary Education Area 3, Kalasin Province

อาทิตย์ อุตศรี
Athit Uthasri
ปาริชา มารีเคน
Parisha Mariecain
มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์
Kalasin University
E-mail: artitautsri@gmail.com



Received: 9 March 2025; Revised: 28 April 2025; Accepted: 28 April 2025

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 2) เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 324 คน ได้มาโดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก 11 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยสภาพปัจจุบัน มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.38-0.90 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 และแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.37-0.88 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และแบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแจกแจงความถี่ หัวย่อละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
2. สภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก
3. ความต้องการจำเป็นของการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อยได้แก่ 1) ภัยธรรมชาติในที่ทำงาน 2) มีความสุขในการทำงาน 3) สถานที่ทำงานน่าอยู่ 4) ทักษะคติเชิงบวก

4. แนวทางการพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 มีแนวทางการพัฒนาโรงเรียนแห่งความสุขรวมทั้งสิ้น 32 แนวทาง โดยรวมมีความ
เหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: แนวทางพัฒนา, โรงเรียนแห่งความสุข

Abstract

This research article aimed to 1) study the current status and desired status of schools of happiness in the office of Kalasin Primary Educational Service Area 3, 2) study the needs of schools of happiness in the office of Kalasin Primary Educational Service Area 3, and 3) study the development approach to become a happy school of schools in the office of Kalasin Primary Educational Service Area 3. The sample group consisted of 324 people and 11 key informants. The research instruments consisted of the current status and desired status questionnaire, in which the current status has a discrimination power between 0.38 and 0.90 and a reliability of 0.96; and the desired status questionnaire, which has a discrimination power between 0.37 and 0.88 and a reliability of 0.97; a semi-structured interview form; and the development approach to become a happy school of schools. Under the jurisdiction of Kalasin Primary Educational Service Area Office 3, Therefore, purposive sampling was used. and the statistics used in this research were Mean, Standard Deviation, (PNI)

The findings were as follows:

1. The current conditions of being a happy school of schools under the Office of the Primary Education Area 3, Kalasin Province, are at a moderate level.

2. The expected conditions of being a happy school of schools under the Office of the Primary Education Area 3, Kalasin Province, are at a high level.

3. The essential needs of being a happy school of schools under the Office of the Primary Education Area 3, Kalasin Province, ranked from most to least essential as follows: 1) Good friends at work 2) Happiness at work 3) A pleasant workplace 4) Positive attitude

4. The development guidelines for being a happy school of schools under the Office of the Primary Education Area 3, Kalasin Province, have a total of 32 guidelines for developing a happy school, which are overall most appropriate and feasible.

Keywords: Guidelines for Development , School of happiness

บทนำ

ปัจจุบันมนุษย์ต้องเผชิญกับความเครียดและความกดดันจากปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก ทำให้ทุกคนแสวงหาความสุขในชีวิตส่วนตัว การทำงาน และชีวิตสังคม แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาแบบบูรณาการเพื่อสร้าง "สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน" ตั้งแต่แผนฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ถึงฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2565)

การสร้างองค์กรให้เป็นระบบระเบียบ มีข้อตกลงร่วมกัน และกิจกรรมที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม รวมถึงการบำรุงขวัญพนักงาน ช่วยสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีในองค์กร เมื่อพนักงานมีความสุข ย่อมส่งผลดีต่อองค์กร ครอบครัว ชุมชน และหน่วยงานใกล้เคียง โดย "Happy Workplace" หรือ "ความสุขทั้งแปด" (Happy 8) เป็นแนวทางที่ช่วยสร้างความสุขในที่ทำงาน (ชาญวิทย์ วสันต์ธนรัตน์, 2559, หน้า 35) ประกอบด้วย 1. สุขภาพดี (Happy Body): การส่งเสริมสุขภาพกายและใจของพนักงาน 2. น้ำใจงาม (Happy Heart): การสร้างความเอื้ออาทรต่อกัน 3. ทางสงบ (Happy Soul): การส่งเสริมศีลธรรมและความศรัทธาผ่านกิจกรรมทางศาสนา 4. ผ่อนคลาย (Happy Relax): การจัดกิจกรรมบันเทิงและลดความเครียดในการทำงาน 5. ทหาความรู้ (Happy Brain): การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง 6. ปลอดภัย (Happy Money): การบริหารการเงินอย่างเหมาะสมเพื่อลดภาระหนี้สิน 7. ครอบครัวดี (Happy Family): การส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในครอบครัว 8. สังคมดี (Happy Society): การสร้างความรักและสามัคคีในชุมชน แนวทางนี้ส่งผลให้เกิดสุขภาวะใน 4 มิติ คือ กาย ใจ สังคม และจิตวิญญาณ ความสุขในที่ทำงานช่วยให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่า อยากมาทำงานทุกวัน และมองเห็นโอกาสในการพัฒนาและเจริญก้าวหน้าในองค์กร เมื่อพนักงานได้รับสิ่งที่เอื้อให้เกิดความสุขอย่างต่อเนื่อง เช่น การบริหารงานที่มีธรรมาภิบาล ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน สวัสดิการที่เหมาะสม และโอกาสเติบโตในอาชีพ ผลงานของพนักงานย่อมมีประสิทธิภาพและนำพาองค์กรไปสู่การเป็น "องค์กรแห่งความสุข" ได้ (กอบปรลาภ อภัยภักดิ์, 2563)

ด้วยเหตุนี้จึงทำให้หน่วยงานทางการศึกษาหลายแห่งให้ความสนใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุข โดยสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้มีแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการ ให้เกิดความผาสุก สร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน โดยพิจารณาจากบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงในเรื่องของเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากร บุคคลที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องให้ความสำคัญในการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากรให้ดีขึ้น (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2563) เช่นเดียวกับกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ก็ได้ให้ความสำคัญกับองค์กรแห่งความสุขด้วยเช่นกัน โดยจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพอนามัยเพื่อองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) เพื่อให้บุคลากรทางการศึกษาลดความตึงเครียดจากการทำงาน มีการส่งเสริมพัฒนาสุขภาพกายควบคู่กับสุขภาพจิตเพื่อลดความขัดแย้งภายในองค์กรมุ่งเน้นให้บุคลากรในองค์กรมีความสุขในการทำงาน ซึ่งความสุขที่เกิดขึ้นนั้นก่อให้เกิดกระบวนการทางความคิด ส่งผลให้งานที่ได้รับ มอบหมายมีประสิทธิภาพมากขึ้น (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3,

2566) แต่ที่ผ่านมายังพบเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับครูอยู่บ่อยครั้ง ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสุขในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นครูถูกลดรอนการทำงาน โดยให้ทำในสิ่งที่ไม่ใช่งานหลัก คือ ต้องทำงานเอกสาร รับการประเมินต่าง ๆ พาเด็กไปแข่งขัน ส่งผลให้ครูมีเวลาการสอนลดลง จากต้องสอน 200 วันต่อปี ถูกลดการสอนไปถึง 42% หรือ 84 วัน การที่ครูไม่ได้ทำหน้าที่สอน ซึ่งเป็นงานหลักถือเป็นอันตรายมาก ทำให้ครูไม่มีความสุข เพราะไม่ได้ทำงานหน้าที่โดยตรงของตนอย่างเต็มที่ (สมพงษ์ จิตระดับ, 2564) และยังมีปัญหาอีกมากมายที่ส่งผลกระทบต่อความสุขในการทำงานของครูในสถานศึกษา

จากสภาพปัญหาดังกล่าวจึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจการศึกษาแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 อย่างจริงจัง ซึ่งมุ่งเน้นการศึกษาข้อมูลจากครูและผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาโรงเรียนสู่การเป็นโรงเรียนแห่งความสุข โดยมุ่งหวังให้การศึกษาที่มีการพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยั่งยืนและมีความสุขของการอยู่ดีมีสุขของบุคลากรในโรงเรียนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3
2. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำนวน 2,117 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำนวน 324 คน โดยใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครชชี และมอร์แกน (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 43) ผู้วิจัยกำหนด กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนละ 3 คน และกำหนดสัดส่วนผู้บริหาร ต่อ ครูผู้สอน เป็น 1 : 2 ดังนั้นจะได้ โรงเรียนที่เป็นหน่วยการสุ่ม จำนวน 108 โรงเรียนโดยแบ่งเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา 108 คน และครูผู้สอน 216 คน และสุ่มกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 37-38)

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและตัวแทนครูผู้สอน ของโรงเรียนที่มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) จำนวน 11 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1) แบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ชนิด ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบสอบถามผู้วิจัยสร้างขึ้นใหม่ จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม สถานภาพ เพศ ขนาดสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นโรงเรียนแห่งความสุข เป็นแบบตอบสนองคู่ (Duel response format) มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับตัวเลือก คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตามแนวความคิดของลิเคอร์ท (Likert's Scale) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

2) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

3. การสร้าง และหาคุณภาพเครื่องมือ

1) ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและโรงเรียนแห่งความสุข เพื่อนำมาวิเคราะห์และใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม

2) ศึกษาวิธีการสร้างและสร้างเครื่องมือจากทฤษฎี หลักการ แนวคิด และเอกสารที่เกี่ยวข้อง

3) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย

4) ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามคำแนะนำของคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

5) นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้วเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ เพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความถูกต้อง เหมาะสมของภาษา การใช้ถ้อยคำ แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.38 – 0.90 และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.96 แบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.37 – 0.88 และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.97

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ผู้วิจัยเสนอคำร้องต่อสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ทำหนังสือเพื่อขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2) ผู้วิจัยติดตามขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

3) ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1) ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

2) ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์โดย การหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3) นำแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 มาตรวจให้คะแนนตามแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด (2556)

4) นำผลการประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 มาจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

5) นำค่าดัชนีความต้องการจำเป็น PNI_{modified} มาวิเคราะห์สรุปจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นตามลำดับจากมากไปหาน้อย และนำไปหาแนวทางในการพัฒนาต่อไป

6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ 1) สถิติพื้นฐาน ได้แก่ 2) ค่าความถี่ (Frequency) 3) ค่าร้อยละ (Percentage) 4) ค่าเฉลี่ย (Mean) 5) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผลการวิจัย

สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

ตาราง 1 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของ การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวม

โรงเรียนแห่งความสุข	สภาพปัจจุบัน (n = 324)			สภาพที่พึงประสงค์ (n = 324)		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. สถานที่ทำงานน่าอยู่	3.26	0.36	ปานกลาง	4.64	0.23	มากที่สุด
2. มีความสุขในการทำงาน	3.22	0.35	ปานกลาง	4.66	0.28	มากที่สุด
3. กัลยาณมิตรในที่ทำงาน	3.19	0.37	ปานกลาง	4.63	0.33	มากที่สุด
4. ทัศนคติเชิงบวก	3.30	0.37	ปานกลาง	4.64	0.32	มากที่สุด

รวม	3.24	0.19	ปานกลาง	4.64	0.21	มากที่สุด
-----	------	------	---------	------	------	-----------

จากตาราง 13 พบว่า สภาพปัจจุบันของการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} = 3.24, S.D. = 0.19) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงอันดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ ทศนคติเชิงบวก (\bar{X} = 3.30, S.D. = 0.37) สถานที่ทำงานน่าอยู่ (\bar{X} = 3.26, S.D. = 0.36) มีความสุขในการทำงาน (\bar{X} = 3.22, S.D. = 0.35) กล้วยามิตรในที่ทำงาน (\bar{X} = 3.19, S.D. = 0.37) และสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.64, S.D. = 0.21) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงอันดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ มีความสุขในการทำงาน (\bar{X} = 4.66, S.D. = 0.28) สถานที่ทำงานน่าอยู่ (\bar{X} = 4.64, S.D. = 0.23) ทศนคติเชิงบวก (\bar{X} = 4.64, S.D. = 0.32) กล้วยามิตรในที่ทำงาน (\bar{X} = 4.63, S.D. = 0.33)

การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

ตาราง 2 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ค่าดัชนี ความต้องการจำเป็นและ ลำดับความต้องการจำเป็น โดยรวม

โรงเรียนแห่งความสุข	I	D	PNI	อันดับ
1. สถานที่ทำงานน่าอยู่	4.64	3.26	0.423	3
2. มีความสุขในการทำงาน	4.66	3.22	0.447	2
3. กล้วยามิตรในที่ทำงาน	4.63	3.19	0.451	1
4. ทศนคติเชิงบวก	4.64	3.30	0.406	4
รวม	4.64	3.24	0.432	-

จากตาราง 2 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย ได้แก่ กัลยาณมิตรในที่ทำงาน
($PNI_{\text{modified}} = 0.451$) มีความสุขในการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.447$) สถานที่ทำงานน่าอยู่ ($PNI_{\text{modified}} =$
 0.423) ทศนคติเชิงบวก ($PNI_{\text{modified}} = 0.406$)

5. อภิปรายผล

1. สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน ในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

1.1 สภาพปัจจุบันของการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษายัง
ขาดการส่งเสริมกิจกรรมที่เน้นความสุขของผู้เรียนและบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยเฉพาะในด้าน
สิ่งแวดล้อมทางกายภาพและจิตใจที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนยังไม่ครอบคลุม และการ
บริหารจัดการเพื่อสร้างสุขยังไม่ได้บูรณาการเข้ากับพันธกิจหลักของโรงเรียนอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ การ
รับรู้และเข้าใจในแนวคิด "โรงเรียนแห่งความสุข" ของครู บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง อาจยังไม่ชัดเจน
หรือยังไม่เห็นความสำคัญอย่างแท้จริง จึงส่งผลให้การดำเนินงานยังไม่สามารถขับเคลื่อนไปสู่ระดับที่สูงกว่าได้
ซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดซิลิกแมน (Seligman, 2011) ที่กล่าวว่า "ความสุขที่แท้จริงในบริบทของการศึกษา
เกิดจากการมีเป้าหมาย ความสัมพันธ์เชิงบวก และความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง" ดังนั้น หากโรงเรียนยังขาด
การจัดการองค์ประกอบเหล่านี้อย่างเป็นระบบ ย่อมส่งผลให้ความสุขโดยรวมของโรงเรียนไม่สามารถยกระดับ
ขึ้นได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของนุชี มะเด็ง (2564) ที่ศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาแห่งความสุข
โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 39 จังหวัดนราธิวาส พบว่า ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่าง
โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหาร ครู และ
บุคลากรทางการศึกษาในพื้นที่มีความตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างบรรยากาศแห่งความสุขในโรงเรียน
มีการส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน การสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีในชุมชนการเรียนรู้ และความ
ร่วมมือจากภาคีเครือข่ายในระดับพื้นที่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุถึงสภาพที่พึงประสงค์อย่างยั่งยืน โรงเรียน
ควรพัฒนาไปในทิศทางภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งเสริมความสุข ควรแสดงบทบาทผู้นำเชิงสร้างสรรค์
(Transformational Leadership) ที่ส่งเสริมคุณค่า ความร่วมมือ และความไว้วางใจในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้
ครูมีแรงจูงใจและรู้สึกมีความหมายในงานมากขึ้น บรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อความสุข ส่งเสริม
สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย เป็นมิตร (Bass & Riggio, 2006) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาสิริวิภา เหมไทย
(2566) ได้ศึกษาการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารที่สัมพันธ์กับองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า องค์กรแห่งความสุขของ
สถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

2. ความต้องการจำเป็นของการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อยได้แก่ 1) กัลยาณมิตร
ในที่ทำงาน 2) มีความสุขในการทำงาน 3) สถานที่ทำงานน่าอยู่ 4) ทศนคติเชิงบวก สะท้อนให้เห็นว่า
บุคลากรในสถานศึกษามีความต้องการสูงในด้านความสัมพันธ์เชิงบวกกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่
ส่งเสริมให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีและความผูกพันกับองค์กร โดยเฉพาะ “กัลยาณมิตรในที่ทำงาน”
แสดงถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ที่เต็มไปด้วยความเข้าใจ ความไว้วางใจ และการสนับสนุนซึ่งกันและกัน
ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Seligman (2011) ในองค์ประกอบ R – Relationships ของโมเดล PERMA ที่
ชี้ให้เห็นว่าความสัมพันธ์ทางสังคมที่ดีเป็นพื้นฐานของความสุขในระยะยาว การมี “ความสุขในการทำงาน”
และ “สถานที่ทำงานน่าอยู่” ยังสะท้อนถึงความต้องการพื้นฐานในระดับปัจจัยภายนอก (Extrinsic factors)
ซึ่ง Herzberg (1959) เรียกว่า Hygiene Factors ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ความปลอดภัย ความ
ชัดเจนในการบริหารจัดการ หากปัจจัยเหล่านี้ไม่เหมาะสมย่อมส่งผลให้บุคลากรเกิดความไม่พึงพอใจ แม้จะมี
แรงจูงใจภายในอยู่ก็ตาม ขณะเดียวกัน ความต้องการด้าน “ทศนคติเชิงบวก” แสดงถึงความปรารถนาในการ
มีมุมมองที่ดีต่องานและองค์กร ซึ่งสะท้อนถึงระดับของ Self-actualization ตามลำดับขั้นความต้องการของ
Maslow (1943) ที่ระบุว่า เมื่อความต้องการพื้นฐานได้รับการตอบสนอง บุคคลจะมุ่งสู่การเติบโตภายในและ
ความหมายของการทำงานมากขึ้น ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนาโรงเรียนแห่งความสุขเกิดขึ้นอย่างยั่งยืน
จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับทั้งความสัมพันธ์เชิงบวกในองค์กร การจัดการสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม และการ
ส่งเสริมทัศนคติที่สร้างสรรค์ในทุกกระดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐพงษ์ น้อยโคตร (2565) ได้ศึกษาแนว
ทางการพัฒนาสถานศึกษา สู้องค์กรแห่งความสุข สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
มหาสารคาม เขต 2 ผลการศึกษาพบว่าความต้องการจำเป็นของความเป็นองค์กรแห่งความสุขในสถานศึกษา
เรียงลำดับ จากมากไปหาน้อยได้แก่ 1) ด้านที่ทำงานน่าอยู่ 2) ด้านความสมานฉันท์ในองค์กร 3) ด้านทัศนคติ
เชิงบวกต่องานที่ทำ และ 4) ด้านคนทำงานมีความสุข

3. แนวทางการพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อนให้เห็นว่า
โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการ
สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการสร้าง “โรงเรียนแห่งความสุข” ที่ไม่
เพียงแต่ช่วยส่งเสริมความสุขของบุคลากรและนักเรียนเท่านั้น แต่ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอน
และสร้างคุณภาพการศึกษาที่ดีให้กับผู้เรียนอีกด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ Seligman (2011) ในโมเดล PERMA ที่
ประกอบด้วยองค์ประกอบ P-Positive Emotion, E-Engagement, R-Relationships, M-Meaning และ A-Accomplishment
ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการสร้างความสุขในโรงเรียนต้องมีการพัฒนาหลายมิติในทั้งด้านจิตใจ อารมณ์ และสภาพแวดล้อม โดย
ต้องมีการส่งเสริมทักษะชีวิตให้กับนักเรียนและบุคลากรให้สามารถเรียนรู้และทำงานในสภาพแวดล้อมที่ดี มี
ความสัมพันธ์ที่ระหว่างผู้เรียน ครู และผู้ปกครอง พร้อมทั้งมีการพัฒนาทักษะทางอารมณ์ที่ช่วยให้ทุกคน

สามารถมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศที่มีความสุข แนวทางการพัฒนาดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์ (2562) ที่พบว่า การมีแนวทางการพัฒนาโรงเรียนโดยเน้นการมีส่วนร่วมและสร้าง บรรยากาศเชิงบวกสามารถส่งเสริมการเรียนรู้และความสุขของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งงานของ พจนีย์ สุทธิสว่าง (2564) ยังชี้ให้เห็นว่า การส่งเสริมภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นความสุข และการบริหารจัดการ วัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก เป็นแนวทางที่มีความเป็นไปได้สูงในการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร ซึ่งสอดคล้อง กับผลการวิจัยในครั้งนี้ที่พบว่าแนวทางต่าง ๆ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

องค์ความรู้ใหม่

การพัฒนาโรงเรียนแห่งความสุขคือการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความสุขทั้งครูและนักเรียน ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานและการเรียนรู้ แนวทางสำคัญประกอบด้วย สถานที่ทำงานน่าอยู่ ความสุขในการทำงาน กลยณัฒมิตรในที่ทำงาน และทัศนคติเชิงบวก แนวทางเหล่านี้ช่วยพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน และ ส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาให้ดีขึ้น



ภาพที่ 1 แนวทางการพัฒนาโรงเรียนแห่งความสุข

สรุป

สภาพปัจจุบันของการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นโรงเรียนแห่ง ความสุขของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับ

มาก ความต้องการจำเป็นของการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อยได้แก่ 1) กัลยาณมิตรในที่ทำงาน
2) มีความสุขในการทำงาน 3) สถานที่ทำงานน่าอยู่ 4) ทศนคติเชิงบวก แนวทางการพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียน
แห่งความสุขของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 มีแนวทางการพัฒนา
โรงเรียนแห่งความสุขมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

1 ข้อเสนอแนะนำไปใช้

1) ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำแนวทางการพัฒนาโรงเรียนแห่งความสุข ไปประยุกต์ใช้ได้ โดยต้อง
คำนึงถึงบริบท ความพร้อม ข้อจำกัด และปัจจัยอื่นๆ ที่มีความแตกต่างกันในแต่ละสถานศึกษา เพื่อให้เกิด
ประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2) หน่วยงานต้นสังกัดสามารถนำแนวทางไปพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนแห่งความสุข โดย
กำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของการบริหารโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนแห่งความสุขที่ชัดเจน เพื่อให้โรงเรียนมี
ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและนำพาโรงเรียนไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

3) จากผลการศึกษาพบว่าด้านที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ ด้านกัลยาณมิตรในที่ทำงาน
ดังนั้นผู้บริหารต้องส่งเสริมให้บุคลากรเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีต่อกัน ช่วยส่งเสริมให้บรรยากาศในการทำงาน
เป็นไปในทางบวก ส่งเสริมให้บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทุกคนทุ่มเทเสียสละร่วมกัน
บุคลากรในโรงเรียนทำงานด้วยกันแบบพี่น้องทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกันในการแสดงความคิดเห็น มีทักษะในการ
สื่อสารที่ดี สามารถสื่อสารความคิดเห็นของตนเองได้อย่างชัดเจน และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นได้อย่างเปิด
ใจ เพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาแนวทางการพัฒนาโรงเรียนแห่งความสุข ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
อื่น

2) ควรมีการศึกษาถึงผลสัมฤทธิ์หลังจากการนำแนวทางการพัฒนาโรงเรียนแห่งความสุขไปใช้ใน
การบริหารงานในโรงเรียน

3) ควรศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อโรงเรียนแห่งความสุข เช่น ด้านผู้บริหาร ด้านผู้เรียน ด้าน
ชุมชน เป็นต้น เพื่อจะได้นำข้อมูลมาพัฒนาแนวทางการสร้างโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนแห่งความสุขต่อไป

4) ควรมีการศึกษารูปแบบการบริหารงานและทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อโรงเรียน
แห่งความสุข

เอกสารอ้างอิง

- กอปรลาภ อภัยภักดี. (2563). บรรยากาศองค์กรแห่งความสุข: คนเบิกบานงานสำเร็จ. วารสาร มจร
มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์. 6(1), 315-331.
- ชาญวิทย์ วสันต์นารัตน์. (2559). มาสร้างองค์กรแห่งความสุขกันเถอะ (ฉบับปรับปรุง 2559).
กรุงเทพมหานคร: แอทโพร์พริ้นท์.
- ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์. (2562). การสร้างโรงเรียนแห่งความสุขในระดับประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พจนีย์ สุทธิสว่าง. (2564). ภาวะผู้นำเชิงบวกกับวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความสุขในการทำงานของครูระดับ
ประถมศึกษา. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 44(1), 95-112.
- ณัฐพงษ์ น้อยโคตร. (2565). แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งความสุข สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร
การศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- นันท์สินี ทิวสุวรรณ. (2562). สุขภาวะองค์กรของโรงเรียนบ้านเขาอ่างแก้ว. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นุชี มะเต็ง. (2564). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาแห่งความสุขโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 39 จังหวัด
นราธิวาส. วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. 17(2), 1-71.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์
น.
- วิชุดา บุญทรัพย์. (2563). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัด
เทศบาลนครรังสิต ปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา.
บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรังสิต.
- สิริวิภา เหมไทย. (2566). การปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารที่สัมพันธ์กับองค์กรแห่งความสุขของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรม
หาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). รายงานสถานการณ์ทางสังคมของไทย ไตรมาส
หนึ่ง ปี 2565. สำนักนายกรัฐมนตรี. เรียกใช้เมื่อ 15 มกราคม 2567 จาก <https://www.nesdc.go.th>.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2563). แผนสร้างความผูกพันและความพึงพอใจในบุคลากรใน สังกัด
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. เรียกใช้เมื่อ 15 มกราคม 2567 จาก <http://www.bga.moe.go.th/2018/wp-content/uploads/2020/05/>.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3. (2566). แผนพัฒนาการศึกษา. กาฬสินธุ์:
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3.

สมพงษ์ จิตระดับ. (2564). การศึกษาสภาพชีวิตเด็กที่เสี่ยงต่อการออกกลางคันของนักเรียนประถมศึกษา
โรงเรียนวัดช้างคลองสังกัดสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร. *An Online Journal of Education*.
16(2), 20-34.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. 2nd ed. Lawrence Erlbaum
Associates.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*. 50(4), 370–396.

Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.