

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสุขในการทำงานของครูโรงเรียนเทศบาล ใช้แนวคิดเรื่องความสุขของ เลย์าร์ด (Layard, 2005, p. 63) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสุขในการทำงานของครูโรงเรียนเทศบาล มีขั้นตอนการวิจัย โดยการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย แล้วคัดเลือกแนวคิด หรือตัวแปรที่มีหลักฐาน ทฤษฎีสนับสนุนจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ กำหนดเส้นทางอิทธิพลในแต่ละตัวแปรที่ส่งผลต่อกัน แล้วตรวจสอบระดับความกลมกลืน วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยใช้สถิติวิเคราะห์ Confirmatory Factor Analysis: CFA ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปขั้นสูงทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และตรวจสอบความสอดคล้องของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสุขในการทำงานของครูโรงเรียนเทศบาล กับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากกลุ่มตัวอย่าง 672 คน โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานด้วยโปรแกรม SPSS การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปขั้นสูงทางสถิติ

ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน จากแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ที่กลับคืนมา จำนวน 672 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 แบ่งเป็น 4 ภูมิภาค จำนวนภาคละ 168 คน คิดเป็นร้อยละ 25

ผลการวิเคราะห์ตัวแปรสังเกตได้ในโมเดล พบว่า ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใกล้เคียงกันมากแสดงว่าการแจกแจง ของตัวแปรเกือบเป็น โค้งปกติ โดยตัวแปรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมากที่สุด ค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับมากที่สุด ได้แก่ ค่านิยมส่วนบุคคลมี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 และตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับมาก ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบของตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การเป็นผู้นำตนเอง มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.41 องค์ประกอบด้านการบริหารงานบุคคล ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมี ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.34 องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ในโรงเรียน ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความผูกพันต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.46 องค์ประกอบ ด้านวัฒนธรรมโรงเรียน ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เป้าประสงค์ของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.40 และองค์ประกอบด้านความสุขในการทำงาน ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ค่านิยมส่วนบุคคล มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.52

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรทั้ง 5 ตัว ประกอบด้วยโมเดลการวัดตัวแปรภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร การบริหารงานบุคคล ความสัมพันธ์ในโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียน และความสุขในการทำงาน ผู้วิจัยได้ปรับจนค่าดัชนีความสอดคล้อง อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน ที่แสดงว่าเครื่องมือมีความตรงเชิงโครงสร้าง ใช้วัดองค์ประกอบในตัวแปรแฝงของโมเดลได้จริง

ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสุขในการทำงาน ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ภายในและค่าสหสัมพันธ์ตัวแปรสังเกตได้ภายนอก รวมทั้งสิ้น 32 ตัวแปร จากผลการวิเคราะห์ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 32 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นบวก แสดงถึงความสัมพันธ์ในทางเดียวกัน โดยมีค่านัยสำคัญทางสถิติทุกตัวแปร

ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสุขในการทำงานของครูโรงเรียนเทศบาล ที่ผู้วิจัยปรับและพัฒนาเป็น Adjusted Model พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ผลการทดสอบค่า ไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 601.41 ค่า p-value เท่ากับ .00 ที่องศาอิสระเท่ากับ 320 ค่า CFI เท่ากับ 1.00 ค่า RMSEA เท่ากับ .036 ค่า GFI เท่ากับ .95 ค่า NFI เท่ากับ .99 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ตัวแปรตาม คือ ความสุขในการทำงานของครูโรงเรียนเทศบาล มีค่าเท่ากับ .70 แสดงว่าตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรความสุขในการทำงานของครูโรงเรียนเทศบาล ได้ร้อยละ 70

ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสุขในการทำงานของครูโรงเรียนเทศบาล ที่ผู้วิจัยปรับและพัฒนาเป็น Adjusted Model มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และส่งผลต่อตัวแปรตามทุกตัว โดยตัวแปรภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร และการบริหารงานบุคคล ส่งอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมโรงเรียน และส่งอิทธิพลทางลบต่อความสุขในการทำงานของครูโรงเรียนเทศบาล ความสัมพันธ์ในโรงเรียนส่งอิทธิพลทางตรงทางอ้อมไปยังความสุขในการทำงานของครูโรงเรียนเทศบาล โดยส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านวัฒนธรรมโรงเรียนไปที่ตัวแปรความสุขในการทำงานของครูโรงเรียนเทศบาล ผู้วิจัยนำ Adjusted Model มาใช้ตอบคำถามตามสมมติฐานการวิจัย 7 ข้อ แสดงเป็นรายข้อ ได้ดังนี้

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ตัวแปรภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารส่งอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมโรงเรียน และส่งอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความสุขในการทำงานผลการวิจัยปรากฏว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ที่ได้กำหนดขึ้นมา

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 ตัวแปรการบริหารงานบุคคลส่งอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมโรงเรียน และส่งอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความสุขในการทำงาน ผลการวิจัยปรากฏว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 ที่ได้กำหนดขึ้นมา

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 ตัวแปรความสัมพันธ์ในโรงเรียนส่งอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมโรงเรียน และส่งอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความสุขในการทำงานผลการวิจัยปรากฏว่าเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 ที่ได้กำหนดขึ้นมา

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 4 ตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนส่งอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน ผลการวิจัยปรากฏว่าเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 4 ที่ได้กำหนดขึ้นมา

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 5 ตัวแปรภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารส่งอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน ผลการวิจัยปรากฏว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 5 ที่ได้กำหนดขึ้นมา

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 6 ตัวแปรการบริหารงานบุคคลส่งอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน ผลการวิจัยปรากฏว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 6 ที่ได้กำหนดขึ้นมา

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 7 ตัวแปรความสัมพันธ์ในโรงเรียนส่งอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน ผลการวิจัยปรากฏว่าเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 7 ที่ได้กำหนดขึ้นมา

อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ตามโมเดลที่พัฒนาขึ้นมา คือ Adjusted Model แสดงว่าตัวแปรที่เป็นสาเหตุของความสุขในการทำงานของครูโรงเรียนเทศบาล มีเพียง 2 ตัวแปร ได้แก่ ความสัมพันธ์ในโรงเรียน และวัฒนธรรมโรงเรียน โดยความสัมพันธ์ในโรงเรียนเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อความสุขในการทำงานของครูโรงเรียนเทศบาล โดยมีอิทธิพลผ่านตัวแปรแฝงใน ได้แก่ วัฒนธรรมโรงเรียน และมีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงานของครูโรงเรียนเทศบาล ตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียน เป็นตัวแปรคั่นกลางที่มีความสำคัญมากที่สุด โดยได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร ตัวแปรการบริหารงานบุคคล และตัวแปรความสัมพันธ์ในโรงเรียน แล้วส่งอิทธิพลทางตรงต่อไปยังความสุขในการทำงาน เรียงตามค่าอิทธิพลรวม ได้แก่ ความสัมพันธ์ในโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียน ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ และการบริหารงานบุคคล ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยตามข้อค้นพบในโมเดล Adjusted Model ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมาได้ดังนี้

1. ตัวแปรความสัมพันธ์ในโรงเรียน ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ผู้วิจัยตั้งไว้ คือ ตัวแปรความสัมพันธ์ในโรงเรียนส่งอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมโรงเรียน และส่งอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความสุขในการทำงาน แสดงว่า เมื่อครูโรงเรียนเทศบาลได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม โดยการสร้างความสัมพันธ์อันดี

ระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา การได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา ความผูกพันต่อองค์การ การที่ครูรับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ทำให้ครูรู้สึกผูกพัน ท่วมเทและพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่เพื่อองค์การที่ตนสังกัดอยู่ด้วยความเต็มใจและอยู่ในองค์การด้วยใจรักอย่างมีความสุข การให้ความสำคัญจากคนรอบข้าง หมายถึง ได้รับการยอมรับนับถือ ความเชื่อถือ เชื่อมือ เชื่อนั่น และเชื่อใจ จากคนรอบข้าง ทำให้เกิดพลังและอยากทำดีต่อไป ส่งผลให้ครูมีความสุขในการทำงาน มากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ อุทัย หิรัญโต (2531) ให้ทัศนะว่า ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ กับเพื่อนร่วมงานไม่วางอำนาจหรือสอคนแบบมองบุคคลอื่น แมนเนียน (Manion, 2003) กล่าวว่า ความสุขในการทำงาน คือผลที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ ซึ่งเป็นผลจากการตอบสนอง จากการกระทำ การสร้างสรรค์ของตนเองมีความปลาบปลื้มใจ นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงการรับรู้ และการแสดงออกที่เกี่ยวกับการทำงาน การปฏิบัติงานด้วยความสุข สนุก สนาน บุคลากร มีความผูกพันกัน และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานร่วมกันเกิดสัมพันธภาพที่ดีในการองค์การต่อไป

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิลาวัณย์ เรืองจันทร์ (2551) ได้ศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลอำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี พบว่า ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ ท่านมีความรู้สึกว่าการปฏิบัติงานในโรงเรียน บุคลากรได้ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ท่านมีความรู้สึกว่าการปฏิบัติงานได้รับความสามัคคีจากเพื่อนร่วมงาน และบรรยากาศในการทำงานในโรงเรียน มีความสนิทสนมและเป็นกันเอง บรรยากาศองค์การดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล และระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม โดยมีการแสดงพฤติกรรมอย่างสร้างสรรค์เชิงบวก ซึ่งส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานภายใน ตัวบุคคลหรือทีมงาน หรือองค์การนั้นได้พัฒนาความสามารถในการทำงานด้วยความรู้สึกเห็นคุณค่าของตนเอง มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทีมงาน มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีความไว้วางใจ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมมือกันและมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การ นำไปสู่ความเสียสละให้กับองค์การ จนสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายของตนเอง ทีมงาน และองค์การได้ เนื่องจากผู้บริหาร ครู โรงเรียนเทศบาลมีการทำงานเป็นทีม มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ แมนเนียน (Manion, 2003) ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่ช่วยให้บุคคลมีความสุขจากการทำงานเกิดจากบุคลากรผู้ร่วมงานมิให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมถึงการที่บุคคลนั้นได้รับการยอมรับนับถือ หรือศรัทธา ผลการวิจัยของ เกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ (2551, หน้า 108) พบว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงด้านบวก ต่อความผูกพันต่อโรงเรียน

การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าร่วมในการบริหาร นับตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผลงาน ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนในการเสนอความคิดเห็น ทุกขั้นตอนการทำงาน การดำเนินงานมีการประชุมปรึกษา เพื่อตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน การรวมพลังดังกล่าวทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความภูมิใจในตนเอง ที่ผู้บริหาร เห็นความสำคัญและยกย่องให้เกียรติ ดังนั้นจึงทำให้มีความสำนึกในหน้าที่ที่รับผิดชอบ และผูกพัน กับงาน

นอกจากนี้ (Sashkin, 1986; Carrell, Kuzmits, & Elbert, 1992 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2540) สอดคล้องกับ อเลน และเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1990) ที่ได้ศึกษาพบว่า ปัจจัย ที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านความรู้สึกละและความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม คือการรับรู้ การมีส่วนร่วม ในการบริหาร เนื่องจากการมีส่วนร่วมในการบริหารงานมีความสัมพันธ์กับ ความผูกพันองค์กร หากครูซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนได้รับ โอกาสให้มีส่วนร่วม ในการบริหาร โรงเรียนแล้วจะทำให้เกิดความเห็นคุณค่าในตนเองและเกิดความผูกพันต่อองค์กร ตามมาดังผลการวิจัยของ นันทนา ประกอบกิจ (2538) สฎายุ ชีระวิชิตระกุล (2549) และ และคัสคิลลี (Cuskelly, 1995) พบว่า การมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ เป็นตัวทำนายที่มีนัยสำคัญ ทางสถิติของความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ผลการวิจัยของ พิมอรัญ คนรู้ (2548) พบว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับ ฟูกามิ และลาร์สัน (Fukami & Larson, 1984) ที่พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรคือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและการเข้ากับผู้ร่วมงานได้ สอดคล้องกับ อีสเซนเบิร์ก และคณะ (Eisenberger et al., 1990) พบว่า การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพัน ต่อองค์กร เพราะเมื่อครูรับรู้ว่าการได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียน ทั้งเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร โรงเรียน ก็จะทำให้ครูรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความหมายต่อองค์กรเห็นคุณค่า ในตนเองเกิดความพึงพอใจ ในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ครูทำงานอย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ รีบิเนียก และอัลโต (Hrebiniak & Alutto, 1972) ที่พบว่า ความไว้วางใจระหว่าง บุคคลจะมีความสำคัญต่อเจตคติและพฤติกรรมของผู้ที่อยู่ร่วมกัน ในสังคม การที่บุคคลเห็นว่า สภาพแวดล้อมทางสังคมในองค์กรมีลักษณะของการร่วมมือ ช่วยเหลือ เป็นมิตรจะทำให้ ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพัน นอกจากนี้ บูกานัน (Buchanan, 1974) ได้ศึกษาเรื่องการสร้าง ความผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการภาครัฐกิจและรัฐบาล พบว่า กระบวนการจัดเวลาเข้าสู่อาชีพ ผู้จัดการนั้น ประสิทธิภาพที่มีความสำคัญซึ่งทำให้ผู้จัดการเกิดความผูกพัน ต่อองค์กร คือ การปฏิบัติงานสร้างสรรค์ ในลักษณะของการสนับสนุนและช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา และโอกาสความก้าวหน้าล้วนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ในขณะที่ เชลดอน

(Sheldon, 1971) พบว่า การปฏิสังสรรค์ในทางสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานทำให้บุคคลเกิดความผูกพันต่อองค์กร การปฏิสังสรรค์ดังกล่าวเป็นการลงทุนชนิดหนึ่ง ซึ่งบุคคลอาจพัฒนาโดยรู้สึกตัวหรือไม่รู้สึกตัว ก็ได้ เพราะกว่าบุคคลจะมีความใกล้ชิดสนิทสนมกับผู้อื่นงานอื่น ๆ ในที่ทำงานได้นั้นจะต้องใช้ระยะเวลาช่วงหนึ่ง ซึ่งลดโอกาสการมีส่วนร่วมในองค์การอื่น ๆ ลง

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ดินคอลลิน และแคลลเบิร์ก (Lincon & Kalleberg, 1990) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงานของคนญี่ปุ่นกับคนอเมริกัน พบว่า คุณภาพความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรในทั้งสองประเทศ กล่าวคือ คนงานรับรู้ว่าจะได้รับการช่วยเหลือเอาใจใส่ซึ่งกันและกันและสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในเวลางาน จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ความสัมพันธ์ที่ดีในองค์การทำให้เกิดวัฒนธรรมที่ดี เมื่อองค์การมีวัฒนธรรมที่ดี ก็ย่อมส่งผลให้พนักงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ ทำให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีและทำงานอย่างมีความสุข ดังนั้นผู้บริหาร โรงเรียน ควรตระหนักว่าการสนับสนุนครูเพียงแค่นี้เพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงานระยะสั้น หากแต่ควรเสริมสร้างให้ครูเห็นคุณค่าในตนเองและเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน เพื่อให้ครูรู้สึกว่าเขาได้รับการยอมรับไว้วางใจจากองค์กร และรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ส่งผลให้ครูทำงานเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ ครูทำงานอย่างมีความสุข ทำให้เกิดผลดีต่อองค์การอย่างยั่งยืน

จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ครู โรงเรียนเทศบาลมีระดับความสัมพันธ์ในโรงเรียนสูงมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากครูเป็นอาชีพที่ได้รับการเคารพยกย่อง เทิดทูน เป็นแม่พิมพ์ของชาติ เป็นแบบอย่างที่ดีของลูกศิษย์ ส่งผลให้ได้รับการยกย่องและได้รับเกียรติจากสังคมเป็นอย่างสูง เนื่องจากค่านิยมของสังคมไทยยกย่องอาชีพครู ว่าเป็นอาชีพที่มีเกียรติของสังคม ประกอบกับปัจจุบันอาชีพครูมีความก้าวหน้า มีเงินเดือนสูง และสามารถทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะจากความสามารถในการสอนด้วยตนเอง โดยมีตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนสนับสนุนและเอื้อให้ครูมีความสัมพันธ์ในโรงเรียนที่ดีต่อกัน ทำให้มีอิทธิพลและส่งผลต่อความสุขในการทำงาน นำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

จากผลการวิจัยในอดีตยืนยันได้อย่างชัดเจนว่า ตัวแปรความสัมพันธ์ในโรงเรียนส่งอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมโรงเรียนและส่งผลทางตรงและทางอ้อมต่อความสุขในการทำงาน

ดังนั้นสรุปได้ว่าความสัมพันธ์ในโรงเรียน ซึ่งเกิดจากเจตคติที่ดีที่เป็นผลมาจากการทำงานและตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงาน ช่วยให้ครูมีความสุขในการทำงาน พร้อมทั้งจะเสียสละอุทิศแรงกาย แรงใจ สติปัญญาให้แก่งานที่ทำ เนื่องจากรับรู้ว่าการต้องการของตนในด้านต่าง ๆ

ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ได้รับการตอบสนองและเป็นไปตามความต้องการของตน ส่งผลให้ครูมีเจตคติที่ดีต่อการทำงานและองค์การที่สังกัด รวมทั้งเกิดความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำ รักและมีความสุขกับงานที่ทำ ส่งผลให้ครูทุ่มเทแรงกายและแรงใจในการทำงาน รวมทั้งจงรักภักดี ต่อองค์การที่ตนทำงานอยู่อย่างมีความสุข โดยพฤติกรรมการแสดงออกซึ่งความสุข สอดคล้องกับ ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, pp. 43-44) กล่าวว่า พฤติกรรมการทำงานของบุคคลที่สอดคล้องกับแรงจูงใจของบุคลากร นำไปสู่ประสิทธิภาพของการทำงาน

2. ตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียน ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ว่า วัฒนธรรมโรงเรียนส่งอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน นอกจากนี้วัฒนธรรมโรงเรียนยังเป็นตัวแปรคั่นกลางของตัวแปรภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร ตัวแปรการบริหารงานบุคคล และตัวแปรความสัมพันธ์ในโรงเรียน โดยส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อความสุขในการทำงาน แสดงว่าเมื่อครูโรงเรียนเทศบาล มีวัฒนธรรมโรงเรียนที่เป็นอัตลักษณ์เฉพาะของตัวเอง ตามทฤษฎี วัฒนธรรมโรงเรียนของแพตเตอร์สันทั้ง 10 ด้าน โดยข้อที่มีอิทธิพลสูงที่สุด ได้แก่ ความเอื้ออาทรต่อกัน การที่โรงเรียนเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่การปฏิบัติงานของครู สนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความซื่อสัตย์สุจริต การที่โรงเรียนเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์ความมานะพยายามของครูที่ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และกำหนดแนวทางให้ครูทุกคนปฏิบัติงานโดยยึดมั่นจริยธรรมเป็นหลัก มีการประชาสัมพันธ์ การชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจ เห็นคุณค่า และความสำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายของ โรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานไปสู่จุดหมายปลายทาง (Goal) และประเมินร่วมกัน คำนึงถึงการตัดสินใจที่มีผลต่อเป้าหมายของโรงเรียน การให้ความสำคัญ และการมอบอำนาจในการตัดสินใจ ให้กับครูที่ได้รับมอบหมายเพื่อนำไปปฏิบัติ รวมทั้งการรับรู้ข่าวสาร ข้อมูล และการใช้ทรัพยากรของโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกัน

นอกจากนี้ยังมีการตัดสินใจ และคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการตัดสินใจ ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน และผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจ บางครั้งอาจเป็นที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากเรื่องนั้น ๆ หรืออาจเป็นผู้เชี่ยวชาญที่รู้ หรืออาจเป็นผู้เชี่ยวชาญที่รู้สถานการณ์ และปัญหาเป็นอย่างดี โดยไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้าเท่านั้น ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน การที่บุคลากรทุกคนมีความเป็นเจ้าของ มีความผูกพัน รู้จักรับผิดชอบ ช่วยเหลือ และพัฒนางาน โรงเรียนร่วมกันให้โอกาสครูเลือกทำงานตามความต้องการและไว้วางใจว่าครูทุกคนจะสามารถตัดสินใจได้อย่างดี ความมีคุณภาพ การให้โรงเรียนเห็นคุณค่าและคาดหวังให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมาตรฐานเชื่อมั่นในประสิทธิภาพการทำงานของครูและความสามารถ ของนักเรียน รวมทั้งความสำคัญในการสร้างบรรยากาศของความเห็นอกเห็นใจและความร่วมมือของทุกคนในโรงเรียน การยอมรับ การเข้าใจ รับรู้ และรู้ความหมาย หรือเป็นเรื่องที่โรงเรียนเปิดโอกาสและให้การยอมรับ

ความคิดเห็นที่ดี ของครู รวมทั้งการยอมรับในความสำเร็จและผลงานของครูและนักเรียนและ ความหลากหลาย การที่โรงเรียนให้ความสำคัญในความแตกต่าง ในเรื่องปรัชญา ความเชื่อ บุคลิกภาพ วิธีสอนที่แตกต่างกันของครูแต่ละคน การรู้จักยืดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอน โดยคำนึงถึง ความแตกต่างของนักเรียนแต่ละคน โดยได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรภาวะผู้นำ เนื่อผู้นำ ของผู้บริหาร การบริหารงานบุคคล และความสัมพันธ์ในโรงเรียน ส่งผลให้วัฒนธรรมโรงเรียน ส่งอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงานเนื่องจาก โรงเรียนเทศบาลมีวัฒนธรรมที่ดี มีความเอื้ออาทรต่อกัน มีความรักความสามัคคี มีการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาสคาล และเอทอส (Pascals & Athos 1981) ศึกษาถึงเหตุผลที่องค์การญี่ปุ่นหลายองค์การในช่วง ปลายทศวรรษ 1970 ประสบความสำเร็จเหนือกว่าองค์การของอเมริกัน พวกเขาพบว่าเหตุผลสำคัญ คือ การที่องค์การญี่ปุ่นมีวัฒนธรรมองค์การที่ดีเยี่ยม ในค่านิยมที่คำนึงถึงเพื่อนมนุษย์ เช่น มีระบบ การจ้างตลอดชีพ ระบบการตัดสินใจที่ทำการเป็นทีมการที่องค์การญี่ปุ่นคำนึงถึงสวัสดิการและ ความมั่นคงของบุคลากรเช่นนี้ ส่งผลให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นอย่างมาก สรุปได้ว่า ค่านิยมถึงเพื่อนมนุษย์ ความจงรักภักดี ต่อองค์การ และการทำงานเป็นทีม เป็นวัฒนธรรมแข็ง ที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้

นอกจากนี้ เดนิสัน (Denison, 1990) กล่าวว่า การตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์การ เป็นสาเหตุสำคัญของประสิทธิผลองค์การ ได้เกิดขึ้นอย่างแพร่หลายทางการบริหาร แต่การศึกษา ความเชื่อมโยง ของการปฏิบัติทางการบริหารกับข้อสมมติฐานและความเชื่อเป็นประเด็นสำคัญ ที่มีถูกละเลยในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การ ค่านิยมและความเชื่อทำให้เกิดกลุ่มของการปฏิบัติทางการบริหาร นโยบายและการปฏิบัติที่สำคัญ ๆ บางอย่าง ยากที่จะแยก ออกจากค่านิยมและความเชื่อ ซึ่งปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวทำให้เกิดกรอบแนวคิดทั่วไป และวิธีพิจารณา ที่หลากหลายในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การ ประสิทธิผลเป็นผลของ การปฏิบัติที่เกิดจากค่านิยมและความเชื่อของสมาชิกภายในองค์การ ค่านิยมเฉพาะบางอย่างมีอิทธิพล ต่อประสิทธิผล การเกิดความเชื่อ อย่างแรงกล้า การตระหนักต่อภารกิจหรือการยึดมั่นจากความเชื่อ และค่านิยมทำให้เกิดพื้นฐานของการร่วมมือในองค์การ การปฏิบัติบางอย่าง เช่น การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง กลยุทธ์ในการวางแผน การออกแบบงานหรือ การตกลงใจ ล้วนแต่มีผลต่อการปฏิบัติงานในระยะสั้นและระยะยาว

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ดร่าฟ (Draft, 2002) ก็ได้ศึกษาเพิ่มเติมเพื่อขยายความสัมพันธ์ ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยฉายภาพให้เห็นว่าคุณสมบัติเบื้องต้น ขององค์การแห่งการเรียนรู้คือ การมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ที่มีลักษณะของการส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการปรับตัวได้ตอบกับสภาพแวดล้อม ซึ่งจะต้องดำเนินการ

ผ่านผู้นำและการมีส่วนร่วม รวมทั้งกรอบแนวทางหรือระเบียบปฏิบัติขององค์กรซึ่งวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งสำหรับองค์กรนั้นจะต้องมีลักษณะที่สามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมได้ดี สนับสนุนให้มีการบริหารงานในลักษณะที่เปิดกว้าง มีความยืดหยุ่น ไม่จำกัดอยู่ภายใต้ขอบเขตที่ได้กำหนดอย่างตายตัว มีความเสมอภาคเท่าเทียม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและกล้าที่จะเผชิญกับความเสี่ยง จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถปรับตัวได้นั้นจะมีค่านิยมและรูปแบบของพฤติกรรมองค์กรที่แตกต่างกันมากกว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบที่ไม่สามารถปรับตัวได้ อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งหรือเข้มแข็ง แต่ไม่สร้างเสริมโอกาสที่ดีให้กับองค์กร ก็จะเป็นอุปสรรคต่อการนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้

นอกจากนี้ ชลิต น้าเลื้อย (2548) พบว่า การที่ครูมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนนั้น ทำให้ครูยินดีร่วมในกิจกรรมปลูกจิตสำนึกร่วมกัน ให้เกิดความรู้สึกว่าโรงเรียนเป็นของทุก ๆ คน ส่งเสริมให้ครูแต่ละคนมีความรู้สึกว่าเป็นสำคัญคนหนึ่งในโรงเรียน เน้นถึงความสามารถพิเศษ และความมีคุณค่าในแต่ละบุคคล ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้สึกผูกพันซึ่งกันและกัน มีความเกี่ยวข้องกัน ตลอดจนรู้จักอุทิศเสียสละให้กับงาน ส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรแต่ละคนในโรงเรียน เช่น ส่งเสริมให้เข้ารับการศึกษาต่อ จัดหาทุน และสวัสดิการอื่น ๆ ที่จำเป็นให้การสนับสนุนช่วยเหลือเมื่อมีโอกาส การมอบหมายงานให้ทำ เป็นทีม จะเกิดทักษะและความสามัคคี สอดคล้องกับ ไวลด์ (Wile, 1993) กล่าวว่า ครูแต่ละคนต้องการเป็นส่วนหนึ่งของที่ทำงานด้วยการได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน การได้รับการยอมรับมีอิทธิพลต่อภาวะการทำงานมากกว่าเงินเดือนที่ได้รับ และจะทำให้เกิด ความพอใจในงานมากขึ้น

จากการวิจัยของ คอนสแตนซ์ (Constance, 1991) พบว่า ทุกองค์กรใช้ยุทธวิธีการให้รางวัลแบบทั่ว ๆ ไป และไม่มีผลมาจากวัฒนธรรมองค์กร ยุทธวิธีการให้รางวัลที่พบ ได้แก่ ใช้การพิจารณาจากคุณภาพงาน ความสามารถ ผลการปฏิบัติงานของบุคคลหรือรายกลุ่ม และพิจารณาจากสวัสดิการสังคม นอกจากนี้ยัง พบว่า หากองค์กรใช้ยุทธวิธีการให้รางวัลที่ตรงกับความคิดของบุคลากร บุคลากรจะมีความคิดเห็นว่ามีคุณธรรมสูง ผลการค้นพบนี้แสดงว่าการสื่อความหมายอย่างเป็นทางการ เรื่องเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบให้กับบุคลากรในองค์กรนั้นมีความสำคัญมาก และผลการวิจัยยังพบว่า ทิศทางวัฒนธรรมองค์กรหรือการเน้นวัฒนธรรมองค์กรนั้น มีอิทธิพลต่อบุคลากรมากกว่าวัฒนธรรมของแต่ละคน หรือวัฒนธรรมบุคลากร ซึ่งวิธีสร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนทำได้โดย การให้บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้สึกผูกพัน ซึ่งกันและกันและเกี่ยวข้องกัน ตลอดจนรู้จักอุทิศเสียสละให้กับงาน โดยไม่หวังผลตอบแทน แต่มุ่งเน้นเป้าหมายเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กรร่วมกัน ส่งเสริมความก้าวหน้าของครู และบุคลากรแต่ละคนในโรงเรียน ร่วมกิจกรรมด้วยกันในวันหยุดหรือเทศกาลต่าง ๆ และ

ให้ครูแต่ละคนมีความรู้สึกที่ เราเป็นคนสำคัญคนหนึ่งในโรงเรียน เน้นถึงความสามารถพิเศษและความมีคุณค่าในแต่ละบุคคล ให้การสนับสนุนช่วยเหลือเมื่อมีโอกาสจำเป็น ไม่แก่งแย่งชิงดีกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัสกิน (Guskin, 1994) ที่ได้วิจัยค่านิยมเกี่ยวกับการทำงานของนักศึกษามหาวิทยาลัยไทย ผลการศึกษาพบว่า นักศึกษาต้องการงานที่มีรายได้สูง มีสถานภาพทางสังคมดี โดยนักศึกษา ให้ค่านิยมสูงสุด ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ชอบเป็นข้าราชการ เพราะมีความมั่นคง ตามความเชื่อ (Trust) ผู้บริหาร โรงเรียนให้ความสำคัญให้การยอมรับว่าครูมีความสามารถ มีความรับผิดชอบ มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความไว้วางใจ เชื่อใจ ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน ให้โอกาสในการทำงานอย่างมีอิสระ โดยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมมากเกินไป ผู้บริหาร มีการเปิดเผย และมีความซื่อสัตย์ต่อกันระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารชี้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นปัญหาและไม่ใช่ผู้แก้ปัญหาเสียเอง ปลดปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แก้ปัญหาของตนเอง โดยมีผู้บริหารคอยให้ความช่วยเหลือและอยู่เคียงข้าง ก็จะสร้างความรู้สึกราวใจและเกิดความผูกพัน และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ นิพนธ์ ไทยพานิช (2530) กล่าวว่า ความไว้วางใจที่จะให้ และรับซึ่งกันและกันเป็นพฤติกรรมสัมพันธภาพที่พัฒนาให้กระบวนการของความช่วยเหลือมีประสิทธิภาพสูง มนุษย์ยอมรับความช่วยเหลือจากบุคคลที่เขาไว้วางใจเชื่อถือ ถ้าสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นนั้นมาจากความไว้วางใจ และยอมรับซึ่งกันและกันการให้ความช่วยเหลือจะเกิดความซาบซึ้งขึ้น ผู้รับจะยอมรับความช่วยเหลือจากบุคคลที่เขามองว่ามีความจริงใจต่อเขา การสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชานั้นก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพัน และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

นอกจากนี้ กรมวิชาการ (2544) ได้ระบุถึงแนวคิดในการพัฒนาสัมพันธภาพในเชิงการไว้วางใจกัน เพื่อนำไปสู่ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ดังนี้ ความเปิดเผยและความซื่อสัตย์ต่อกันระหว่างบุคลากรในองค์การมีส่วนสำคัญสำหรับความไว้วางใจ บุคลากรปฏิบัติตามคำสั่งมิใช่เพราะถูกกำหนดให้ปฏิบัติตาม แต่เป็นเพราะบุคลากรเข้าใจว่าผู้บริหารเข้าใจตนเอง และตนเองก็เข้าใจปัญหารวมทั้งมีความสามารถแก้ไขได้ บุคลากรแสวงหาสิทธิที่จะตัดสินใจด้วยตนเอง สอดคล้องกับ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2537) กล่าวว่า องค์การที่ประสบความสำเร็จ องค์การที่สร้างประโยชน์ให้กับสังคม องค์การที่ให้โอกาสแก่พนักงาน สมาชิกก็จะมีความรู้สึกรักองค์การภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิก เป็นส่วนหนึ่งขององค์การมีความรู้สึกร่วมกับองค์การสูง และทำตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เช่น ตั้งใจทำงานดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์การเหมือนกับของ ๆ ตน แก้วแทนองค์การเมื่อถูกคนอื่นกล่าวหา และมักจะใช้สรรพนามแทนตัวว่าเราหรือของเรา เช่น โรงเรียนของพวกเรา ส่วน เมาวเดย์ (Mowday, 1982) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ เป็นการแสดงออก

ที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นและผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตัวเอง เพื่อสร้างสรรค์ให้องค์การอยู่ในสถานะที่ดีขึ้น ซึ่งสำหรับโรงเรียนที่เป็นพื้นที่วิจัยนั้นบุคลากรมีความผูกพันกับโรงเรียนทั้งในด้านการรู้สึก ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อได้ร่วมงานกับคนอื่น ๆ รวมทั้งผู้บริหารด้วย และความผูกพันที่สำคัญคือการที่บุคลากรส่วนใหญ่ มีความผูกพันต่อสถาบันมาตั้งแต่เด็ก การเกิดสำนึกรักในโรงเรียนรักในท้องถิ่น ก็มีส่วนทำให้บุคลากรทุกคนอยู่ร่วมกันและมีวัฒนธรรมการทำงาน การดูแลกันในลักษณะแบบพี่น้อง ครอบคลุมเดียวกัน ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ส่งผลให้วัฒนธรรมแบบเครือญาติหรือแบบกลุ่มร่วมนั้นเป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีความโดดเด่นเหนือกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น และจะส่งผลให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เดล และปีเตอร์สัน (Deal & Kennedy, 1982) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การโดยเชื่อว่าองค์การ ที่ประสบความสำเร็จจะมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งสมาชิกในองค์การถือว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายขององค์การ และพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวซึ่งกำหนดวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 2 ปัจจัย คือ ความเสี่ยง (Risk) ในกิจกรรมของบริษัทหรือองค์การว่ากิจกรรมขององค์การดังกล่าว มีความเสี่ยงมากน้อยเพียงใด และความเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่องค์การกระทำหรือความรวดเร็วในการทราบผลการปฏิบัติงานขององค์การ นอกจากนี้ สชียน (Schien, 1994) ซึ่งเป็นนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญในด้านวัฒนธรรมองค์การได้ทำการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมกับการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้ ที่จะเกิดขึ้นได้ภายในองค์การนั้นจะต้องเป็นผลจากการเรียนรู้ร่วมกันของผู้คนในองค์การ ซึ่งหมายถึงการเรียนรู้ของกลุ่มอันจะกลายเป็นวัฒนธรรมของกลุ่ม และการเรียนรู้ในที่นี้คือการเรียนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น (Learning to Learn) ซึ่งจะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อองค์การมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในองค์การ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ครูโรงเรียนเทศบาลมีระดับวัฒนธรรมโรงเรียนสูงมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหาร และครูมีความเอื้ออาทรต่อกัน เอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ การปฏิบัติงานของครู สนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่งผลให้ครูมีความสุขในการทำงาน

จากผลการวิจัยในอดีตยืนยันได้อย่างชัดเจนว่า ตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนส่งอิทธิพลทางตรงต่อความสุขในการทำงาน

ดังนั้นสรุปได้ว่าวัฒนธรรมในโรงเรียน ซึ่งเกิดจากเจตคติที่ดีและการมีอุดมการณ์เดียวกันที่เป็นผลมาจากการทำงานและตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงาน นอกจากนี้วัฒนธรรมยังช่วยให้ครูรักความผูกพันในองค์การ สร้างความสมัครสมานสามัคคี ความเอื้ออาทร ความไว และความปรารถนาดีที่จะให้แก่ผู้อื่น มองไปข้างหน้าด้วยอุดมการณ์เดียวกัน ทำให้ครูตระหนักถึงคุณค่า

ส่งผลให้ครูทำงานอย่างมีคุณภาพ นอกจากนี้การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เป็นครูด้วยใจรัก มีผู้นำที่ดี ให้โอกาสครูได้ทำงานที่ตนเองถนัดได้ใช้ความรู้ความสามารถ ส่งผลให้ครูมีความสุขในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522, หน้า 124) เห็นว่า ผู้นำไม่ได้ทำงาน เพียงคนเดียว ผู้นำต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อนร่วมงานจะเอาตัวไปผูกพันกับหน่วยงาน ก็ต่อเมื่อ เขารู้สึกว่ามีส่วนร่วมเป็นเจ้าของหน่วยงานนั้น การเปิดโอกาสให้เขามีส่วนร่วมในการกำหนด วัตถุประสงค์แนวทางการปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการวางแผน ผู้บริหารต้องมอบหมายงานให้ครู ได้ปฏิบัติตรงตามความถนัด ความรู้และความสามารถ ก็จะทำให้ครูทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพ

3. ตัวแปรภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร ผลการวิจัยครั้งนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ที่ตั้งไว้ คือ ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารส่งอิทธิพลทางตรง และทางอ้อมต่อความสุข ในการทำงานโดยส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านวัฒนธรรมโรงเรียน ดังนี้

ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารส่งอิทธิพลทางอ้อมไปยัง ความสุขในการทำงาน ผ่านตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียน เนื่องจากผู้บริหารมีการสร้างทีมงานที่ดี มีการรวมตัวกันของบุคคลในองค์กร เพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายด้วยกัน มีการติดต่อ สื่อสารและประสานงานกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน และมีความพอใจ ร่วมกัน โดยที่โรงเรียนเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ การปฏิบัติงานของครู สนับสนุน ให้ครู มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีความเอื้ออาทรต่อกัน ทำให้ครูสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อให้ครูมีความสุขในการทำงาน

นอกจากนี้ผู้บริหาร โรงเรียนเทศบาลยังมีความยืดหยุ่น ดังที่ วอร์ด (Ward, 2002) กล่าวว่า ความยืดหยุ่นของผู้นำ (Flexibility) คือความสามารถในการสร้างความรู้สึกสุขสบายให้ตนเองและ ช่วยเหลือผู้อื่นให้ดำรงอยู่กับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ มีผลทำให้บุคคลเหล่านั้นมุ่งมั่นทำงาน ที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรด้วยการใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่

นอกจากนี้ วอร์ด (Ward, 2002) ยังกล่าวว่า ความรู้สึกต่อคุณค่าและคุณธรรมของผู้นำ (authenticity) คือลักษณะที่แสดงให้เห็นว่าผู้นำเข้าใจต่อความรู้สึก ของบุคคลอื่นอย่างลึกซึ้ง ลักษณะเช่นนี้ ทำให้เกิดการพัฒนาสัมพันธภาพของความไว้วางใจกัน ซึ่งเป็นส่วนสร้างความสำเร็จ ของงาน ส่งผลให้เกิดความสุขในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ ทร สุนทรายุทธ (2553, หน้า 173-178) กล่าวว่า การที่ครูมองเห็นคุณค่าและประโยชน์ของวิชาชีพ รู้สึกว่าตนได้อยู่ทำงาน ในวิชาชีพที่มีศักดิ์ศรี ได้บำเพ็ญประโยชน์ให้สังคมส่วนรวม สิ่งเหล่านี้ช่วยให้ครูมีทัศนคติทางบวก มากกว่าทางลบ รู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานในหน้าที่ครู สอดคล้องกับแนวคิดของ ไดเนอร์ (Dicner, 2000) ที่กล่าวว่า บุคคลที่มีความสุขในการทำงาน คือ บุคคลที่ได้กระทำในสิ่งที่ตนรัก และพึงพอใจ ชอบและศรัทธาในงานที่ทำ ส่งผลให้เกิดอารมณ์ทางบวกมากกว่าทางลบ สอดคล้องกับ แมเนียน

(Manion, 2003) ที่กล่าวว่า คนที่มีความสุขจะมีอารมณ์ที่ร่าเริง และเบิกบานการแสดงออกมีพลัง และตื่นเต้น คนที่ทำงานร่วมกับคนที่มีความสุข ก็จะเกิดปฏิกิริยาตอบสนองไปในทางบวกเช่นกัน ความเชื่อความศรัทธา ค่านิยมที่ดีงามนั้นอาจเนื่องมาจากลักษณะการทำงานของครู ครูต้องมีความรู้ และจิตวิทยา ต้องอาศัยความละเอียดรอบคอบระมัดระวังอย่างสูงเพราะหากเกิดข้อผิดพลาดสูง อาจส่งผลต่อผู้เรียน จึงทำให้ครูต้องอบรมฝึกฝนความรู้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งต้องตระหนักถึงความรับผิดชอบ ยอมรับและปฏิบัติตามจริยธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพควบคู่กันไป โดยยึดหลักคุณธรรม ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

4. ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารส่งอิทธิพลทางลบต่อความสุขในการทำงาน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 สาเหตุที่ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนส่งอิทธิพลทางลบต่อความสุขในการทำงาน เนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล มีการชักนำ กระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และต้องการสร้างครูให้เป็นผู้นำตนเอง โดยเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดนโยบายหรือตัดสินใจในองค์การที่ตนเองสังกัดอยู่ ส่งผลให้ครูซึ่งมีความสามารถในการสอน แต่ไม่มีความถนัดในการบริหารและการเป็นผู้นำ เกิดความอึดอัด เกิดความเครียดกับการทำงาน ส่งผลให้มีเจตคติไม่ดีต่อการทำงาน และไม่มีความสุขในการทำงาน เนื่องจากได้ทำงานในสิ่งที่ตนเองไม่มีความถนัด ทำให้ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร มีอิทธิพลทางลบต่อความสุขในการทำงาน ส่งผลทำให้บรรยากาศในการทำงานไม่ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของสอดคล้องกับ ฮิลลารีเจอร์ และ โซคอม (Hellriegel & Socom, 1974) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารทุกคนควรให้ความสำคัญต่อบรรยากาศองค์การ ทั้งนี้เนื่องจาก บรรยากาศองค์การในเชิงบวกจะสามารถสร้างความรู้สึที่ดีให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมจิต สงสาร (2552, หน้า 161) พบว่า การสร้างภาวะผู้นำมีผลโดยตรงต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .01 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และส่งผลทางอ้อมผ่านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .49 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยด้านการสร้างภาวะผู้นำไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่มีประสิทธิผล แต่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านปัจจัยการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

นอกจากนี้ บูน (Boone, 1992) ได้ศึกษาผลกระทบของพฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์พื้นที่การศึกษาการปรับโครงสร้างในเขตชนบท ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีลักษณะร่วม 4 ประการ คือ ประการแรก วิสัยทัศน์ และความตื่นตัว (Vision and Awareness) มีความเข้าใจถึงคุณภาพของการศึกษา และตระหนักถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

ประการที่สอง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Vision Sharing) พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อการสื่อสารหรือสื่อความกับคณะกรรมการในการสร้างเป้าหมาย และกลยุทธ์ในการดำเนินงานร่วมกัน ประการที่สาม การสร้างความไว้วางใจ (Trust Building) ต่อครูใหญ่ครู คณะกรรมการโรงเรียน และชุมชน และประการที่สี่ การตรวจสอบติดตามผล (Monitoring) เพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้ถูกดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างสมบูรณ์หรือไม่ คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ที่ประสบความสำเร็จทั้งสี่นั้นจะเห็นได้ว่าเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมโดยพยายามแสวงหาวัฒนธรรมใหม่ ๆ ที่จะพัฒนาการเรียนรู้ นอกจากนั้นแล้วศึกษานิเทศก์แต่ละคนจะปฏิบัติหน้าที่บนพื้นฐานที่มั่นคงของความไว้วางใจ จากครูใหญ่ และครู ในขณะเดียวกันการแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำในภาคปฏิบัติ หรือเชิงการบริหารจัดการได้อย่างน่าชื่นชม

5. ตัวแปรการบริหารงานบุคคล ผลการวิจัยครั้งนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ว่า การบริหารงานบุคคลส่งอิทธิพลทางตรง และทางอ้อมต่อความสุขในการทำงาน โดยส่งอิทธิพลทางลบต่อความสุขในการทำงาน และส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียน ไปยังความสุขในการทำงานของครู ดังนี้

ผลการวิจัย พบว่า การบริหารงานบุคคลส่งอิทธิพลทางอ้อมไปยังความสุขในการทำงานผ่านตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียน เนื่องมาจากผู้บริหาร โรงเรียนเทศบาล เป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษในการบริหารองค์การ มีผลงานที่โดดเด่นเหนือบุคคลอื่น มีกลยุทธ์ในการบริหารงาน และการบริหารงานมีความเอื้ออาทรต่อกัน เอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ การปฏิบัติงานของครู สนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่งผลให้ครูมีความสุขในการทำงาน นอกจากนี้ครูโรงเรียนเทศบาลได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน มีการทำงานเป็นทีม ครูโรงเรียนเทศบาลมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายให้ข้อเสนอแนะแก่องค์การ ส่งผลให้ครูมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมถึงการที่บุคคลนั้นได้รับการยอมรับนับถือ หรือศรัทธาจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมจิต สงสาร (2552, หน้า 161) พบว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานมีผลการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ .50 และมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการสร้างแรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญยิ่งต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู เพราะแรงจูงใจ เป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารองค์การ เป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีจุดหมายมีทิศทาง ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ช่วยควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้ดำเนินไปด้วยความราบรื่น ช่วยเสริมสร้าง

ความเจริญก้าวหน้าให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ช่วยเสริมสร้างความผูกพันให้แก่องค์กร และช่วยให้
องค์กรมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลสูง ภารดี อนันต์นาวิ (2550) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด
หลักการของทฤษฎี Y-ของ McGregor ที่เชื่อว่ามนุษย์สามารถกระตุ้นได้ด้วยแรงจูงใจ ซึ่งถือว่าเป็น
สิ่งสำคัญที่จะช่วยให้สมาชิกในองค์กรประสบความสำเร็จ และยังเชื่อว่า คนงานสามารถ
ทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตนเองตั้งไว้ได้ ถ้าอุทิศตนในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
ขององค์กร จากแนวคิดนี้จะเห็นได้ว่า คนงานจะต้องทำงานโดยอาศัยแรงจูงใจภายนอก

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Maslow ที่อธิบายว่า มนุษย์มีระดับความต้องการที่เป็น
แรงจูงใจในการทำงาน และสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของ Herzberg ที่เห็นว่าความต้องการ
ในการทำงานของมนุษย์มาจากแรงจูงใจ (Motivational Factor) ปัจจัยนี้เกี่ยวข้องกับลักษณะหรือ
ธรรมชาติของงาน และความสัมพันธ์กันระหว่างคนงานกับงานที่ทำ ปัจจัยจูงใจนี้จะนำไปสู่
ความรู้สึกชอบงาน ซึ่งได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับสถานภาพ ความรับผิดชอบ
และความก้าวหน้า นอกจากนี้ยังมีปัจจัยภายนอกซึ่งเรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) เป็นปัจจัย
ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน เงินเดือน ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน นโยบาย
และการบริหารงาน ความมั่นคงของงาน

แนวคิดดังกล่าวยังสอดคล้องกับทฤษฎี ERG ของ Alderfer ที่ให้ทัศนะว่า ความต้องการ
ของมนุษย์มี 3 ชั้น คือ ความต้องการดำรงชีวิตซึ่งสามารถตอบสนองได้ด้วยการจ่ายเงินเดือน
การให้ผลประโยชน์ และการจัดสิ่งแวดล้อมที่ดี ความต้องการสัมพันธ์ เป็นความพอใจโดยการให้
และการรับที่มีความรู้สึกพอใจเป็นสำคัญ เช่น พพอใจในสถานภาพ พพอใจในการเป็นส่วนหนึ่ง
ขององค์กร พพอใจในเกียรติของตนเอง และความต้องการเจริญก้าวหน้า เป็นความต้องการขั้นสูงสุด
ของบุคคล ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละคน เช่น ต้องการเลื่อนตำแหน่ง หรือได้รับ
มอบหมายงานให้รับผิดชอบในระดับที่สูงขึ้น สอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของ McClelland
ที่กล่าวว่า บุคคลมีความต้องการต่างกัน โดยแบ่งความต้องการออกเป็น 3 ประเภท คือ
ความต้องการผูกพันเป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ความต้องการอำนาจ
เป็นความต้องการที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นซึ่งรวมถึงอำนาจในการควบคุม และความต้องการ
ความสำเร็จ เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้
ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวัง ของ Vroom ที่กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นตัวประกอบของระดับ
ความรู้สึกกับความคาดหวังโดยกำหนดเป็นสูตรไว้ว่า แรงจูงใจ = ระดับความรู้สึก x ความคาดหวัง
ระดับความรู้สึกเป็นการประเมินค่าผลลัพธ์ว่าก่อให้เกิดความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจของบุคคล
ที่เกิดขึ้นจากการกระทำ และความคาดหวังเป็นการคาดคะเนถึงโอกาสที่จะเกิดขึ้นจากการกระทำ
ของตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยมีสมมติฐาน ทางทฤษฎีว่าพฤติกรรม เป็นผลมาจาก

แรงจูงใจ บุคคลแต่ละคนจะมีความต้องการ ความปรารถนา เป้าหมายที่แตกต่างกัน และการตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกของพฤติกรรมจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

นอกจากนี้ แมเนียน (Manion, 2003) กล่าวว่า ปัจจัยที่ช่วยให้บุคคลมีความสุขจากการทำงานเกิดจากบุคลากรผู้ร่วมงานมีให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมถึงการที่บุคคลนั้นได้รับการยอมรับนับถือ หรือศรัทธา ผลการวิจัย เกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ (2551, หน้า 108) พบว่า การมีส่วนร่วมในการบริหาร โรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงด้านบวกต่อความผูกพันต่อโรงเรียน การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าร่วมในการบริหาร นับตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผลงาน ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนในการเสนอความคิดเห็น ทุกขั้นตอนการทำงาน การดำเนินงานมีการประชุมปรึกษา เพื่อตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน การรวมพลังดังกล่าวทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความภูมิใจในตนเองที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญและยกย่องให้เกียรติ ดังนั้นจึงทำให้มีความรู้สึกในหน้าที่ที่รับผิดชอบ และผูกพันกับงาน

นอกจากนี้ (Sashkin, 1986; Carrell, Kuzmits and Elbert, 1992 อ้างถึงใน นางลักขณ์ วิรัชชัย, 2540) สอดคล้องกับ อเลน และเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1990) ที่ได้ศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านความรู้สึกละและความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม คือการรับรู้การมีส่วนร่วมในการบริหาร เนื่องจากการมีส่วนร่วมในการบริหารงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กร หากครูซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหาร โรงเรียนแล้วจะทำให้เกิดความเห็นคุณค่าในตนเองและเกิดความผูกพันต่อองค์กรตามมา ดังผลการวิจัยของ นันทนา ประกอบกิจ (2538) สฎายุ ชีระวนิชตระกูล (2549) และ (Cuskelly, 1995) พบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นตัวทำนายที่มีนัยสำคัญทางสถิติของความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ผลการวิจัยของ พิมอรัญ คนรู้ (2548) พบว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับ ฟูกามิ และลาร์สัน (Fukami & Larson, 1984) ที่พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรคือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและการเข้ากับผู้ร่วมงานได้สอดคล้องกับ อีสเซนเบิร์ก (Eisenberger et al., 1990) พบว่า การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร เพราะเมื่อครูรับรู้ว่าการได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียน ทั้งเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารโรงเรียน จะทำให้ครูรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความหมายต่อองค์กร เห็นคุณค่าในตนเอง เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ครูทำงานอย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ รีบีนียก และอัลทโต (Hrebiniak & Alutto, 1972) ที่พบว่า ความไว้วางใจระหว่างบุคคลจะมีความสำคัญต่อเจตคติและพฤติกรรมของผู้ที่อยู่ร่วมกัน ในสังคม การที่บุคคลเห็นว่าสภาพแวดล้อม

ทางสังคมในองค์การมีลักษณะของการร่วมมือ ช่วยเหลือ เป็นมิตรจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพัน นอกจากนี้ บูแคนัน (Buchanan, 1974) ได้ศึกษาเรื่องการสร้างความผูกพันต่อองค์การของผู้จัดการภาครัฐกิจและรัฐบาล พบว่า กระบวนการขัดเกลาเข้าสู่อาชีพผู้จัดการนั้น ประสบการณ์ที่มีความสำคัญซึ่งทำให้ผู้จัดการเกิดความผูกพันต่อองค์การ คือ การปฏิบัติงานในลักษณะของการสนับสนุนและช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา และโอกาสความก้าวหน้าล้วนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

ในขณะที่ เชลดอน (Sheldon, 1971) พบว่า การปฏิบัติงานในทางสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ทำให้บุคคลเกิดความผูกพันต่อองค์การ การปฏิบัติงานดังกล่าวเป็นการลงทุนชนิดหนึ่ง ซึ่งบุคคลอาจพัฒนาโดยรู้สึกตัวหรือไม่รู้สึกตัวก็ได้ เพราะกว่าบุคคลจะมีความใกล้ชิดสนิทสนมกับผู้ร่วมงานอื่น ๆ ในที่ทำงานได้นั้นจะต้องใช้ระยะเวลาช่วงหนึ่ง ซึ่งลดโอกาสการมีส่วนร่วมในองค์การอื่น ๆ ลง ลินคอล์น และแคลลเบิร์ก (Lincon & Kalleberg, 1990) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในงานของคนญี่ปุ่นกับคนอเมริกัน พบว่า คุณภาพความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การในทั้งสองประเทศ กล่าวคือ คนงานรับรู้ว่าจะได้รับการช่วยเหลือเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน และสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในเวลางาน จะมีความผูกพันต่อองค์การสูง ความสัมพันธ์ที่ดีในองค์การทำให้เกิดวัฒนธรรมที่ดีเมื่อองค์การมีวัฒนธรรมที่ดี ก็ย่อมส่งผลให้พนักงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ ทำให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีและทำงานอย่างมีความสุข ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรตระหนักว่าการสนับสนุนครูเพียงแค่อะไรเพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงานระยะสั้น หากแต่ควรเสริมสร้างให้ครูเห็นคุณค่าในตนเอง และเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหาร โรงเรียน เพื่อให้ครูรู้สึกว่าเขาได้รับการยอมรับ ไว้วางใจจากองค์การ และรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ส่งผลให้ครูทำงานเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ ครูทำงานอย่างมีความสุข ทำให้เกิดผลดีต่อองค์การอย่างยั่งยืน

6. นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า การบริหารงานบุคคลส่งอิทธิพลทางลบต่อความสุขในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อาจเนื่องมาจากการบริหารงานบุคคลตามการรับรู้ของครู คือกระบวนการเกี่ยวกับบุคคลเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลดี มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับงาน เพื่อเข้ามาทำงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เมื่อเข้ามาทำงานและได้ทำงานตรงตามความถนัด โดยโรงเรียนดึงดูด ข้าราชการและพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ ทั้งนี้เพื่อให้องค์การสามารถทำภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ตามความมุ่งหมาย แต่ในความเป็นจริง ในสถานศึกษาที่ครูสังกัดอยู่ มีครูผู้สอนไม่เพียงพอกับจำนวนนักเรียน มีครูไม่ครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทำให้ครูสอนไม่ตรงกับสาขาที่ตนเองจบมา เช่น วิชาครูสอนวิชาวิทยาศาสตร์

วิชาคณิตศาสตร์ วิชาภาษาอังกฤษ ทางโรงเรียนมีจำเป็นต้องจัดครูมาสอนให้กับนักเรียน เพื่อให้มี
 ครูสอนครบทุกกลุ่มสาระ ครูจึงสอนในวิชาที่ตนเองไม่มีความถนัด การบริหารงานบุคคลจึงส่ง
 อิทธิพลทางลบต่อความสุขในการทำงาน ในทางตรงกันข้ามถ้าครูได้สอนในวิชาที่ตนเองถนัด
 งานก็จะออกมามีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากมนุษย์แต่ละคนมีความสามารถไม่
 เท่ากัน แม้จะมีระดับการศึกษาเท่ากัน ศึกษามาจากสำนักเดียวกัน แต่เวลาทำงานจะมีความถนัด
 ไม่เท่ากัน มีคำพูดในภาษาอังกฤษที่มักจะได้ยินบ่อย ๆ ที่ใช้ในเรื่อง ของการเลือกคนให้เหมาะกับ
 งานว่า “ Put the Right Man on the Right Job” หมายถึง เลือกคนให้เหมาะกับงานที่ทำ การเลือกคน
 ให้ทำงานจึงเป็นการศิลปะของการบริหารงานอย่างหนึ่ง เมื่อเริ่มต้นได้ดี เริ่มต้นได้ถูกต้อง งานนั้นก็จะ
 เดินไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ครูมีความกระตือรือร้นในการทำงาน
 เต็มใจ ร่วมมือกันในการทำงาน มีความสมัครสมานสามัคคีกัน รู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน
 มีการทำงานเป็นทีม ส่งผลให้ครูมีความสุขในการทำงานอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยของจาก
 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี แรงจูงใจของ Maslow, Herzber, McGregor, Alderfer, McClellan, Vroom
 ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า มีความสอดคล้องกับหลักการบริหารงาน การสร้างความสัมพันธ์
 ในโรงเรียน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน และทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจด้าน โครงสร้าง
 ของ Kanter และทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจของ Tomas & Velthouse กล่าวคือ
 ทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจด้าน โครงสร้างเป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจจาก
 ตำแหน่งงานในองค์การกระจายอำนาจความรับผิดชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมอบหมายงานที่ท้าทาย
 ความสามารถ ให้โอกาสปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพให้มีส่วนร่วม ในการวางแผนและให้อิสระ
 ในการตัดสินใจ โดยจัดสรรทรัพยากรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางาน พัฒนาความรู้
 ความสามารถในการทำงาน ส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงาน รวมทั้งให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่
 ตนเองมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของความคิด มีความภาคภูมิใจที่สามารถควบคุมและกำกับงาน
 ที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จด้วยตนเอง ซึ่งมีผลทำให้ผลการปฏิบัติงาน มีคุณภาพและประสิทธิภาพ
 ส่งผลให้ครูมีความสุขในการทำงาน ส่วนทฤษฎี การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ
 เป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชา เสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน
 มีแรงจูงใจในการทำงาน รู้สึกมีคุณค่า มีความเชื่อมั่นในคุณค่า ของตนเอง รวมทั้งจัดความรู้สึก
 ไร้พลังของผู้ปฏิบัติงานทำให้ผู้ปฏิบัติงานมั่นใจในการทำงาน สามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ
 อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจ และมีความพึงพอใจในการทำงาน
 ช่วยลดภาวะความเครียด รวมทั้งทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ ส่งผลให้ครูมีความสุข
 ในการทำงาน

นอกจากนี้ผลการวิจัยของ (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551) พบว่า ปัจจัยทางการบริหาร มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ประกอบด้วย ปัจจัยสมรรถนะองค์การ ปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ ปัจจัยบรรยากาศโรงเรียน และปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ และจากการศึกษาแรงจูงใจกับบรรยากาศองค์การของ ลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1986) พบว่า บรรยากาศองค์การโดยรวมมีผลต่อแรงจูงใจในการบรรลุความสำเร็จซึ่งสอดคล้องกับ คิลเลียม (Kiliam, 1968) ที่เห็นว่า บรรยากาศองค์การเป็นผลที่เกิดจากความเข้าใจซึ่งกันและกัน และการสร้างทัศนคติที่ดีต่อกันในองค์การ การรับรู้เหล่านี้จะเป็นสิ่งกระตุ้น หรือจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงาน ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง ความสุขในการทำงานนั่นเอง

จากผลการวิจัยในอดีตยืนยันได้อย่างชัดเจนว่า ตัวแปรการบริหารงานบุคคล ส่งอิทธิพลทางลบต่อความสุขในการทำงาน และส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านวัฒนธรรมโรงเรียนไปยังความสุขในการทำงานของครู ดังที่ งานวิจัยของ เสริมศักดิ์ วิชาสารณ์ (2522, หน้า 124) เห็นว่า ผู้นำไม่ได้ทำงานเพียงคนเดียว ผู้นำต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อนร่วมงานจะเอาตัวไปผูกพันกับหน่วยงาน ก็ต่อเมื่อเขารู้สึกว่ามีส่วนร่วมเป็นเจ้าของหน่วยงานนั้น การเปิดโอกาสให้เขามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์แนวทางการปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการวางแผน ผู้บริหารต้องมอบหมายงานให้ครูได้ปฏิบัติตรงตามความถนัด ความรู้และความสามารถ ก็จะทำให้ครูทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ จิรา เตมจิตรอารีย์ (2550) กล่าวว่า การมีความสุขในการทำงาน ได้แก่ การเลือกทำงานที่ชอบ หรือการสร้างความพึงพอใจในงานที่ทำ หาวิธีทำงานให้มีความสุข พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายหลายอย่างภายในขอบเขตที่สังคมยอมรับตามความสามารถของตนเอง และมองเห็นหนทางไปสู่ความสำเร็จได้ แล้วลงมือปฏิบัติอย่างตั้งใจย่อมเกิดความสุข เกิดความปิติ ความสำเร็จในงานก็ตามมา และสอดคล้องกับแนวคิดของ แมเนียน (Manion, 2003) ที่กล่าวว่า บุคคลที่มีความรักในการทำงาน ได้ทำงานที่ตนรักและชอบ สามารถทำงานได้สำเร็จลุล่วง จะทำให้เรามีความสุขที่ได้ทำงานนั้น ๆ ตื่นเต้น สนุกสนาน และกระตือรือร้นที่จะได้ทำงานนั้น ๆ ตลอดไป นอกจากนี้ผลการวิจัยของ สมจิต สงสาร (2552, หน้า 165) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูที่มีประสิทธิผล ได้แก่ การสร้างภาวะผู้นำ และการสร้างบรรยากาศองค์การโดยส่งผ่านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .49 และ .17 ตามลำดับ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สถาพร บุตรไสย (2549) ที่ศึกษาอิทธิพลของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีต่อพลังอำนาจครู พบว่า การสร้างภาวะผู้นำมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมและการตัดสินใจเป็นตัวแปรหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การของ Paterson จากการศึกษาผลการวิจัยดังกล่าวสรุปได้ว่าการสร้างภาวะผู้นำมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อวัฒนธรรมองค์การ

นอกจากนี้ ชลธิ์ หาญบุญจงพงศ์ และคณะ (2541) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนากำลังคนระหว่างประจำการ ผลการศึกษาพบว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนของแต่ละหน่วยงานเน้นไปตามสภาพแวดล้อม ตามความต้องการขององค์กร แต่สิ่งที่จะต้องคำนึงถึงคือ ผู้บริหารต้องเห็นคุณค่าความเป็นมนุษย์ และตระหนักว่าคนเป็นหัวใจสำคัญ ที่จะทำให้องค์การก้าวต่อไปข้างหน้า โดยเฉพาะผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในลักษณะมีอาชีพ มีการกำหนดปรัชญาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้ชัดเจน เพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงความหมายที่พึงประสงค์เกี่ยวกับบทบาทของบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือภารกิจหลัก มีหน่วยงานหรือทีมงานที่รับผิดชอบการพัฒนาคนที่ชัดเจน ซึ่งบุคลากรเหล่านี้ต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ การพัฒนาคน ที่จะก่อให้เกิดผลกระทบในแง่ที่เป็นประโยชน์แก่องค์การ สร้างโอกาสการมีส่วนร่วมให้กับบุคคลทุกคนในองค์กรที่จะพัฒนาองค์กรไปข้างหน้าการประเมินผลเน้นลักษณะของการประเมินผลจากการปฏิบัติงานโดยตรงและการสร้างขวัญและแรงจูงใจ โดยยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เคารพ ในความคิดและพฤติกรรมการแสดงออกของแต่ละบุคคล สอดคล้องกับ นิติมา เทียนทอง (2544) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่ในทศวรรษหน้า พบว่า คุณลักษณะส่วนตนด้านความน่าเชื่อถือ มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ เป็นผู้ที่มีความฉลาด และมีวิสัยทัศน์กว้างไกลเป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสาร เป็นผู้ที่มีความสามารถเข้าถึงได้ เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในหลักการ ค่านิยมที่ถูกต้อง และมีความจริงใจ ต่อความเชื่อมั่น เป็นผู้ที่มีความกล้าพึ่งตนเองด้วยความมั่นใจ และมีพลังมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ ส่วนความสามารถเชิงบริหารจัดการ มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ ความสามารถในการวิเคราะห์ วางแผน ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร ความสามารถในการติดตามงานและการประเมินผลการดำเนินงาน ผู้บริหารที่มีลักษณะดังกล่าว จะทำให้สถานศึกษามีวัฒนธรรมองค์การที่ดีเมื่อองค์การมีวัฒนธรรมที่ดีจะส่งผลให้คน ในองค์กรมีความสุขในการทำงาน งานมีคุณภาพและบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

นอกจากนี้ เทรซี่ (Tracy, 1994) ได้ศึกษาเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารของประธานกรรมการ บริหารของบริษัทกับศึกษาธิการเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ศึกษาธิการเขต และประธานกรรมการบริหารของบริษัทนั้นมีภาวะผู้นำในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ เป็นผู้ให้คำปรึกษาและเป็นนักประชาธิปไตย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษามีลักษณะมุ่งมั่นและมองตัวอย่างในฐานะผู้ริเริ่มมากกว่า ผู้ตอบสนอง อย่างไรก็ตาม ศึกษาธิการเขตนั้น จะได้รับความกดดันจากกลุ่มที่เกี่ยวข้องในชุมชนมากกว่า และมีความจำเป็นต้องยืดหยุ่นวิธีการบริหารมากกว่า เทรซี่ ได้อธิบายผลการวิจัยว่า ศึกษาธิการเขตและประธานกรรมการบริหารของบริษัทสามารถเรียนรู้จากกันและกันได้ ในด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การจูงใจพนักงาน

และการมอบอำนาจ (Empowerment) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มใช้วิธีการตัดสินใจจากคณะกรรมการบริหารเช่นเดียวกัน แต่อย่างไร ก็ตามกลุ่มตัวอย่างทั้งสองไม่เห็นด้วยว่าลักษณะภาวะผู้นำของตนจะใช้แทนกันได้ โดยผู้ทำการวิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะต่อศึกษาธิการเขตว่าควรใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์การของตน อาศัยความร่วมมือจากผู้ร่วมงานจากผู้ร่วมงานและใช้แนวทางการดำเนินงานที่เน้นการทำงานเป็นทีมใช้บทบาทของผู้นำในการสอนให้เป็นประโยชน์ ให้ความรู้เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชนซึ่งจะส่งผลต่อการมีวัฒนธรรมที่ดีและทำให้นุเคราะห์ในองค์การทำงานอย่างมีความสุข

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ด้านความสัมพันธ์ในโรงเรียน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อความสุขในการทำงานของครู ดังนั้น ผู้บริหารระดับกรม ผู้บริหารระดับเทศบาล และผู้บริหารระดับสถานศึกษาควรส่งเสริมความสัมพันธ์ในโรงเรียน โดยเฉพาะด้านปฏิสัมพันธ์ทางสังคม โดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา ให้ความไว้วางใจกับผู้ที่บังคับบัญชา เคารพในความคิดเห็น มุ่งความเป็นมิตร สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ส่งเสริมสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงาน ตลอดจนอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานทั้งในด้านวัสดุ อุปกรณ์ และที่สำคัญ คือ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมกันและกันให้ได้รับให้ได้รับความก้าวหน้าด้วยความจริงใจและมีความช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงาน โดยการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ผู้บริหารให้ความร่วมมือกับครูและเพื่อนร่วมงานในทุกด้าน เพื่อทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ก้าวหน้า และเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่โรงเรียน เพื่อแบ่งปันความรู้สึกละเลียงการปะทะอารมณ์ ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งเพื่อก่อให้เกิดการอยู่ในสังคมร่วมกัน และทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข หรือกระตุ้นเร้าให้หน่วยงานสามารถทำงานเป็นหมู่คณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการตอบสนองความต้องการส่วนตน และทำให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ส่วนด้านวัฒนธรรมโรงเรียน ผู้บริหารทุกระดับควรส่งเสริมสนับสนุนเป็นแบบแผนการประพฤติ ปฏิบัติ เป็นค่านิยม ความเชื่อ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเทศบาล

2. ด้านวัฒนธรรมโรงเรียน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลรองลงมาเป็นอันดับที่สองต่อความสุขในการทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารระดับกรม ผู้บริหารระดับเทศบาล และผู้บริหารระดับสถานศึกษาต้องส่งเสริมให้ครูรักษาวัฒนธรรมในโรงเรียนเทศบาล ให้คงอยู่ โดยเฉพาะวัฒนธรรมด้าน

ความเอื้ออาทรต่อกัน โดยโรงเรียนเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ การปฏิบัติงานของครู และสนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้าในหน้าที่การให้ ซึ่งส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู โรงเรียนเทศบาลให้ดำรงอยู่โดยอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้ครูเกิดความมั่นใจ และตระหนักถึงความสำคัญ ของวัฒนธรรมว่าเป็นเรื่อง ที่ทุกคนต้องรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน ปลุกฝังเจตคติให้ครูเกิดความเข้าใจว่า สิ่งเหล่านี้มีผลโดยตรง ต่อความเป็นอยู่ของครู ครูทุกคนมีหน้าที่เสริมสร้าง พื้นฟู และดูแลรักษาวัฒนธรรมโรงเรียน ให้ดำรงอยู่อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีหรือตัวแปรอื่น ที่น่าจะมีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของครู โรงเรียนเทศบาล เช่น บรรยากาศองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน
2. ควรมีการวิจัยเรื่องความสุขในการทำงานกับครูในสังกัดอื่น เช่น ครู โรงเรียนเอกชน ครู โรงเรียน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาระดับประถมและมัธยมศึกษา เพื่อนำผลการวิจัยมาเปรียบเทียบ และยืนยันกับข้อค้นพบในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสุขในการทำงานของครู โรงเรียนเทศบาล หรืออาจทำการวิจัยในลักษณะพหุ โดยวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างจากทุก ๆ สังกัดไปพร้อม ๆ กัน หรืออาจทำการวิจัยกับครูในสังกัดอื่น ทั้ง โรงเรียนเอกชนและโรงเรียนในกำกับของรัฐ เพื่อหาแนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานของครู โรงเรียนเทศบาลต่อไป
3. ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพในลักษณะการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับกลุ่มครูที่มีความสุขในการทำงานสูง โดยอาจอนุมานจากครูดีเด่นประจำปีของเทศบาล ครู ที่มีวิทยฐานะระดับเชี่ยวชาญ เพื่อร่วมกันค้นหาว่ามีตัวแปรใดอีกหรือไม่ที่เป็นสาเหตุ และส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู โรงเรียนเทศบาล