

## แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี

มนูญ โต๊ะอาจ

สถาบันศิลปะและปรัชญา มหาวิทยาลัยชินวัตร

e-mail: manoon231968@gmail.com

วันที่รับบทความ (Received) 2 เมษายน 2567

วันที่ได้รับบทความฉบับแก้ไข (Revised) 18 ตุลาคม 2567

ตอบรับบทความ (Accepted) 3 พฤศจิกายน 2567

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความต้องการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 106 คน และครูจำนวน 247 คน รวม 353 คน จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา ขนาดของสถานศึกษา สุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ และสุ่มอย่างง่าย ด้วยวิธีการจับฉลาก เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 ความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.937 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน หาแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารสถานศึกษา นำผลการวิจัย จากขั้นตอนที่ 1 มาเป็นแนวทางในการสร้างข้อคำถามในการสนทนากลุ่ม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ แล้ววิเคราะห์เชิงเนื้อหา

### ผลการวิจัยพบว่า

ความต้องการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การเสริมพลังอำนาจ (4.47) เป้าประสงค์ของสถานศึกษา (4.33) และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (3.59) ตามลำดับ

จากการสนทนากลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ 9 คน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีการประชุมครูและบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อชี้แจงแนวทางการดำเนินงาน อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ความมั่นใจ และสร้างความเข้าใจให้ทุกคนมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่เป็นไปในทิศทางเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่แตกต่างไปจากความคิดของตน และควรมอบหมายงานให้กับผู้ที่มีความเหมาะสมในการทำงาน โดยคำนึงถึงความสามารถและความถนัดเป็นหลัก

**คำสำคัญ:** แนวทางการพัฒนา วัฒนธรรมองค์กร การบริหารสถานศึกษา

## GUIDELINES FOR DEVELOPING ORGANIZATIONAL CULTURE IN MANAGEMENT EDUCATIONAL INSTITUTIONS UNDER THE SARABURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE

Manoon Tho-ard

Academy of Arts and Philosophy, Shinawatra University, Thailand.

### Abstract

This article aims to 1) study the need for developing organizational culture in the administration of educational institutions under the jurisdiction of the Saraburi Primary Educational Service Area Office, and 2) study guidelines for developing organizational culture in educational institution administration under the jurisdiction of the Saraburi Primary Educational Service Area Office. The samples in this research consisted of 353 participants from 106 educational institution administrators and 247 teachers classified by educational qualifications, and experience in managing educational institutions of the size of educational institutions. Stratified sampling and simple sampling were created using the drawing method. The research tool was a questionnaire with a consistency index between 0.60 - 1.00. The confidence coefficient alpha was 0.907. Data were analysed using frequency distribution, percentage, mean and standard deviation.

The research results found that the need to develop an organizational culture in the administration of educational institutions under the district office of Saraburi Primary Education Area is in a high level. Considering each aspect was found that the top three averages were: Empowerment (4.47), Objectives of the educational institution (4.33) and feeling part of the educational institution (3.59), respectively. From a group discussion of 9 experts, it was found that school administrators should have a meeting of teachers and personnel in educational institutions to clarify operational guidelines, regularly to build trustworthiness, confidence, and understanding for everyone to have a way of working that is open-minded and accepting to listen to opinions. Suggestions that differ from their ideas should be assigned to people who are suitable to do the work, mainly taking into account abilities and aptitudes.

**Keywords:** Development Guidelines, Organizational Culture, Educational Institution Administration

### บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การศึกษา สังคมและการเมือง ทำให้ทุกองค์กรหันมาวิเคราะห์บริบทของตนเองเพื่อปรับมุมมองในการเปลี่ยนกลยุทธ์และความคิดในการบริหารองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตามที่แผนยุทธศาสตร์ชาติ (2561-2580) ด้านที่ 6 ซึ่งระบุว่า การปรับสมดุลและพัฒนา ระบบ

การบริหารจัดการภาครัฐมีเป้าหมาย เพื่อ การพัฒนาที่สำคัญในการปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ให้เป็น ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับ บทบาท ภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำ กับหรือในการให้บริการในระบบเศรษฐกิจที่มี การแข่งขันมีสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล มีการปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และ ผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ 2561, น.9) ตามแผนปฏิบัติการประจำปี งบประมาณพ.ศ.2562 สำนักงานข้าราชการพลเรือนได้กำหนดยุทธศาสตร์ของการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรภาครัฐ การพัฒนาขีดสมรรถนะและวัฒนธรรมในการทำงานที่มี ความหลากหลายอย่างเป็นระบบ เพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งเสริมให้มีการเพิ่มผลผลิตอย่าง ต่อเนื่อง ตลอดจนกำหนดให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับมีหน้าที่พัฒนาตนเองตามขีดสมรรถนะที่ กำหนดไว้ สร้างจิตสำนึก ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรมและวัฒนธรรมในหน่วยงานให้ปฏิบัติงานด้วยความ ประพฤติชอบ ซื่อสัตย์ สุจริตเป็นกลาง ไม่เลือกปฏิบัติ ยึดถือคุณธรรม และจริยธรรมเป็นหลักในการทำงาน (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2562, น.18)

วัฒนธรรมองค์กรเสมือน“บุคลิกภาพ” หรือจิตวิญญาณขององค์กร ซึ่งจะมีลักษณะเป็นการรับรู้ ร่วมกันขององค์กรจากการได้ยินได้เห็น ได้รู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน หมายถึงคนในองค์กรแม้จะตำแหน่งหรือ สถานภาพต่างกันก็จะเข้าใจและอธิบายถึงวัฒนธรรมได้เหมือนกันซึ่งเป็นการอธิบายถึงลักษณะหรือมิติที่องค์กร ยึดถือต่อเนื่องมาเป็นเวลานาน (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2559, น.40) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) มีความหมายที่กว้างและลึกซึ้งกว่าวัฒนธรรมของคนในองค์กร วัฒนธรรมของกลุ่มหรือองค์กร คือแบบแผนของ สมมติฐานร่วมกันของกลุ่มหรือองค์กรเรียนรู้ขณะที่แก้ปัญหาด้วยการปรับตัวจากภายนอกและสร้างความเป็น อันหนึ่งอันเดียวกันให้เกิดขึ้นภายในซึ่งได้ผลดีและมีความถูกต้อง สมมติฐานร่วมกันจะถูกสอนไปยังสมาชิกใหม่ ในฐานะที่เป็นวิธีการที่ถูกต้องเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ความคิด และความรู้สึกร่วมกันต่อปัญหานั้น เช่น (Schein, 2004, p.19) ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรตามที่ สมคิด บางโม (2562, น. 52) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นความคิด ความเชื่อและแบบแผนการปฏิบัติงาน ตลอดจนพฤติกรรมของบุคลากรใน องค์กรหนึ่งๆซึ่งบุคคลส่วนใหญ่หรือเกือบทั้งหมดยึดถือปฏิบัติสมาชิกที่ต้องการความสุขละความเจริญก้าวหน้า จะต้องปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรนั้น ๆ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรทำได้ยากกว่าการ เปลี่ยนแปลงด้านอื่น และนิติพล ภูตะโชติ (2562, น.137) ได้กล่าวถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรว่ามี ลักษณะที่สำคัญคือ เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ โดยผ่านการสังเกต การจดจำ และมีการเรียนรู้จาก ประสบการณ์ต่าง ๆ อีกทั้งมีลักษณะร่วมกันเป็นสิ่งที่คนในกลุ่มหรือในสังคมยอมรับร่วมกัน มีการปฏิบัติร่วมกัน สามารถถ่ายทอดได้และส่งผ่านจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนรุ่นหนึ่งมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของคน สามารถกำหนดและ สร้างรูปแบบพฤติกรรม กำหนดแนวคิด กำหนดมุมมอง สร้างการรับรู้ให้แก่คนในองค์กร ทำให้เกิดสำนึก ความ ผูกพัน ความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนทำงานอยู่ และท้ายที่สุดต้องมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้ บุคคลที่ อยู่ในองค์กรมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงย่อมส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรซึ่งวัฒนธรรมองค์กร เป็นระบบค่านิยม ความเชื่อ อุดมการณ์ที่องค์กรสร้างขึ้นมาเพื่อการควบคุมประสิทธิภาพในการทำงานของ บุคลากรในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ที่มีพลังในการผลักดันและเชื่อมโยงองค์กรกับ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไปสู่ความสำเร็จ วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นกลไกที่มีอำนาจสูงในการแก้ปัญหาการ บริหารจัดการขององค์กรทุกประเภทเป็นเครื่องมือที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ มีกำไร เป็นองค์กรคุณภาพมี ความเป็นเลิศในการบริหาร ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความทันสมัย เป็นองค์กรเชิงนวัตกรรมที่สามารถ แข่งขันได้ในทุก ๆ สถานะแวดล้อม (บวร ประพฤติดี, 2558, น.12) การที่บุคลากรในองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กร

ที่ชัดเจนและสามารถทำให้บุคลากรในองค์กรมีจิตสำนึกตรงกัน มีเป้าหมายร่วมกันและมีแนวทางการปฏิบัติงานที่มีทิศทางเดียวกัน ย่อมทำให้ปัญหาหรือกระบวนการตัดสินใจดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน ปัญหาความขัดแย้งย่อมมีน้อยหรือปัญหาบางอย่างสามารถได้รับการแก้ไขและจบลงด้วยดีในเวลาอันรวดเร็วและทันกับเหตุการณ์ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืนนั้น องค์กรจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อเป็นวิถีปฏิบัติที่บุคลากรเห็นคุณค่าร่วมกันตระหนักและเข้าใจตรงกัน นั่นคือค่านิยมขององค์กร นอกจากนั้นวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญในการที่จะปรับปรุงความสามารถในการทำงานและผลสัมฤทธิ์ของงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มียุทธพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรที่สร้างเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ ได้ วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งและเหมาะสมกับสถานการณ์จึงกลายเป็นที่มาของการได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ เนื่องจากการยากที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบ วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งนั้นต้องใช้เวลาและความพยายามสูงโดยเฉพาะโลกปัจจุบันผู้บริหารองค์กรเชื่อว่าความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ขึ้นอยู่กับความรู้ (Knowledge) ที่รวมถึงความสามารถในการหาซึ่งความรู้ใหม่ ๆ และจากการใช้ความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่มากกว่าทรัพย์สินอื่น ๆ ดังนั้นการกำหนดปลูกฝังและรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปเพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน จึงทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในโลกปัจจุบันได้จึงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำองค์กร ภากร แสงเนียม (2564) บทคัดย่อ สถานศึกษาทุกแห่งมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นของตนเอง แต่สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จมักจะมีวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาที่เข้มแข็งและมีหน้าที่ของวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของการจัดการของบุคคลและสถานศึกษา วัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาทำหน้าที่เสมือนการตั้งเข็มทิศที่นำพาสมาชิกไปในทิศทางที่ควรไป เป็นบรรทัดฐานที่แสดงให้สมาชิกเห็นว่าจะประสบความสำเร็จในเรื่องต่างๆได้อย่างไร เป็นสิ่งที่มีความหมายและความสำคัญสำหรับครู นักเรียนผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษา วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและหน้าที่ของวัฒนธรรมที่มีอยู่ในจิตใจทำให้สมาชิกแสดงเจตนาออกมาโดยที่มีภาวะผู้นำและสมาชิกภาพของสถานศึกษา เป็นสิ่งที่สร้างและธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษานั้น ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาซึ่งได้แก่ ทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม อารมณ์ และความรู้สึก ตลอดจนการปฏิบัติต่อกันของบุคลากรภายในสถานศึกษาจะเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นถึงลักษณะเฉพาะของสถานศึกษานั้นอันเป็นขบวนการที่นำไปสู่ความเป็นสถาบันในลักษณะของการก่อตั้งและเสริมสร้างการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา ภรณ์ยุ บุญริ้ว, รัฐิมา ไชยะกุล (2564, น.200-212) ดังนั้นสถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งในสังคม ซึ่งมีวัฒนธรรมเป็นของตัวเอง วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษามีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคลากรทุกระดับซึ่งสะท้อนออกมาได้หลายทาง แพทเทอร์สัน (Patterson, 1986, pp.50-51) ได้กำหนดไว้ดังนี้ 1) เป้าประสงค์ของสถานศึกษา (Principle of Organization Purpose) 2) การเสริมพลังอำนาจ (Principle of Empowerment) 3) การตัดสินใจ (Principle of Decision Making) 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (Principle of Belonging) 5) ความไว้วางใจและเชื่อมั่น (Principle of Trust and Confidence) 6) ความเป็นเลิศ (Principle of Excellence) 7) การยอมรับนับถือและการให้รางวัล (Principle of Recognition and Reward) 8) ความเอื้ออาทร (Principle of Caring) 9) ความซื่อสัตย์สุจริต (Principle of Integrity) และ 10) ความหลากหลาย (Principle of Diversity) สถานศึกษาถือว่าเป็นองค์กรทางการศึกษาของสังคมที่มีบทบาทในการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นพลเมืองที่มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาประเทศ เป็นองค์กรที่มีบุคลากรแวดล้อมไปด้วย ผู้บริหาร คณะครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน อีกทั้งสภาพแวดล้อมในชุมชนนั้น ๆ ซึ่งส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาโดยตรง ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษานั้นเป็นตัวกำหนด

บทบาทหน้าที่ที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่ทิศทางและเป้าหมายที่พึงประสงค์ของสถานศึกษาซึ่งวัฒนธรรมองค์กรนั้นส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความรู้ความสามารถและมีแรงจูงใจในการทำงาน เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดีของบุคลากรในสถานศึกษา โดยผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ดังที่ วิรุฬหจิต กลิ่นละออ (2560, น.96) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานครูสถานศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 พบว่าความสัมพันธ์ของความสัมพันธระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานครูสถานศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์กันเนื่องมาจากถ้าผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนมีความสามารถในการบริหารงานมีวัฒนธรรมที่ดีในการบริหารงานและการปฏิบัติงานร่วมกัน รวมถึงมีการสร้างขวัญในการทำงานเป็นอย่างดีในการบริหารงานภายในสถานศึกษาเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 และอารยา ศรีสุข (2564). ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขนาดเล็ก ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย รองลงมา คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ และที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ สุด คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบ ปรับตัว โรงเรียนขนาดเล็กมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา รองลงมา คือ การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การศึกษาสถานภาพสถานศึกษา และ วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญ แต่เนื่องจาก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสระบุรี มีโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวนมาก ในการสร้างวัฒนธรรมสถานศึกษาจะเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในเรื่องพฤติกรรม ความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรและจะเป็นประโยชน์ต่อ สถานศึกษา เพราะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างบรรยากาศในที่ทำงานให้เกิดความสุข ความเสมอภาคบุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน มีน้ำใจช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาร่วมกัน และสร้างความผูกพันของบุคคลต่อองค์กรและส่งผลให้บุคลากรในสถานศึกษามีการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางด้านการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการเพื่อให้สถานศึกษามีความก้าวหน้าและเป็นที่ยอมรับของชุมชนและผู้ปกครอง ส่งผลทำให้มีจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้นและมีคุณภาพสามารถจัดการศึกษาได้อย่างยั่งยืนซึ่งผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรในหน่วยงานของตนอย่างดีแล้วจะสามารถนำพาองค์กรประสบความสำเร็จเกิดผลงานที่เป็นรูปธรรม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถเป็นแบบอย่างแก่สถานศึกษาอื่นได้

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาความต้องการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี
2. ศึกษาแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี

### วิธีดำเนินการวิจัย

เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Research Method) โดยส่วนแรกเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาความต้องการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารของสถานศึกษา สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี และส่วนที่สอง เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เป็นการยืนยันผลการวิจัยเชิงสำรวจให้ทราบถึงประเด็นในรายละเอียดที่สำคัญ และมีความครอบคลุมในเนื้อหาสาระสำคัญที่ทำการศึกษาอย่างครบถ้วน พร้อมกันนั้นในการวิจัยเชิงคุณภาพจะทำให้ได้ทราบถึงข้อมูลเชิงลึก (In-depth) ที่มีรายละเอียดชัดเจนสามารถนำมาวิเคราะห์ในเชิงตรรกะได้ (Analytic Induction) มีขั้นตอนการดำเนินกร ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสระบุรี ปีการศึกษา 2567 จำนวน 1501 คนประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา 132 คน และครู 1,369 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1, 2567) และ ผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 1,454 คนประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา 135 คน และครู 1,319 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2, 2567) รวมทั้งสิ้น 2955 คน

#### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติงานใน สถานศึกษา ปีการศึกษา 2567 สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี สุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ สูตรของ ยามาเน่ (Yamane, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมให้มีความคลาดเคลื่อน .05 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 353 คน แบ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 106 คน ครู จำนวน 247 คน โดยใช้สัดส่วน ผู้บริหารร้อยละ 30 ครูร้อยละ 70

#### เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ประเภทคำถามปลายปิด ซึ่งแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** เป็นแบบสอบถาม สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

**ตอนที่ 3** เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับ ความต้องการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี แบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ความต้องการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารอยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง ความต้องการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ความต้องการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ความต้องการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ความต้องการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

#### 3. การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย ดังนี้ ศึกษาเนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยจากหนังสือ เอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นประเด็นในการสร้างคำถาม และกำหนดกรอบ

แนวคิดในการวิจัย โดยกำหนดโครงสร้างของเครื่องมือในการวิจัย แบบสอบถามมี 2 แบบ คือ แบบตรวจสอบรายการและแบบมาตราส่วนประมาณค่า ผู้วิจัย นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเบื้องต้นแล้ว เสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน พิจารณาทั้งในด้านเนื้อหาสาระคำถาม ภาษาของข้อรายการในแบบสอบถาม และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา (Item of Objective Congruence Index: IOC) ซึ่งข้อคำถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องทั้งฉบับอยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไข นำไปทดลองใช้ (Try – out) กับผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ การหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาวิธีการ ของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งความเชื่อมั่นของเครื่องมือเท่ากับ 0.937 นำแบบแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ ไปใช้ในการวิจัย โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่ ผู้ประสานงานระหว่าง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี กับสถานศึกษาเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามทางระบบ Google Form ภายใน 15 วัน แบบสอบถามที่ได้รับคืนนำมาตรวจสอบความสมบูรณ์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลใน ตอนที่ 1 ตอนที่ 2 เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ และการหาค่าร้อยละ และ ตอนที่ 3 การวิเคราะห์แบบสอบถามความต้องการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

**ขั้นตอนที่ 2** เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี โดยนำผลการวิจัย จากขั้นตอนที่ 1 มาเป็นแนวทางในการสร้างข้อคำถามในการสนทนากลุ่ม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง มีเกณฑ์ในการคัดเลือก ดังนี้ 1) ต้องเป็นผู้ที่ได้รับรางวัลในการบริหารงานสถานศึกษาดีเด่น ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัด หรือของสำนักงานคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 6 คน 2) ศึกษาในเทศก์ที่เป็นผู้ประเมินการบริหารงานสถานศึกษาดีเด่น ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระดับจังหวัด หรือของสำนักงานคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 คน รวม 9 คน

### **เครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพ**

1. ประเด็นคำถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากผลการวิจัยเชิงปริมาณจากขั้นตอนที่ 1

2. ประเด็นคำถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแบบประเมินผู้บริหารแบบอย่างดีเด่นของสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### **การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพ**

1. ศึกษา เอกสาร คู่มือการประเมินผู้บริหารแบบอย่างดีเด่นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตำรา ประกอบกับนำผลงานวิจัยเชิงปริมาณ ที่ได้จากการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาจัดทำเอกสารประกอบการจัดสัมภาษณ์ และ สร้างแบบคำถามเพื่อใช้ในการจัดสนทนากลุ่ม

2. นำประเด็นคำถาม ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้อง และครอบคลุม

3. ปรับปรุงตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ

### **การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ**

การสนทนากลุ่มผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการด้วยตัวเอง โดยมีผู้ช่วยผู้วิจัยเป็นผู้จดบันทึก และบันทึกเสียง ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

### ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความต้องการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี

| วัฒนธรรมองค์กรในการบริหาร             | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับความต้องการ |
|---------------------------------------|-----------|------|------------------|
| 1 เป้าประสงค์ของสถานศึกษา             | 4.33      | 0.22 | มาก              |
| 2 การเสริมพลังอำนาจ                   | 4.47      | 0.24 | มาก              |
| 3 การตัดสินใจ                         | 3.49      | 0.22 | ปานกลาง          |
| 4 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา | 3.59      | 0.23 | มาก              |
| 5 ความไว้วางใจและเชื่อมั่น            | 3.45      | 0.24 | มาก              |
| 6 ความเป็นเลิศ                        | 3.50      | 0.23 | มาก              |
| 7 การยอมรับนับถือและการให้รางวัล      | 3.48      | 0.23 | มาก              |
| 8 ความเอื้ออาทร                       | 3.32      | 0.23 | ปานกลาง          |
| 9 ความซื่อสัตย์                       | 3.48      | 0.22 | ปานกลาง          |
| 10 ความหลากหลาย                       | 3.54      | 0.25 | มาก              |
| รวมเฉลี่ย                             | 3.5       | 0.1  | มาก              |
|                                       | 6         | 8    |                  |

จากตารางที่ 1 พบว่า ความต้องการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ในภาพรวมมีความต้องการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.56$ ,  $s.d.=0.18$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การเสริมพลังอำนาจ ( $\bar{x}=4.47$ ,  $s.d.=0.24$ ) เป้าประสงค์ของสถานศึกษา ( $\bar{x}=4.33$ ,  $s.d.=0.22$ ) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ( $\bar{x}=3.59$ ,  $s.d.=0.23$ ) ส่วนรายการที่มีความต้องการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ความเอื้ออาทร ( $\bar{x}=3.32$ ,  $s.d.=0.23$ )

### สรุปผล

1. ผลการวิเคราะห์ความต้องการแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี

1.1 ด้านเป้าประสงค์ของสถานศึกษาในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.33$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในการกำหนดเป้าประสงค์ของสถานศึกษา ( $\bar{x}=4.38$ ) 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าประสงค์การดำเนินงานในรูปแบบของเวลาไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{x}=4.37$ ) และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีการ

กำหนดเป้าประสงค์การดำเนินงานเชิงคุณภาพไว้ชัดเจน ( $\bar{x}=4.34$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีการคำนึงถึงการตัดสินใจที่มีผลต่อเป้าประสงค์ขององค์กร ( $\bar{x}=4.33$ )

1.2 ด้านการเสริมพลังอำนาจในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}= 4.47$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามอบภาระรับผิดชอบการปฏิบัติงานและการตัดสินใจอย่างอิสระให้กับครู ( $\bar{x}=4.45$ ) 2) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนักถึงคุณค่าของตนเองแก่ครูทำให้ครูมีความมั่นใจในศักยภาพและความสามารถที่เพิ่มขึ้น ( $\bar{x}=4.44$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้กับครูอย่างเท่าเทียมกัน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจให้ครูในการทำงานที่เกิดประโยชน์ให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง และ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาความสามารถในการทำงานของครูให้เพิ่มมากขึ้นอย่างริเริ่มสร้างสรรค์ ( $\bar{x}=4.43$ )

1.3 ด้านการตัดสินใจ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.49$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการตัดสินใจที่คุ้มค่า คำนึงถึงผลกระทบกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ( $\bar{x}=4.47$ ) 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ ความรู้และประสบการณ์วิเคราะห์เพื่อประกอบการตัดสินใจ ( $\bar{x}=4.46$ ) และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{x}=4.44$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ( $\bar{x}= 4.42$ )

1.4 ด้านความรู้สึเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}= 3.59$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีความรัก ความผูกพัน เต็มใจรับผิดชอบงาน ( $\bar{x}=4.43$ ) 2) ผู้บริหารสถานศึกษา มีการปลูกจิตสำนึกและกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเป็นเจ้าของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{x}=4.42$ ) และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาจูงใจให้ครูมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองเพื่อเอื้อให้ครูมีการสร้างค่านิยมร่วมกัน ( $\bar{x}=4.41$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูร่วมกันกำหนดและสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร ( $\bar{x}=4.39$ )

1.5 ด้านความไว้วางใจและเชื่อมั่น ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.45$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการไว้วางใจ เชื่อใจ ยอมรับในกันและกันของบุคลากร ( $\bar{x}=3.48$ ) 2) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเชื่อถือมั่นในการปฏิบัติงานของครู ( $\bar{x}=3.48$ ) และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเชื่อถือได้โดยไม่ต้องคำนึงถึงการควบคุมตรวจสอบ โดยมีความเชื่อว่าบุคคลนั้นเป็นบุคคลที่มีความสามารถ ( $\bar{x}=3.46$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสแก่ครูในการทำงานอย่างอิสระเกิดประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียนและสถานศึกษา ( $\bar{x}=3.42$ )

1.6 ด้านความเป็นเลิศ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.50$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมมาตรฐานสูงสุดของงาน และคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูและนักเรียน ( $\bar{x}=3.45$ ) 2) ผู้บริหารและครูร่วมกันสนับสนุนให้สถานศึกษาเป็นแบบอย่างและมีการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศให้กับองค์กรอื่น ๆ ( $\bar{x}=3.43$ ) และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและผู้บริหารสถานศึกษาสร้างทัศนคติเรื่องความมุ่งมั่นในการทำงานแก่ครู ( $\bar{x}=3.42$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา

กระตุ้นให้ครูสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ ( $\bar{x}=3.38$ )

1.7 ด้านการยอมรับนับถือและการให้รางวัล ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.48$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับและยกย่องบุคลากรที่ประสบความสำเร็จของบุคลากรเป็นประจำ ( $\bar{x}=3.42$ ) 2) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{x}=3.41$ ) และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากร( $\bar{x}=3.39$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรมีความยินดีในผลงานและความสามารถของตนเอง ( $\bar{x}=3.38$ )

1.8 ด้านความเอื้ออาทร ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x}=3.32$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาให้การดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{x}=3.38$ ) 2) ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือโดยให้คำปรึกษาในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ( $\bar{x}=3.36$ ) และ 3) ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศให้บุคลากรมีความเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือเมื่อผู้อื่นประสบปัญหาทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องการทำงานในหน้าที่ ( $\bar{x}=3.34$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ( $\bar{x}=3.31$ )

1.9 ด้านความซื่อสัตย์ ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x}=3.48$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงานของครู ( $\bar{x}=3.47$ ) 2) ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรมีความซื่อสัตย์เป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียน ( $\bar{x}=3.45$ ) และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแนวทางให้ทุกคนปฏิบัติโดยยึดมั่นในเรื่องความซื่อสัตย์ให้เป็นจริยธรรมสูงสุดขององค์กร( $\bar{x}=3.43$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการสร้างควาไว้วางใจและความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล ( $\bar{x}=3.40$ )

1.10 ด้านความหลากหลาย ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.54$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นคุณค่าของความแตกต่างระหว่างบุคคล ในด้านบุคลิกภาพ แนวความคิด ตลอดจนทักษะ การปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา ( $\bar{x}=3.48$ ) 2) ผู้บริหารสถานศึกษารู้จักการใช้คนให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ( $\bar{x}=3.46$ ) และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีการผสมผสานเชื่อมโยงความแตกต่างในรูปแบบและวิธีการปฏิบัติที่หลากหลายของบุคลากรในสถานศึกษา ( $\bar{x}=3.44$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความยืดหยุ่นในแนวทางการปฏิบัติงานและผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความยุติธรรมให้คนในองค์กรโดยคำนึงถึงความหลากหลายของบุคลากรและผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลของบุคลากร ( $\bar{x}=3.39$ )

จากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 9 ท่าน ผู้วิจัยนำมาสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ดังนี้

แนวโน้มนวัตกรรมองค์กรของสถานศึกษา ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 คน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันทุกคนโดยมีความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา การพึ่งพา และการหลีกเลี่ยง มีแนวโน้มมากขึ้นสิ่งที่มีความคิดเห็นน้อยได้แก่ การคล้อยตามส่วนวัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับก้าวร้าว เห็นตรงข้ามมีแนวโน้มอยู่ในระดับมาก แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร จากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 9 ท่าน ผู้วิจัย

นำมาสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี สรุปได้ ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีการประชุมครูและบุคลากรในสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในรูปแบบของการประชุมกลุ่มใหญ่และการประชุมกลุ่มย่อย เพื่อชี้แจงแนวทางการดำเนินงาน และเป้าหมายในช่วงตลอดปีการศึกษา ให้บุคลากรได้ทราบเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ความมั่นใจ และสร้างความเข้าใจให้ทุกคนมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ควรให้โอกาสบุคลากรทุกคนหรือผู้ที่มีความสามารถมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น แนะนำแนวทางในการพัฒนาหรือการแก้ไขปัญหาอย่างอิสระ พร้อมทั้งมีอำนาจในการตัดสินใจอย่างเต็มที่

ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่แตกต่างไปจากความคิดของตนจากผู้อื่น มีการเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย และพร้อมที่จะรับฟังข้อคิดเห็นที่แตกต่างเมื่อมีแนวทางในการพัฒนาที่เกิดขึ้นในรูปแบบใหม่ ควรให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ แก่บุคลากรทุกคนที่มีความประสงค์ในการพัฒนาตนเองตามความถนัดและความสามารถเพื่อพัฒนาแนวทางการเรียนการสอนให้เป็นประโยชน์แก่นักเรียนและต่อตนเอง จนเกิดความชำนาญและเป็นการเพิ่มพูนความรู้ในการพัฒนาตนเองอย่างมีความสุข และ สถานศึกษา ควรมีการยกย่องกล่าวแสดงความยินดีและให้รางวัลชื่นชมกับบุคลากรและนักเรียนทุกคน เมื่อได้ทำคุณประโยชน์ให้กับสังคมและสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมอบหมายงานให้กับผู้ที่มีความเหมาะสมในการทำงาน โดยคำนึงถึงความสามารถและความถนัดเป็นหลัก มีการจัดสรรให้บุคลากรได้ทำงานตรงกับทักษะความรู้ความสามารถของตนเอง โดยผ่านความเห็นชอบและการตัดสินใจโดยตรงจากบุคคลที่เป็นผู้รับมอบหมายงาน เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากร ในเรื่องการเสียสละตนเอง การยอมรับซึ่งกันและกัน การมีน้ำใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การเป็นผู้นำที่ดีให้กับลูกน้อง และเป็นตัวอย่างได้ปฏิบัติตาม

## อภิปรายผล

1. ผลการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ได้รับการอบรมและพัฒนาทางด้านการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาที่ขาดการต่อเนื่อง ถ้ามีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเหมาะสมจะเป็นวิธีการที่ทำให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ และการส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบร่วมกัน มุ่งผลสำเร็จมีความเป็นมืออาชีพ อีกทั้งสร้างความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา ส่งผลให้สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของวัลลภ บุตรเกตุ (2562) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า 1) โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การยอมรับ ความเอื้ออาทร ความซื่อสัตย์สุจริต ความหลากหลายของบุคลากร เป้าประสงค์ขององค์กร การมอบอำนาจ ความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความไว้วางใจ ความมีคุณภาพ การตัดสินใจ 2) ความสุขในการทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับ เรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทางสงบ ครอบครัวยุติ มีความรู้เข้าใจงาน ใช้เงินเป็น สังคมดีสุขภาพดีการผ่อนคลาย 3) วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ระดับค่อนข้างสูงในลักษณะที่คล้ายคลึงตามไป

ในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของภัทรธีรา วงษาดี (2563) ได้ศึกษา ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดย ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่ามัธยฐานลดจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ ความซื่อสัตย์เป่าประสงค์ของสถานศึกษา ความเป็นเลิศ ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น การสร้างเสริมพลังอำนาจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ความหลากหลาย การตัดสินใจ การยอมรับ และการเอื้ออาทรตามลำดับ ซึ่งทักษะการบริหารของผู้บริหารด้านทักษะการบริหารเวลา และด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 และสอดคล้องกับโอลิเวียร์ และสอดคล้องกับป๊อปเพ็นส์ (Poppens, 2001) ได้ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันที่มีต่อวิทยาลัยในเขต Midwestern พบว่า อาจารย์และผู้บริหารที่รับรู้วัฒนธรรมในวิทยาลัยที่ปฏิบัติงานอยู่สอดคล้องกับตนเองหรือเห็นด้วยกับลักษณะวัฒนธรรม มีระดับของความผูกพันต่อองค์การสูงกว่าผู้ที่เห็นว่าวัฒนธรรมในวิทยาลัยที่ปฏิบัติงานอยู่ไม่สอดคล้องกับตนเองหรือไม่เห็นด้วยกับลักษณะวัฒนธรรม การเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับประเภทของวัฒนธรรมเป็นตัวแปรทำนายความผูกพันต่อองค์การได้สูงกว่าตัวแปรด้านบทบาท เพศ อายุ และจำนวนปีของการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังสอดคล้องกับ โอลิเวียร์ (Olivier, 2016) ได้ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมของครูและสถานศึกษาประถมศึกษาในสหรัฐพบว่า วัฒนธรรมการเอาใจใส่ดูแลอย่างเห็นอกเห็นใจกันเป็นตัวแปรที่มีอำนาจการทำนายสูงสุดต่อความผูกพันที่ครูจะตั้งใจอยู่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาต่อไป ความเชื่อในการมีประสิทธิภาพรวมกันของครู คือ ตัวแปรที่มีอำนาจทำนายสูงสุดของประสิทธิผลสถานศึกษา และประสิทธิผลสถานศึกษา คือตัวแปรที่มีอำนาจทำนายสูงสุดในผลลัพธ์ของนักเรียน (Outcomes) ซึ่งเป็นคุณภาพของผู้จบการศึกษาในระยะยาวที่นอกเหนือจากสภาพทางเศรษฐกิจและสังคม (Socioeconomic Status) ของผู้เรียน จึงสรุปได้ว่าการอบรมและพัฒนาทางด้านการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาที่ต่อเนื่อง จะเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีความเหมาะสมจะเป็นวิธีการที่ทำให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ และการส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบร่วมกัน มุ่งผลสำเร็จมีความเป็นมืออาชีพ

1.1 ด้านเป้าประสงค์ของสถานศึกษา ในภาพรวมมีความต้องการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การในการบริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าการกำหนดเป้าประสงค์ของสถานศึกษาเป็นเครื่องวัดและควบคุมความสำเร็จขององค์กรที่ผ่านการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าประสงค์ของสถานศึกษา สอดคล้องกับผลการวิจัยของพรณี แอ้อ้อย (2557) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดกระบี่ ผลการวิจัยพบว่า ด้านเป้าประสงค์ของสถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก จึงสรุปได้ว่าการกำหนดเป้าประสงค์ของสถานศึกษาเป็นเครื่องวัด และควบคุมความสำเร็จขององค์กร

1.2 ด้านการเสริมพลังอำนาจ มีความต้องการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การในการบริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าการเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นการสร้างแรงจูงใจโดยการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม อีกทั้งมีการมอบหมายงานที่น่าสนใจเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความสามารถในการทำงาน มีความมั่นใจในศักยภาพและความสามารถของตนเอง สอดคล้องกับผลการวิจัยของจุฑามาศ สิทธิบุศย์ (2558) ได้ศึกษาการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการเสริมพลังอำนาจภาพรวมอยู่ในระดับมาก จึงสรุปได้ว่า การเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นการสร้างแรงจูงใจโดยการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม

1.3 ด้านการตัดสินใจ มีความต้องการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะว่าส่วนใหญ่ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพราะครูส่วนใหญ่ทำหน้าที่การจัดการเรียนการสอน ไม่ค่อยได้แสดงความคิดเห็น สอดคล้องกับผลการวิจัยของชุตีมา รอดประทับ (2558) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการตัดสินใจ ภาพรวมอยู่ในระดับน้อย จึงสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

1.4 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษามีความต้องการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันกำหนดและสนับสนุนเป้าหมายของสถานศึกษา เพื่อสร้างเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ส่งผลให้บุคลากรมีความรัก ความผูกพันเต็มใจในการรับผิดชอบในงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย สอดคล้องกับผลการวิจัยของกาญจนา เกสร (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.5 ด้านความไว้วางใจและความเชื่อมั่น มีความต้องการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นและยอมรับในการปฏิบัติงานของครูตามความรู้ ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญโดยการมอบหมายให้ทำอย่างมีอิสระ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียน และสถานศึกษา เป้าหมาย สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปฐมาภรณ์ ฤทธิ์กันโต (2559) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่า ด้านความไว้วางใจและความเชื่อมั่น ภาพรวมอยู่ในระดับมาก จึงสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นและยอมรับในการปฏิบัติงานของครูตามความรู้ ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ

1.6 ด้านความเป็นเลิศ มีความต้องการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศให้กับบุคลากรในการพัฒนาตนเองในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอเพื่อให้มีคุณภาพ และมุ่งสู่มาตรฐานสูงสุด เพื่อสร้างทัศนคติความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานมุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จตามที่ตั้งไว้ เป็นการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อเป็นแบบอย่าง และมีการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศให้กับองค์กรอื่นๆ เป้าหมาย สอดคล้องกับผลการวิจัยของเนตรนภา พูลเพิ่ม (2560) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสถานศึกษากับการพัฒนาตนเองของข้าราชการครู สถานศึกษาในกลุ่มสหวิทยาเขต ระยอง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่า ด้านความเป็นเลิศ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก จึงสรุปได้ว่า การสร้างบรรยากาศให้กับบุคลากรในการพัฒนาตนเองในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อให้มีคุณภาพ และมุ่งสู่มาตรฐานสูงสุด

1.7 ด้านการยอมรับนับถือและการให้รางวัล มีความต้องการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษายอมรับและเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากร มีการสร้างพลังเชิงบวกโดยการยกย่องเชิดชูเกียรติความสำเร็จให้กับบุคลากร ส่งผลให้มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารสถานศึกษายอมรับในความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร เปิดโอกาสให้ปรับปรุงและแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น มีความยินดีในผลงานละความสามารถของตนเอง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อารยา ศรีสุข (2564) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต

2 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการยอมรับนับถือและการให้รางวัล ภาพรวมอยู่ในระดับมาก จึงสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับและเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากร

1.8 ด้านความเอื้ออาทร มีความต้องการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะว่า โดยปกติแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษามีการดูแลเอาใจใส่ดูแลและให้ความช่วยเหลือบุคลากรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ มีการให้คำปรึกษาในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ นอกเหนือไปกว่านั้นผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร อีกทั้งบรรยากาศให้บุคลากรมีความเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน และส่งเสริมความก้าวหน้าให้แก่บุคลากรในการพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับผลการวิจัยของภักธีรา วงษาดี (2563) ได้ศึกษา ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการวิจัยพบว่า ด้านความเอื้ออาทร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก จึงสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการดูแลเอาใจใส่และให้ความช่วยเหลือบุคลากรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ มีการให้คำปรึกษา มีการสร้างขวัญกำลังใจ มีความเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน และส่งเสริมความก้าวหน้าให้แก่บุคลากรในการพัฒนาตนเอง

1.9 ด้านความซื่อสัตย์ มีความต้องการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแนวทางปฏิบัติโดยยึดมั่นในเรื่องความซื่อสัตย์ต่อต้านทุจริตให้เป็นจริยธรรมสูงสุดขององค์กร มีการส่งเสริมให้บุคลากรให้คุณค่าของความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงานของครู และยกย่องชมเชยสำหรับบุคลากรที่มีความซื่อสัตย์อย่างสม่ำเสมอ นอกจากนั้นยังส่งเสริมการสร้างควมไว้วางใจและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล และผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรมีความซื่อสัตย์เป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนได้ตนเอง สอดคล้องกับผลการวิจัยของศรีรัตน์ บัวใหญ่ (2553) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามทฤษฎีของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสิงห์บุรี ผลการวิจัยพบว่า ด้านความซื่อสัตย์ ภาพรวมอยู่ระดับมาก จึงสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแนวทางปฏิบัติโดยยึดมั่นในเรื่องความซื่อสัตย์ ต่อต้านทุจริตให้เป็นจริยธรรมสูงสุด ให้คุณค่าของความซื่อสัตย์สุจริต และยกย่องชมเชย ส่งเสริมการสร้างควมไว้วางใจและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล และผู้บริหารสถานศึกษา

1.10 ด้านความหลากหลาย มีความต้องการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคคลของบุคลากร ทั้งทางด้านบุคลิกภาพ แนวความคิด ตลอดจนทักษะการปฏิบัติงาน มีความยืดหยุ่นในแนวทางปฏิบัติงานมีการเชื่อมโยงความแตกต่างในรูปแบบและวิธีการปฏิบัติที่หลากหลาย นอกจากนั้นมีการเสริมสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความยุติธรรมให้คนในองค์กรโดยคำนึงถึงความหลากหลายของบุคลากร และมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิชรินทร์ ราชโส (2561) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพของการบริหารงาน สถานศึกษาขนาดใหญ่ สำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ด้านความหลากหลาย ภาพรวมอยู่ระดับมาก จึงสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคคลของบุคลากร ทั้งทางด้านบุคลิกภาพ แนวความคิด การปฏิบัติงาน มีความยืดหยุ่นในแนวทางปฏิบัติงานมีการเชื่อมโยงความแตกต่างในรูปแบบและวิธีการปฏิบัติที่หลากหลาย

### ข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการวิจัย ดังนี้

## 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ด้านการเสริมพลังอำนาจนั้นผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี ควรสร้างแรงจูงใจให้ครูในการทำงานที่เกิดประโยชน์ให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ควรส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาความสามารถในการทำงานของครูให้เพิ่มมากขึ้นอย่างริเริ่มสร้างสรรค์

1.2 ด้านการตัดสินใจนั้นผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สระบุรี ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

1.3 ด้านความรู้สึกลเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษานั้นผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ควรส่งเสริมให้ครูร่วมกันกำหนดและสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี

2.2 ควรมีการศึกษายาทาในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี

## เอกสารอ้างอิง

- กาญจนา เกษร. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี)
- จิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์. (2553). ปัจจัยด้านการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารของรัฐแห่งหนึ่ง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง)
- จุฑามาศ สิทธิบุศย์. (2558). การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมาเขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครราชสีมา)
- ชุติมา รอดประทับ. (2558). ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา)
- นิติพล ภูตะโชติ. (2562). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เนตรนภา พูลเพิ่ม. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสถานศึกษากับการพัฒนาตนเองของข้าราชการครู สถานศึกษาในกลุ่มสหวิทยาเขตระยอง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา)
- บวร ประพจน์ดี. (2558). วัฒนธรรมองค์กรกับความสำเร็จในการบริหาร: เปรียบเทียบสองวัฒนธรรมองค์กร. วารสารมหาวิทยาลัยรามคำแหง, 5(2), 1.

- ปฐมาภรณ์ ฤทธิ์กันโต. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา  
ราชภัฏรำไพพรรณี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา)
- พรรณี แอ้อ้อย. (2557). วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดกระบี่. (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์).
- พัชรินทร์ ราชโส. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลของการบริหารงาน  
สถานศึกษาขนาดใหญ่ สำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา)
- ภรณ์ยุ บัญรีและฐิติมา ไชยะกุล. (2564). อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ ที่ส่งผลต่อผล  
การปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในนิคมอุตสาหกรรม  
แหลมฉบัง. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 15(1), 200-212
- ภัคพร เจริญลักษณ์. (2561). วัฒนธรรมองค์กรกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต,  
มหาวิทยาลัยศิลปากร)
- ภัทรธีรา วงษาดี. (2563). ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร)
- ภากร แสงเนียม. (2564). อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และ  
ความเครียดส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานโรงงานแห่งหนึ่งในจังหวัด  
ปทุมธานี. (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ)
- ศรีรัตน์ บัวใหญ่. (2553). วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามทรรศนะของผู้บริหารและ  
ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี)
- สมคิด บางโม. (2562). องค์การและการจัดการ Organization and Management. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด  
ยูเคชั่น.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2555). แนวทางเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร สพฐ. OBEC.  
กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ 2561-2580. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สำนักงานข้าราชการพลเรือน. (2562). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562. กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1. (2567). ข้อมูลสารสนเทศ. สระบุรี : ผู้แต่ง.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2. (2567). ข้อมูลสารสนเทศ. สระบุรี : ผู้แต่ง.
- วิรัช สงวนวงค์วาน. (2559). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ท็อป.
- วิรุฬจิต กลิ่นละออ. (2560). วัฒนธรรมองค์กรกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานครูสถานศึกษาเทศบาล  
ในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร)
- วัลลภ บุตรเกตุ. (2562). วัฒนธรรมองค์กรกับความสุขในการทำงานของครูในสถานศึกษาสังกัด สำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร)

- อารยา ศรีสุข. (2564). วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา)
- Cronbach, L.J. (1990). *Essentials of psychological testing*. (5<sup>th</sup> ed.). New York: Harper & Row.
- Olivier, Dianne F. (2016). *Teacher personal and school culture characteristics in effective school: Toward a model of professional learning communicate*. Retrieved from <http://www.lib.umi.com>.
- Poppens, B.B. (2001). *Perceived and preferred organizational culture types and organizational commitment at Midwestern private, Nonprofit colleges*. Retrieved from [http://www.lib.umi.com /dissertations/fullcit/9991659](http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/9991659).
- Peterson, D.K. (2002). Enhancing school culture: Reculturing schools. *Journal of Staff Development*, 23(3), 10.
- Schein, E.H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229-240.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis*. (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Harper & Row.