

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*
EFFECTIVE ORGANIZATIONAL CULTURE MODEL FOR SECONDARY
SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION
COMMISSION

มนีรัตน์ พงษ์ลุน¹ และ พระราชวรญาณเมธี²

Maneerat Ponglun¹ and Phrarajavajiranyanamethi²

¹⁻²มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

¹⁻² Mahamakut Buddhist University, Thailand

Corresponding Author's Email: maneerat_p@skn.ac.th1

วันที่รับบทความ : 25 ตุลาคม 2568; วันที่แก้ไขบทความ 20 พฤศจิกายน 2568; วันที่ตอบรับบทความ : 22 พฤศจิกายน 2568

Received 25 October 2025; Revised 20 November 2025; Accepted 22 November 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาตัวแปรของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) สร้างรูปแบบดังกล่าว และ 3) ประเมินและรับรองรูปแบบ โดยใช้การวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่างคือโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 330 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูล 990 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการ ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบสอบถาม และแบบประเมินผลการรับรองข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA)

Citation:



* มนีรัตน์ พงษ์ลุน และ พระราชวรญาณเมธี. (2569). รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารสหศาสตร์การพัฒนาสังคม, 4(1), 801-816.

Maneerat Ponglun and Phrarajavajiranyanamethi. (2026). Effective Organizational Culture Model For
Secondary Schools Under The Office Of The Basic Education Commission.

Journal of Interdisciplinary Social Development, 4(1), 801-816.;

DOI: <https://doi.org/10.>

Website: <https://so12.tci-thaijo.org/index.php/JISDIADP/>

ผลการวิจัย พบว่า ตัวแปรของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพมีทั้งหมด 91 ตัวแปร แบ่งเป็น 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) สมรรถนะในการปฏิบัติงานร่วมกันตามบทบาทหน้าที่ 2) การบริหารจัดการและภาวะผู้นำ 3) การบริหารที่มุ่งเน้นบุคลากรและบรรยากาศการทำงาน และ 4) การพัฒนาองค์กรที่เน้นผลสัมฤทธิ์และนวัตกรรม โดยค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรอยู่ระหว่าง 0.50–0.71 ผลการประเมินและรับรองโดยผู้เชี่ยวชาญ 7 คน พบว่ารูปแบบมีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ในระดับมากถึงมากที่สุด

คำสำคัญ: รูปแบบ, วัฒนธรรมองค์กร, วัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

Abstract

This research aimed to: (1) study the variables of an effective organizational culture model for secondary schools under the Office of the Basic Education Commission (OBEC); (2) develop the model; and (3) evaluate and validate the model. A mixed methods research design was employed. The sample consisted of 330 secondary schools, with a total of 990 participants including school administrators, deputy directors, teachers, and basic education committee members. Research instruments included a semi-structured interview, a questionnaire, and an evaluation form. Data were analyzed using percentage, mean, standard deviation, and exploratory factor analysis (EFA).

The findings revealed that the model of effective organizational culture consisted of 91 variables classified into four main components: (1) competence in collaborative performance based on assigned roles, (2) management and leadership, (3) personnel-focused administration and workplace atmosphere, and (4) organizational development emphasizing achievement and innovation. The factor loadings of the variables ranged from 0.50 to 0.71. The evaluation and validation by seven experts indicated that the developed model achieved high to the highest levels in terms of accuracy, appropriateness, feasibility, and usefulness.

Keywords: Model, Organizational Culture, Effective Organizational Culture, Secondary Schools, Office of the Basic Education Commission.

บทนำ

สังคมไทยในยุคโลกาภิวัตน์ได้รับอิทธิพลจากต่างประเทศในหลายด้าน ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องปรับตัวและพัฒนาให้เท่าทันความเปลี่ยนแปลง เพื่อความอยู่รอดและบรรลุเป้าหมายขององค์กร (อนิษฐา หาญภักดีนิยม และจิตสุภา แกมทับทิม, 2561; อีระ รุญเจริญ, 2550)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 ได้เน้นการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาให้มีความคล่องตัว และส่งเสริมคุณภาพการศึกษาที่ได้มาตรฐาน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2546; พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2542) ซึ่งนำไปสู่ความจำเป็นในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง เพื่อให้การจัดการศึกษามีคุณภาพและยั่งยืน (รัชพล คชขารุ่งโรจน์, 2548)

การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญ ผู้บริหารจึงต้องมีแนวคิดและกลยุทธ์ที่เหมาะสม เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม และเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (สมุทพร ชำนาญ, 2555) ทั้งนี้ “วัฒนธรรมองค์กร” ถือเป็นปัจจัยหลักที่กำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร และเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างเอกลักษณ์ ความสามัคคี และความสามารถในการแข่งขัน (เพ็ชรี รูปะวิเชตร, 2554; วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2550)

ในบริบทของสถานศึกษา วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียน เพราะเป็นแบบแผนที่หล่อหลอมความคิดและการกระทำของครู บุคลากร และผู้บริหารให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ทำให้การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพ (วิเชียร วิทย์อุดม, 2547; สมยศ นาวิการ, 2540) โรงเรียนในฐานะสถาบันทางสังคมจึงต้องสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2559; วันเพ็ญ เจริญแพทย์, 2545)

ทั้งนี้ งานวิจัยของ Denison (1990, อ้างใน สุรินทร์ ชุมแก้ว, 2556) ชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลขององค์กร ผ่านองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ การมีส่วนร่วม การปรับตัว ความสม่ำเสมอ และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญ

ในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (ฉัตรวิมล เข้มพันธ์ และสัมมา รณิธย์, 2560)

ดังนั้น การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการ พัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความมั่นคงทางคุณภาพ และสามารถรับมือกับ การเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาตัวแปรของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อสร้างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อประเมินและรับรองรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย และเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล จึงได้ตั้งสมมติฐานในการวิจัยไว้ดังนี้

1. รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นพหุตัวแปร
2. รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นพหุตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน
3. รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญว่าอยู่ในระดับเหมาะสม ถูกต้อง และเป็นไปได้ในระดับสูง

การทบทวนวรรณกรรม

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้รวบรวม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็น แนวทางในการศึกษาวิจัย ราชบัณฑิตยสถาน (2546) ให้ความหมายไว้ว่ารูปแบบ หมายถึง รูปที่กำหนดขึ้นเป็นหลักหรือเป็นแนวซึ่งเป็นที่ยอมรับ สมาน อุบล (2545, 2548) อธิบายว่า รูปแบบ (Model) คือ แบบแผน (Pattern) หรือกรอบแนวทาง (Framework) ที่จัดทำขึ้นอย่างมีระบบและมีองค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา อธิบายปรากฏการณ์ หรือพัฒนาแนวปฏิบัติในด้านใดด้านหนึ่ง รูปแบบจึงเป็น “ตัวแทนเชิงนามธรรม” ของสิ่งที่ซับซ้อนในความจริง

ทิตินา แคมมณี (2555 : 220) รูปแบบ (Model) ให้ความหมายว่า รูปแบบเป็นรูปธรรม ของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น คำอธิบาย แผนผัง ไดอะแกรม หรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น เป็นต้น รูปแบบ เป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสอบหาคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย Willer (1986 : 15) ให้ความหมายรูปแบบว่าเป็นการสร้างความคิดรวบยอดของปรากฏการณ์ ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้เกิดความชัดเจนในนิยามความสัมพันธ์ และข้อเสนอ ของรูปแบบนั้น ๆ โดยสรุปแล้วรูปแบบ หมายถึง การจำลองภาพองค์ประกอบที่สำคัญของปรากฏการณ์ หรือลักษณะของสิ่งของ โดยประกอบด้วย กระบวนการหรือขั้นตอนสำคัญที่มีความสัมพันธ์กัน ในเชิงทฤษฎีหลักการแนวคิด หรือความเชื่อต่าง ๆ ของปรากฏการณ์นั้น ๆ ซึ่งได้รับการพิสูจน์ทดสอบ หรือยอมรับว่าสามารถใช้เป็นแบบแผนในการดำเนินงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายของรูปแบบนั้นๆ Good (2005 : 370) ได้ให้ความหมายไว้ในพจนานุกรมการศึกษาว่า เป็นแบบอย่างของสิ่งใด สิ่งหนึ่งเพื่อการสร้างหรือทำซ้ำ ทำเลียนแบบ เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ตลอดจนเป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน อาจเขียนเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้ ซึ่งกู๊ด (Good) ได้ให้ความหมาย รูปแบบ ไว้ 4 ลักษณะ ดังนี้ 1. รูปแบบเป็นแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ 2. รูปแบบเป็นตัวแทน เพื่อเลียนแบบหรือทำให้เกิดการเลียนแบบ 3. รูปแบบเป็นแผนภูมิ หรือรูปสามมิติ ซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น หลักการ หรือแนวคิด 4. รูปแบบเป็นชุดของปัจจัยตัวบ่งชี้ที่มี

ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมตัวกันเป็นตัวประกอบ หรือสัญลักษณ์ทางระบบสังคมอาจจะเขียนออกมาเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์ หรือการบรรยายเป็นภาษา

Husen and Postlethwaite 1(994) กล่าวว่า รูปแบบมีความหมายที่แตกต่างจากทฤษฎี เพราะไม่ใช่ข้อเท็จจริงที่พิสูจน์แล้ว รูปแบบยังเป็นส่วนหนึ่งที่ผู้วิจัยพยายามวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องกันอย่างเป็นระบบ ด้วยวิธีทางวิทยาศาสตร์เพื่อที่จะนำเสนอรูปแบบมาใช้ประโยชน์ วาโร เฟ็งสวัสตี (2553 : 14) ได้กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง กรอบความคิดที่เป็นหลักการ แนวคิด และเป็นวิธีการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ หรือการกำหนดตัวแปรของรูปแบบว่าประกอบด้วยอะไร มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไร จำนวนเท่าไร ซึ่งขึ้นอยู่กับตัวแปรที่กำลังศึกษาที่ต้องใช้แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย หรือหลักการในการกำหนดรูปแบบนั้นเป็นหลัก

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบหลากหลายที่สนับสนุนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะบทบาทของผู้บริหารซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและบรรลุเป้าหมายตามยุคสมัย การสังเคราะห์แนวคิดจากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 7 คน ชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพควรสอดคล้องกับนโยบายของรัฐและสภาพแวดล้อมทางการศึกษาในปัจจุบัน เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพและพึ่งพาตนเองได้

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผน ปรับกลยุทธ์ และยกระดับคุณภาพการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัยและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ โดยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนหลักดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ตัวแปร ผู้วิจัยศึกษาวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งสัมภาษณ์

ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Content synthesis) เพื่อกำหนดตัวแปรและองค์ประกอบใช้ในการสร้างแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบนำตัวแปรที่ได้มาพัฒนาเป็นแบบสอบถาม ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน และทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีของครอนบาค ($\alpha = 0.994$) จากนั้นนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลจากโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 330 โรงเรียน รวมผู้ตอบ 990 คน แล้ววิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) เพื่อจัดกลุ่มตัวแปรและตั้งชื่อองค์ประกอบให้สอดคล้องกัน

ขั้นตอนที่ 3 การยืนยันรูปแบบ นำองค์ประกอบที่ได้ไปตรวจสอบและยืนยันความถูกต้อง ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) จากผู้ทรงคุณวุฒิ 7 ท่าน พร้อมปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

ขั้นตอนที่ 4 การรายงานผลการวิจัย ผู้วิจัยสรุปผลการวิเคราะห์ อภิปรายผล และจัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์ เสนอต่อคณะกรรมการควบคุมคุรุภัณฑ์เพื่อตรวจสอบและอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร การวิจัยครั้งนี้ประชากรประกอบด้วยโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 2,358 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 330 โรงเรียนโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage Random Sampling) โดยมีวิธีการสุ่มดังนี้ แบ่งเขตตามภูมิภาค ได้แก่ภาคเหนือ จำนวน 63 โรงเรียน ภาคใต้ จำนวน 47 โรงเรียน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 131 โรงเรียน ภาคกลาง/ภาคตะวันออก/ภาคตะวันตก จำนวน 89 โรงเรียน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือ 3 ประเภท ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เพื่อสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดของตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ แบบสอบถามความคิดเห็น ใช้เก็บข้อมูลจากผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา แบ่งเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้มาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับตามแบบของ Likert (1967) แบบสอบถามผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ($IOC > 0.5$) จากผู้เชี่ยวชาญ 5 คน และทดสอบความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.994 ก่อนนำไปใช้จริงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 158 ข้อคำถาม แบบประเมินและรับรองรูปแบบ ให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน ประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร โดยมี 3 ตอนคือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประเมิน ตอนที่ 2 การประเมินและรับรองรูปแบบ ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผลการประเมินถูกนำมาปรับปรุงให้รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้จริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน คือ

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณะบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย โดยผ่านอาจารย์ที่ปรึกษาและประธานคณะกรรมการหลักสูตรในการทำหนังสือเพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในทุกขั้นตอน

2. การเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interviews) ดำเนินการด้วยตนเอง

3. การเก็บข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปถึงผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง (Try out) และผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อแจ้งให้ทราบว่าวัตถุประสงค์ และขอความร่วมมือในการจัดเก็บข้อมูลในการวิจัย ผู้วิจัยจัดส่งและรับคืนแบบสอบถามด้วยตนเองสำหรับโรงเรียนที่สามารถดำเนินการได้ แต่สำหรับโรงเรียนที่ติดขัดด้วยข้อจำกัดด้านความพร้อมและเวลาผู้วิจัยใช้วิธีการส่งและรับคืนแบบสอบถามออนไลน์โดยตรงด้วยตนเอง

4. การเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ (Structured Interview) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยวิธีการตรวจสอบรายการจาก ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน โดยผู้วิจัยดำเนินการด้วยตนเอง

ผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง “รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อสร้างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) เพื่อประเมินและรับรองรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ จำแนกออกเป็น 2 ตอน

ตารางที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

n = 990

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
โรงเรียนที่ท่านปฏิบัติงาน อยู่ในภูมิภาคใดของประเทศ		
1. ภาคเหนือ	189	19.10
2. ภาคใต้	141	14.20
3. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	393	39.70
4. ภาคกลาง/ภาคตะวันออก/ภาคตะวันตก	267	27.00
เพศ		
1. ชาย	219	22.10
2. หญิง	771	77.90
อายุ		
1. ไม่เกิน 30 ปี	106	10.70
2. 31-40 ปี	425	42.90
3. 41-50 ปี	344	34.90
4. 51 ปีขึ้นไป	115	11.50
วุฒิการศึกษา		
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	67	6.80

2. ปริญญาตรี	527	53.20
3. ปริญญาโท	369	37.30
4. ปริญญาเอก	27	2.70
ตำแหน่งปัจจุบันในสถานศึกษา		
1. ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา	330	33.34
2. ครู	330	33.33
3. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	330	33.33
ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
1. 1- 5 ปี	117	11.80
2. 6-10 ปี	236	23.80
3. 11-15 ปี	329	33.20
4. 16 ปีขึ้นไป	308	31.20

จากตารางที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 990 คน ส่วนใหญ่ โรงเรียนที่ปฏิบัติงานอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คิดเป็นร้อยละ 39.70 เป็นเพศหญิง จำนวน 771 คน คิดเป็นร้อยละ 77.90 เพศชาย จำนวน 219 คน คิดเป็นร้อยละ 22.10 ด้านอายุพบว่าส่วนใหญ่อายุระหว่าง 31-40 ปีมากที่สุด จำนวน 425 คน คิดเป็นร้อยละ 42.90 น้อยที่สุดอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 10.70 อายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.90 วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 53.20 ตำแหน่งปัจจุบันในสถานศึกษาทั้ง ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ครู และ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 33.30 และ ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันระหว่าง 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.20 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา และการวิเคราะห์ความแปรปรวนของตัวแปร

ตารางที่ 2 การพัฒนาองค์กรที่เน้นผลสัมฤทธิ์และนวัตกรรม

ข้อที่	รายละเอียด	ค่าคะแนน
f141	โรงเรียนมีการประเมินผลการทำงานของบุคลากรและมาตรฐานคุณภาพของนักเรียน	0.418
e116	โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างปลอดภัย	0.403
d88	มีการปรับระบบการบริหารจัดการความแตกต่าง มุ่งเน้นภาพลักษณ์สถานศึกษาคุณภาพ	0.378
e119	โรงเรียนเชื่อมั่นว่าบุคลากรมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ช่วยเหลือซึ่งกันและกันอันนำไปสู่ความสามัคคีในหน่วยงาน	0.373
d84	มีการควบคุมคุณภาพ (การดำเนินการประเมินคุณภาพภายในและภายนอก ตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา)	0.341
d89	มุ่งเน้นผลลัพธ์ขององค์กรและคุณภาพผู้เรียนอย่างแท้จริง	0.303

จากตารางที่ 2 พบว่า องค์ประกอบที่ 1 ซึ่งบรรยายตัวแปรตัวสำคัญ จำนวน 6 ตัวแปร มีค่า น้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.303 ถึง 0.418 เมื่อเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับตัวแปรอื่น ๆ แล้ว พบว่าองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 4 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การพัฒนาองค์กรที่เน้นผลสัมฤทธิ์และนวัตกรรม”

อภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่องรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าโดยภาพรวม วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในโรงเรียนมีการร่วมกันสร้างค่านิยมและแนวทางการทำงานที่ชัดเจน มีการปลูกฝังความสามัคคี การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และความภาคภูมิใจในองค์กร อันส่งผลให้โรงเรียนมีการดำเนินงานอย่างมีระบบและบรรลุเป้าหมายทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Schein (2010) ที่อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบของสมมติฐาน ค่านิยม และความเชื่อร่วมกันภายในองค์กร ซึ่งสะท้อนออกมาเป็นพฤติกรรมของสมาชิกและแนวทางในการแก้ปัญหาภายในองค์กร โรงเรียนที่มีวัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็งย่อมมีบุคลากรที่ยึดถือค่านิยมร่วมและมีแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ ยังเชื่อมโยงกับแนวคิดของ Deal และ Kennedy (2000) ที่กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยค่านิยมหลักที่ชัดเจน การสื่อสารที่เปิดกว้าง และการสร้างแบบแผนการปฏิบัติที่สะท้อนอัตลักษณ์ขององค์กร ผลการวิจัยนี้จึงชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม คอยสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและความร่วมมือภายในโรงเรียน เพื่อให้ทุกฝ่ายทำงานไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีเป้าหมายร่วม เมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยที่ผ่านมา พบว่าผลการวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับงานของ จิราภรณ์ รัตนวงศ์ (2561) ที่ศึกษาการบริหารงานวิชาการและพบว่า โรงเรียนที่มีวัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็งจะสามารถพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานของ ชลธิชา สันติธรรม (2562) ที่ระบุว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารซึ่งส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแห่งความร่วมมือ มีส่วนสำคัญในการสร้างความสามัคคีและความไว้วางใจในองค์กร รวมถึงสอดคล้องกับงานของ สุวารี อินทร์แก้ว (2564) ที่ชี้ว่า โรงเรียนที่มีบรรยากาศเชิงบวกและค่านิยมร่วมกัน จะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลการบริหารงานและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยของบีมมีความแตกต่างบางประการจากงานของ พรทิพย์ อนุศิริ (2563) ที่พบว่าการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนต้องอาศัยระยะเวลาและความต่อเนื่องในการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากร เนื่องจากมีความหลากหลายของค่านิยมและประสบการณ์ ขณะที่ผลการวิจัยของบีม พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาหลายแห่งสามารถสร้างค่านิยมร่วมได้อย่างรวดเร็ว ผ่านกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและภาวะผู้นำที่เข้มแข็งของผู้บริหาร ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารที่เข้าใจบริบทขององค์กรและให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายใน จะสามารถหล่อหลอมค่านิยมร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป ผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นถึงความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดทางทฤษฎีและงานวิจัยที่ผ่านมาอย่างชัดเจน วัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาเกิดจากการหลอมรวมของค่านิยมร่วม การสื่อสารที่ดี ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นกลไกสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีความมั่นคงและ

ยั่งยืน การบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์กรอย่างเหมาะสมจึงเป็นรากฐานสำคัญของการยกระดับคุณภาพการศึกษาในศตวรรษที่ 21

สรุป/ข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม พบว่ารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก รวม 91 ตัวแปร ได้แก่ (1) สมรรถนะในการปฏิบัติงานร่วมกันตามบทบาทหน้าที่ ซึ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ความร่วมมือ ความภาคภูมิใจในองค์กร การพัฒนาตนเองและองค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (2) การบริหารจัดการและภาวะผู้นำ เน้นการควบคุมคุณภาพ การบริหารจัดการที่มุ่งผลลัพธ์และคุณภาพผู้เรียน รวมถึงการสร้างความสำเร็จในองค์กร (3) การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นบุคลากรและบรรยากาศในการทำงาน มุ่งเน้นการยอมรับในความสามารถของบุคลากร การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง การมีส่วนร่วม และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ (4) การพัฒนาองค์กรที่เน้นผลสัมฤทธิ์และนวัตกรรม มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำ การจัดการคนเก่ง การกระจายอำนาจ และการสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อมั่นและเห็นอกเห็นใจภายในองค์กร ทั้งนี้ ผลการประเมินรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านความถูกต้องและความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

ข้อเสนอแนะ จากการศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด สพฐ. ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้ 1. ด้านเชิงนโยบายควรนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดแนวนโยบายและทิศทางระดับประเทศ เพื่อส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยกำหนดนโยบายที่ชัดเจน จากผลการวิจัย โดยพัฒนาแนวปฏิบัติและตัวชี้วัด (KPIs) ที่สะท้อนวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ครอบคลุมสมรรถนะการทำงานร่วมกัน ภาวะผู้นำ การมุ่งเน้นบุคลากร และการพัฒนาที่เน้นผลสัมฤทธิ์และนวัตกรรมบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรในหลักสูตรพัฒนา ผู้บริหารและครู เพื่อสร้างความเข้าใจและนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้จริงจัดสรรทรัพยากรสนับสนุน เช่น งบประมาณ อบรมทีมงาน และเทคโนโลยี เพื่อเสริมกิจกรรมสร้างวัฒนธรรมองค์กร 2. ด้านการนำไปปฏิบัติมุ่งเน้นการประยุกต์ใช้ในระดับโรงเรียน โดยจัดทำแผนพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ตามองค์ประกอบที่ค้นพบ พร้อมวิเคราะห์บริบท จุดแข็ง-จุดอ่อนของแต่ละโรงเรียน พัฒนาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและเปิดโอกาสให้บุคลากรมี

ส่วนร่วมในการตัดสินใจสร้างระบบดูแลและพัฒนาบุคลากรอย่างยั่งยืน เน้นขวัญกำลังใจ การพัฒนาอาชีพ และสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และนวัตกรรม สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทดลองสิ่งใหม่ และการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง **ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป** 1. การวิจัยเชิงคุณภาพควรศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึกหรือการสนทนากลุ่ม เพื่อทำความเข้าใจประสบการณ์ มุมมอง และความท้าทายของผู้บริหารและครูในการสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กร เช่น ประสบการณ์และมุมมองของผู้บริหารและครูต่อการสร้างสมรรถนะในการทำงานร่วมกันกลยุทธ์และแนวปฏิบัติที่ส่งเสริมภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นผลสัมฤทธิ์ 2. การวิจัยเชิงสำรวจหรือแบบผสมผสานควรสร้างแบบวัดหรือเครื่องมือจากองค์ประกอบที่ค้นพบ เพื่อนำไปสำรวจกับกลุ่มตัวอย่างที่กว้างขึ้น เพื่อยืนยันความถูกต้องของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร และเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างโรงเรียน เช่น การสำรวจระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรระหว่างโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ต่างกัน

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). รายงานการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2549–2558). กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- wisdom of teams: Creating the high-performance organization. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- คริสเตนเซน, ซี. เอ็ม. (Christensen, C. M.). (1997). The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- ฉัตรวิมล เข้มพันธ์ และ สัมมา รธนิจย์. (2560). วัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. วารสารศึกษาศาสตร์, 25(2), 89–104.
- นิสิตา หาญภักดินิยม และ จิตสุภา แกมทับทิม. (2561). ผลกระทบของโลกาภิวัตน์ต่อการบริหารงานภาครัฐไทย. วารสารรัฐประศาสนศาสตร์, 18(2), 45–62.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. (2542). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก หน้า 1–23.

- เพ็ชรี รูปะวิเชตร. (2554). วัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจ. วารสารบริหารธุรกิจ, 11(3), 75–88.
- รัชพล คชารุ่งโรจน์. (2548). วัฒนธรรมองค์กรกับคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมยศ นาวิการ. (2540). การบริหารสถานศึกษาในยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมุทร ชำนาญ. (2555). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อประสิทธิภาพขององค์กร. วารสารการจัดการ, 8(1), 101–115.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2546). รายงานสรุปผลการดำเนินงานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2559). รายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทย พ.ศ. 2559. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สุรินทร์ ชุมแก้ว. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลของสถานศึกษา. ใน วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วันเพ็ญ เจริญแพทย์. (2545). การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสารศึกษาศาสตร์, 12(1), 33–48.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2550). วัฒนธรรมองค์กรกับการพัฒนาองค์กรการศึกษา. วารสารการบริหารการศึกษา, 5(2), 77–92.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2547). บทบาทของวัฒนธรรมองค์กรต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา. วารสารศึกษาศาสตร์, 14(2), 55–70.
- Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York, NY: Doubleday.
- Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8th ed.). Boston, MA: Pearson Education.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). The leadership challenge (6th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. New York, NY: HarperBusiness.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? Harvard

Business Review, 46(1), 53–62.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.