บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก: กรณีศึกษาโรงเรียนวัดเก็ตโฮ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต*

THE ROLE OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN PROMOTING POSITIVE ORGANIZATIONAL CULTURE: A CASE STUDY OF WATKETHO SCHOOL UNDER THE PHUKET PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE

พิมพ์ลดา เนาว์นาน[1] และ อัจฉราพรรณ พุ่มผกา[2]

Pimlada Naonan[1] and Aujcharapun Pumpaka[2]

[1-2]คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

[1-2]Faculty of Education, Phuket Rajabhat University, Thailand

Corresponding Author's Email: Pimlalada@gmail.com

วันที่รับบทความ : 8 มิถุนายน 2569; วันแก้ไขบทความ 30 มิถุนายน 2569; วันตอบรับบทความ : 2 กรกฎาคม 2569

Received 8 June 2026; Revised 30 June 2026; Accepted 2 July 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวคิดและบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก 2) ศึกษาเงื่อนไขและบริบทที่เอื้อต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก และ 3) ศึกษาแนวปฏิบัติและข้อเสนอแนะในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกของโรงเรียนวัดเก็ตโฮ่ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 16 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน

Citation:

*พิมพ์ลดา เนาว์นาน และ อัจฉราพรรณ พุ่มผกา. (2569). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก: กรณีศึกษาโรงเรียนวัดเก็ตโฮ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต. วารสารสหศาสตร์การพัฒนาสังคม, 4(4), 1454-1465.

Pimlada Naonan and Aujcharapun Pumpaka. (2026). The Role Of School Administrators In Promoting Positive Organizational Culture: A Case Study Of Watketho School Under The Phuket Primary Educational Service Area Office. Journal of Interdisciplinary Social Development, 4(4), 1454-1465.;

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

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

หัวหน้าฝ่ายบริหารงานวิชาการ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป หัวหน้าฝ่ายบริหารงบประมาณ ครูผู้สอน จำนวน 7 คน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ตัวแทนชุมชน และตัวแทนผู้ปกครองของโรงเรียนวัดเก็ตโฮ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต วิเคราะห์ข้อมูลด้วยหลักการวิเคราะห์แบบสามเส้า

ผลการวิจัยพบว่า

1) ด้านแนวคิดและบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก พบว่า ผู้บริหารเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรผ่านการเป็นแบบอย่างที่ดี การยึดมั่นในความโปร่งใส ซื่อสัตย์ การสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมอย่างชัดเจน รวมทั้งการชื่นชมและเห็นคุณค่าของบุคลากร ซึ่งช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจภายในและความผูกพันต่อองค์กร

2) ด้านเงื่อนไขและบริบทที่เอื้อต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก พบว่า ความร่วมมือจากชุมชนและเครือข่ายภายนอก ประกอบกับการบริหารภายในที่โปร่งใส มีการกระจายอำนาจ ส่งเสริมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร และสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ เป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก

3) ด้านแนวปฏิบัติและข้อเสนอแนะในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก พบว่า การใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน และการนิเทศแบบกัลยาณมิตร เป็นแนวปฏิบัติที่มีประสิทธิผล ขณะที่ข้อเสนอแนะสำคัญ ได้แก่ การลดภาระงานเอกสาร การพัฒนาระบบเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงการรักษาความต่อเนื่องของนโยบาย เพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนของวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก

คำสำคัญ: บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา, การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร, วัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก

Abstract

The objectives of this research were to: 1) study the concepts and roles of school administrators in promoting a positive organizational culture; 2) examine the conditions and contexts conducive to creating a positive organizational culture; and 3) investigate the operational practices and recommendations for promoting a positive organizational culture at Watketho

School. This study employed a qualitative research methodology, utilizing in-depth interviews as the primary tool. Data were collected from 16 Key Informants, including the school administrative team, teachers, the chairperson of the basic school board, community representatives, and parent representatives of Watketho School under the Phuket Primary Educational Service Area Office. Data analysis was conducted using the triangulation method to ensure validity and reliability.

The research findings revealed that

1) Concepts and roles of school administrators in promoting a positive organizational culture: The findings indicated that school administrators play a pivotal role in shaping and strengthening a positive organizational culture by serving as exemplary role models. They demonstrate integrity, transparency, and ethical leadership while clearly communicating the school's vision and shared goals. In addition, recognizing and valuing staff members' contributions enhances intrinsic motivation, organizational commitment, and a shared sense of purpose.

2) Conditions and contexts conducive to creating a positive organizational culture: The findings showed that strong collaboration with the local community and external networks, together with transparent management, participatory decision-making, decentralized administration, collegial relationships, and a psychologically safe working environment, constitute essential conditions for fostering a positive organizational culture.

3) Operational practices and recommendations for promoting a positive organizational culture: The findings revealed that effective practices include the implementation of Professional Learning Communities (PLCs), the development of supportive physical work environments, and collegial supervision. Key recommendations include reducing unnecessary administrative workloads, enhancing technological systems and infrastructure, and ensuring policy continuity to promote the long-term sustainability of a positive organizational culture.

Keywords: The Role of School Administrators, Promoting Organizational Culture, Positive Organizational Culture

บทนำ

ในโลกปัจจุบัน องค์กรต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความคาดหวังของผู้คนที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนบริบททางสังคมและเศรษฐกิจที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ส่งผลให้องค์กรไม่สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยโครงสร้างหรือกลยุทธ์เพียงอย่างเดียว หากแต่ “วัฒนธรรมองค์กร” ได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่หล่อหลอมพฤติกรรม การสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรในระยะยาว วัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกจึงเป็นสิ่งที่องค์กรในศตวรรษที่ 21 ให้ความสำคัญ เนื่องจากช่วยสร้างแรงจูงใจ ความผูกพัน และส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์และยั่งยืน อย่างไรก็ตาม การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกไม่อาจเกิดขึ้นได้โดยอัตโนมัติ แต่ต้องอาศัยบทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารในการกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนองค์กร โดยเฉพาะในยุคที่การบริหารไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการสั่งการจากบนลงล่าง แต่ต้องอาศัยภาวะผู้นำ ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ ถ่ายทอดค่านิยมร่วม และนำพาบุคลากรไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

ทั้งนี้ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการก่อรูป รักษา และพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ผ่านการกำหนดค่านิยมหลัก การตัดสินใจเชิงนโยบาย การรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ และการเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ดังนั้น หากผู้บริหารสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ยอมรับความแตกต่าง และส่งเสริมการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ย่อมช่วยให้วัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกเกิดขึ้นและหยั่งรากอย่างมั่นคง อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

วัฒนธรรมองค์กร ถือได้ว่า เป็นแนวทางที่บุคลากรภายในองค์กรยึดถือและปฏิบัติสืบต่อกันมาซึ่งเป็นพฤติกรรม ที่เกิดจากความคุ้นเคย จนกลายเป็นระเบียบปฏิบัติหรือจารีตที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร สิ่งนี้ช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรได้อย่างสอดคล้อง และมุ่งไปในทิศทางเดียวกันโดยให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันเป็นทีม การดำเนินงานเชิงรุก และการสร้างความมั่นคงภายในองค์กร (ผกามาศ เจียกสูงเนิน, 2565) วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นแบบแผนที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ค่านิยม ความเข้าใจ ความเชื่อ

ความรู้สึกของสมาชิกในองค์กรที่นำไปสู่บรรทัดฐานการปฏิบัติร่วมกัน การสร้างความราบรื่นในการทำงาน การมีเสถียรภาพด้วยการกำหนดกฎเกณฑ์อย่างเป็นระบบและมีความเชื่อถือได้ จึงยังส่งผลต่อความสำเร็จและความมีประสิทธิภาพขององค์กร (ศุภวรรณ คงเสมา, 2565) วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศมีองค์ประกอบสำคัญที่ส่งเสริมทัศนคติและพฤติกรรมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ค่านิยมซึ่งเป็นหลักการที่องค์กรยึดถือและปฏิบัติร่วมกัน การสร้างความไว้วางใจระหว่างพนักงานและผู้นำ การสื่อสารที่ชัดเจนและประสิทธิภาพเพื่อให้ทุกคนเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ความยืดหยุ่นที่ปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และการสร้างทัศนคติและพฤติกรรมที่มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

โรงเรียนวัดเก็ตโฮ่ เป็นสถานศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต ที่มีความโดดเด่นในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกภายใต้การบริหารจัดการของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจนและมุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนอย่างเป็นองค์รวม ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สังคม และสติปัญญา โดยมีเป้าหมายเพื่อให้โรงเรียนก้าวทันเทคโนโลยี เป็นเลิศทางวิชาการ และยึดมั่นในคุณธรรม ความสำเร็จในการบริหารงานดังกล่าวสะท้อนผ่านผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรม ซึ่งสะท้อนถึงการบริหารที่ยึดหลักธรรมาภิบาล โปร่งใสและมีประสิทธิภาพในทุกมิติซึ่งวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนวัดเก็ตโฮ่มีรากฐานอยู่บนบทบาทของผู้บริหารที่ทำหน้าที่มากกว่าผู้กำกับดูแล แต่เป็นผู้นำทางวัฒนธรรมอย่างแท้จริง ไม่ว่าจะเป็น การเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม ความซื่อสัตย์ และความยุติธรรม การสื่อสารอย่างชัดเจนในเชิงนโยบายและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในเป้าหมายร่วมกัน นอกจากนี้ ผู้บริหารยังให้ความสำคัญกับการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร สนับสนุนกันและกัน และส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีส่วนร่วมทั้งในการดำเนินกิจกรรมและการแก้ไขปัญหา รวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กรผ่านการยอมรับ ผลตอบแทนที่เหมาะสม และโอกาสในการเติบโต

ด้วยเหตุนี้ จึงสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก เพื่อนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนา ตลอดจนเป็นแนวทางให้สถานศึกษาอื่นๆ ที่มีลักษณะและบริบทคล้ายคลึงกันสามารถนำไปปรับใช้ในการสร้างวัฒนธรรมเชิงบวกที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวคิดและบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกของโรงเรียนวัดเก็ตโฮ่

2. เพื่อศึกษาเงื่อนไขและบริบทที่เอื้อต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกในสถานศึกษาของโรงเรียนวัดเก็ตโฮ่

3. เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติและข้อเสนอแนะในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกของโรงเรียนวัดเก็ตโฮ่

การทบทวนวรรณกรรม

ความสำคัญของวัฒนธรรมเชิงบวกในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวทางหรือรูปแบบการดำเนินชีวิตที่ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ โดยรูปแบบการดำเนินชีวิตนี้สามารถถ่ายทอดและแพร่กระจายไปยังสมาชิกของชุมชนได้ผ่านกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาทางสังคม วัฒนธรรมเปรียบเสมือนแกนกลางที่ยึดเหนี่ยวองค์กรหรือหน่วยงานให้มีความสามัคคีและไม่แตกแยกความสำคัญของวัฒนธรรมต่อองค์กรนั้น จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรไว้ ดังนี้

สุนทร โคตรบรรเทา (2560 : 271) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถนำวัฒนธรรมองค์กรมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการได้ในลักษณะดังต่อไปนี้

1. การสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร เช่น วัฒนธรรมในการให้บริการลูกค้าแบบใหม่ของหน่วยงานจะช่วยให้กลยุทธ์การให้บริการลูกค้ามีทิศทางที่ชัดเจนในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมถึงการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า เป็นต้น

2. การกำหนดแนวทางปฏิบัติต่อหน่วยงานภายนอก เป็นแนวทางในการปฏิบัติตนของผู้บริหารต่อหน่วยงานภายนอกหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมีแบบแผนและสอดคล้องกัน โดยบุคคลภายนอกหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขององค์กรอาจเป็นผู้ถือหุ้น

3. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ใช้เป็นแนวทางหรือกรอบการตัดสินใจในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กร เนื่องจากบุคคลที่เหมาะสมควรเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกองค์กร ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความศรัทธาและอุดมคติสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

4. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเกณฑ์การปฏิบัติงานของบุคลากร กล่าวคือ ผู้บริหารและสมาชิกองค์กรควรได้รับการประเมินศักยภาพตามมาตรฐานที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

5. การสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร เป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร ทั้งแนวปฏิบัติในรูปแบบการอยู่ร่วมกันในการดำเนินงาน

6. การเลือกใช้วิธีการบริหารที่เหมาะสม เป็นกรอบในการเลือกใช้วิธีการบริหารที่เหมาะสม หากวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบใด การบริหารองค์กรก็ควรสอดคล้องกับลักษณะนั้น เช่น ถ้าองค์กรเลือกที่จะกระจายอำนาจการบริหาร ผู้บริหารก็ต้องใช้วิธีการบริหารแบบกระจายอำนาจด้วย

กิ่งกมล เกลี้ยงแก้ว (2562 : 18) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อสังคมในองค์กร เปรียบเสมือนกรอบหรือหลักเกณฑ์ที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นแกนกลางในการกำหนดวิธีการทำงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน เป็นเครื่องมือในการกำหนดโครงสร้างขององค์กรภายใต้ความเข้าใจและความเชื่อมั่นในเป้าหมายขององค์กร ส่งผลต่อการดำเนินงานและการตัดสินใจต่าง ๆ ของสมาชิกในองค์กร อีกทั้งมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ของสมาชิกขององค์กร ทำให้เห็นเอกลักษณ์ที่สามารถแยกแยะออกจากองค์กรอื่นได้

สุกัญญา ล่ำสัน (2565 : 22) ได้กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญโดยเป็นตัวกำหนดโครงสร้างของ องค์การ ทำให้สมาชิกในองค์การรู้จักเอกลักษณ์ขององค์การ เป็นเครื่องมือสร้างมาตรฐานงาน ซึ่งตัวกำหนดแนวประพฤติปฏิบัติของคนที่อยู่ในองค์การเป็นกรอบบังคับ รูปแบบการทำงานขององค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และบรรลุเป้าหมายของ องค์การทำให้เกิดสภาพแวดล้อมที่มุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 3 มิติหลัก ประการแรก เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารสามารถนำมาใช้ในการสนับสนุนกลยุทธ์องค์กร กำหนดแนวทางปฏิบัติต่อหน่วยงานภายนอก สรรหาและคัดเลือกบุคลากร กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน สร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และเลือกใช้วิธีการบริหารที่เหมาะสม ประการที่สอง เป็นกรอบการดำเนินงานที่ไม่เป็นทางการ ทำหน้าที่เป็นแกนกลางในการกำหนดทิศทางการทำงานให้สอดคล้องกัน มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจและความสัมพันธ์ของสมาชิก พร้อมทั้งสร้างเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากองค์กรอื่น และประการสุดท้าย เป็นตัวกำหนดโครงสร้างและมาตรฐานงานขององค์กร ทำให้สมาชิกรู้จักเอกลักษณ์องค์กร เป็นกรอบการปฏิบัติที่นำไปสู่การทำงานในทิศทางเดียวกันและบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งสร้างสภาพแวดล้อมที่มุ่งมั่นต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร เชิงบวก : กรณีศึกษาโรงเรียนวัดเก็ตโฮ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) สามารถเขียนสรุปในหัวข้อวิธีดำเนินการวิจัยได้ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง โดยการวิจัยครั้งนี้ใช้ผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 16 คน โดยใช้การเลือกแบบเจาะจง ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน จำนวน 4 คน ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายบริหารวิชาการ หัวหน้าฝ่ายบริหารบุคคล หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป และหัวหน้าฝ่ายบริหารงบประมาณ ครูผู้สอน จำนวน 7 คน ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 3 คน ได้แก่ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ตัวแทนชุมชน และตัวแทนผู้ปกครอง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งพัฒนาขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งประเด็นการสัมภาษณ์ออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ 1) แนวคิดและบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก 2) เงื่อนไขและบริบทที่เอื้อต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก และ 3) แนวปฏิบัติและข้อเสนอแนะในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก ทั้งนี้ เครื่องมือวิจัยได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ด้วยวิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยมีขั้นตอนดังนี้

1) ขอหนังสือแนะนำตัวจากมหาวิทยาลัยเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล

2) ประสานงานกับผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อนัดหมายวัน เวลา และสถานที่สัมภาษณ์

3) ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

4) บันทึกข้อมูลด้วยการจดบันทึก บันทึกเสียง ถ่ายภาพ และรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้อง

5) สรุปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา โดยตีความและสังเคราะห์ข้อมูลตามประเด็นการศึกษา และตรวจสอบความ

น่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธี การวิเคราะห์แบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อให้ข้อมูลมีความถูกต้องและเชื่อถือได้

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก พบว่า ผู้นำหรือผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนและหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร โดยการบริหารที่ยึดหลักความไว้วางใจ การเป็นแบบอย่างที่ดี การสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม และการบริหารอย่างเป็นธรรม ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก ส่งเสริมความผูกพันของบุคลากร และนำไปสู่การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืน ดังคำให้สัมภาษณ์ที่ว่า

"...การเป็นแบบอย่างที่ดีคือเครื่องมือทรงพลังที่สุดของผู้บริหาร เพราะวัฒนธรรมองค์กรเริ่มต้นจากผู้นำเสมอ ผู้อำนวยการต้องประพฤติในสิ่งที่พูด ตามแนวคิดผู้นำที่แท้จริง ซึ่งเน้นความสอดคล้องระหว่างค่านิยม คำพูด และการกระทำ..." (ผู้อำนวยการโรงเรียน, สัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 24 มีนาคม พ.ศ. 2569)

สอดคล้องกับความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการโรงเรียนที่เห็นว่าพฤติกรรมของผู้นำเป็นต้นแบบที่ทำให้เกิดค่านิยมร่วมขององค์กร ดังคำให้สัมภาษณ์ที่ว่า

"...เมื่อผู้นำยึดหลักความซื่อสัตย์ ตรงต่อเวลา และทุ่มเทกับงาน บุคลากรจะซึมซับและถ่ายทอดต่อจนกลายเป็นค่านิยมร่วมขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรมิได้เกิดจากคำสั่งหรือกฎระเบียบ แต่เกิดจากพฤติกรรมที่ผู้นำปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ..." (รองผู้อำนวยการโรงเรียน, สัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 6 เมษายน พ.ศ. 2569)

นอกจากนี้ ผู้บริหารยังให้ความสำคัญกับการสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น กล้าลองสิ่งใหม่ และเรียนรู้จากข้อผิดพลาดร่วมกัน ส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและเอื้อต่อการพัฒนา ดังคำให้สัมภาษณ์ที่ว่า

"...สร้างวัฒนธรรมที่ปลอดภัยที่จะล้มเหลวโดยตอบสนองต่อข้อผิดพลาดด้วยคำถามว่า 'เราเรียนรู้อะไรได้' แทนคำถามว่า 'ใครผิด' เพราะภาวะผู้นำที่เปราะบาง คือเครื่องมือสร้างความปลอดภัยทางจิตใจที่ทรงพลังที่สุด..." (ผู้อำนวยการโรงเรียน, สัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 24 มีนาคม พ.ศ. 2569)

ทั้งนี้ บุคลากรในโรงเรียนรับรู้ถึงบรรยากาศที่เปิดกว้างและสามารถสะท้อนปัญหาได้โดยไม่รู้สึกกดดัน ดังคำให้สัมภาษณ์ที่ว่า

"...บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็นและยอมรับเมื่อเกิดข้อผิดพลาดเพื่อร่วมกันแก้ไข มีบรรยากาศที่เปิดกว้าง บุคลากรสามารถสะท้อนปัญหาได้โดยไม่รู้สึกกดดันหรือหวาดกลัวต่อผลกระทบ..." (หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป, สัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 26 มีนาคม พ.ศ. 2569)

อีกทั้ง ผู้บริหารยังส่งเสริมการมีส่วนร่วมและให้อิสระในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของความไว้วางใจ ทำให้บุคลากรเกิดความสุขในการทำงานและมีความภาคภูมิใจในวิชาชีพ ดังคำให้สัมภาษณ์ที่ว่า

"...ความไว้วางใจและอิสระในการทำงาน การที่ผู้บริหารเชื่อใจให้ครูในการทำงานเรื่องต่าง ๆ โดยไม่ต้องกังวลเรื่องการจับผิดหรือระเบียบที่ตึงเครียดเกินไป ช่วยให้ครูทำงานด้วยความผ่อนคลายและสร้างสรรค์..." (ครูผู้สอนคนที่ 4, สัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 30 มีนาคม พ.ศ. 2569)

นอกจากนี้ การบริหารที่ยึดหลักความเสมอภาคและความเป็นธรรมยังช่วยเสริมสร้างความผูกพันและความเชื่อมั่นของบุคลากรต่อองค์กร ดังคำให้สัมภาษณ์ที่ว่า

"...ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนด้วยความเสมอภาคและให้เกียรติ ใช้หลักคุณธรรมในการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ส่งผลให้ฝ่ายบุคคลมีหลักยึดในการดำเนินงานเรื่องการประเมินและการมอบหมายงานอย่างเป็นธรรม..." (หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล, สัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 28 มีนาคม พ.ศ. 2569)

อภิปรายผล

ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารมีบทบาทเป็น ต้นแบบเชิงพฤติกรรมที่ส่งอิทธิพลโดยตรงต่อบรรยากาศและค่านิยมขององค์กร การแสดงออกทั้งด้านทัศนคติ การสื่อสาร และการตัดสินใจของผู้บริหาร ล้วนเป็นตัวกำหนดทิศทางของวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักทุกกลุ่ม พบว่า การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารถือเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกในโรงเรียนวัดเก็ตโฮ่ ผู้บริหารยึดหลักการ ทำในสิ่งที่พูด ตามแนวคิดผู้นำที่แท้จริง ซึ่งเน้นความสอดคล้องระหว่างค่านิยม คำพูด และการกระทำ ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนตรงกันว่า เมื่อผู้บริหารแสดงพฤติกรรม ที่เป็นแบบอย่าง เช่น การตรงต่อเวลา ความทุ่มเท ความโปร่งใส และการตัดสินใจด้วยเหตุผล บุคลากรจะเกิดความ

ไว้วางใจ และยินดีปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ สอดคล้องกับแนวคิดของ บาสส์ และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) ในเรื่องภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง ที่ระบุว่า การเป็นแบบอย่างในอุดมการณ์ เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ผู้ตามเกิดความศรัทธาและพร้อมเปลี่ยนพฤติกรรม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วาลุมบวา และคณะ (Walumbwa et al., 2008) ที่เสนอว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริง ซึ่งเน้นความโปร่งใสและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับจริยธรรม จะส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา

สรุป/ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกของโรงเรียนวัดเก็ตโฮ่ โดยเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรผ่านการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความโปร่งใส ซื่อสัตย์ และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมขององค์กรได้อย่างชัดเจน ซึ่งช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร ด้านเงื่อนไขและบริบทที่เอื้อต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก พบว่า โรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากชุมชน วัด ผู้ปกครอง และเครือข่ายท้องถิ่นอย่างเข้มแข็ง ขณะที่ภายในองค์กรมีการบริหารงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่งผลให้เกิดความไว้วางใจในการทำงาน นอกจากนี้ ยังมีการสร้างบรรยากาศการทำงานแบบกัลยาณมิตรและพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแสดงความคิดเห็น และการพัฒนาตนเอง สำหรับแนวปฏิบัติที่ส่งเสริมความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก **1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้** 1.1 ด้านการบริหารจัดการภาระงาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการวิจัยไปกำหนดนโยบายเพื่อบูรณาการภาระงานและลดความซ้ำซ้อนของงานเอกสารและโครงการต่าง ๆ โดยอาจนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการจัดเก็บและรายงานข้อมูล เพื่อเพิ่มเวลาให้ครูได้โฟกัสกับการออกแบบการจัดการเรียนรู้และการดูแลนักเรียนอย่างเต็มที่ 1.2 ด้านการพัฒนาบุคลากร ควรส่งเสริมให้เกิดระบบนิเทศภายในแบบกัลยาณมิตรและเสริมสร้างกระบวนการ PLC ข้ามรุ่น เพื่อจับคู่ครูผู้มีประสบการณ์กับครูรุ่นใหม่ ซึ่งจะช่วยเชื่อมความสัมพันธ์ ถ่ายทอดเทคนิคการสอน และธำรงรักษาวิถีวัฒนธรรมขององค์กรไม่ให้สูญหาย ชุมชนโดยการพัฒนาช่องทางการสื่อสารดิจิทัล **2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ประกอบด้วย 2.1** ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อตรวจสอบอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกและการรับรู้ความปลอดภัยทางจิตใจ ที่ส่งผล

ต่อประสิทธิภาพการสอนของครูและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2.2 ควรศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบ เกี่ยวกับรูปแบบการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกระหว่างสถานศึกษาที่มีขนาดและบริบทแตกต่างกัน เพื่อสังเคราะห์เป็นตัวแบบการบริหารที่หลากหลาย

เอกสารอ้างอิง

กิ่งกมล เกลี้ยงแก้ว. (2562). วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในสุราษฎร์ธานี. ใน วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

กุลิสรา วัฒนพฤนท์. (2562). วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู. ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1. ใน วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศุภวรรณ คงเสมา และคณะ. (2565). วัฒนธรรมองค์กร: เงื่อนไขสำคัญของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน. มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.

สุกัญญา ล่ำสัน. (2565). วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม. ใน วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

สุนทร โคตรบรรเทา. (2560). การบริหารการศึกษา หลักการและทฤษฎี. (ฉบับปรับปรุง). ปัญญาชน.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. Journal of Management, 34 (1), 89–126.