

รูปแบบการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7  
ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาจังหวัดเลย

An Integrated Model of Organizational Creative Culture and  
Sappurisa-Dhamma 7 Enharn Performance of Teachers  
Under Loei Primary Educational Service Area Offices

วุฒิชัย ดานะ<sup>1</sup>, บุญช่วย ศิริเกษ<sup>2</sup> และ พิมพอร์ สดเอี่ยม<sup>3</sup>

Wuttichai Dana<sup>1</sup>, Boonchuay Sirikase<sup>2</sup> and Pim-on Sod-ium<sup>3</sup>

สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง  
Educational Management, Mahamakut Buddhist University, Srilanchang Campus, Thailand  
Corresponding Author, Email: wuttichaidana@gmail.com<sup>1</sup>

Received: 2024-8-29; Revised: 2024-11-26; Accepted: 2024-11-30

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู 2) เพื่อพัฒนารูปแบบและ 3) เพื่อประเมินรูปแบบการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดเลย เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง แบบบันทึกสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง การสนทนากลุ่ม แบบบันทึกการประชุมวิพากษ์ร่างรูปแบบและคู่มือแบบสอบถามก่อนการทดลองใช้และหลังการทดลองใช้รูปแบบ แบบบันทึกการดำเนินงานตามรูปแบบ แบบสังเกตและจดบันทึก แบบบันทึกการประชุมสะท้อนผล และแบบประเมินรูปแบบการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา และประเมินรูปแบบด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ และความสอดคล้อง ใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดเลย มีจำนวน 6 องค์ประกอบ เรียงตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) สัมพันธภาพภายในองค์กร 2) บรรยากาศแบบเปิด 3) มุ่งเน้นสัจการแห่งตน 4) ค่านิยมร่วม 5) มุ่งเน้นความสำเร็จ และ 6) การทำงานเป็นทีม
2. ผลการพัฒนารูปแบบได้ 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) สัมพันธภาพภายในองค์กร 2) บรรยากาศแบบเปิด 3) มุ่งเน้นสัจการแห่งตน 4) ค่านิยมร่วม 5) มุ่งเน้นความสำเร็จ และ 6) การทำงานเป็นทีม
3. ผลการทดลองใช้รูปแบบ พบว่าการปฏิบัติตามรูปแบบโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ผลการประเมินรูปแบบรายด้านโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.66, S.D. = 0.06)

คำสำคัญ: วัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์, สัปปุริสธรรม 7, รูปแบบการบูรณาการ

## Abstract

This research aimed to: 1) study the components of creative organizational culture and the seven virtuous qualities of a good man or Sappurisa Dhamma that promote teachers' performance in schools under the office of the Primary Educational Service Area Office, Loei Province; 2) develop a model of creative organizational culture and the seven virtuous qualities of a good man or Sappurisa Dhamma that promote teachers' performance in schools under the office of the Primary Educational Service Area Office, Loei Province; and 3) evaluate the model of creative organizational culture and the seven virtuous qualities of a good man that promote teachers' performance in schools under the office of the Primary Educational Service Area Office, Loei Province. The research tools included: semi-structured interview forms, semi-structured interview recording forms, focus group discussions, record forms for critique meetings and manuals, pre-test and post-test questionnaires for the model, implementation record forms, observation and note-taking forms, reflection meeting record forms, evaluation forms for the integration model of creative organizational culture with the Sappurisa Dhamma 7. The statistics used for data analysis include percentages, means, standard deviations, and content analysis. The evaluation of the model in terms of appropriateness, feasibility, usefulness, and consistency involves descriptive statistics, including means and standard deviations.

The results of the research were as follows:

1. The components of creative organizational culture and the seven virtuous qualities of a good man that promote teachers' performance in schools under the office of the Primary Educational Service Area Office, Loei Province, consist of 6 components arranged by their importance: 1) Internal Relationships within the Organization, 2) Open atmosphere, 3) Self-sacrifice, 4) Shared values, 5) Focus on success, and 6) Teamwork.

2. The developed model includes 6 main components: 1) Internal Relationships within the Organization, 2) Open atmosphere, 3) Self-sacrifice, 4) Shared values, 5) Focus on success, and 6) Teamwork.

3. The results of the model implementation indicate that, overall, adherence to the model is at a high level. The overall evaluation of the model's aspects has an average score at the highest level ( $\bar{X}$  = 4.66, S.D. = 0.06).

**Keywords:** Organizational Creative Culture, Sappurisa-Dhamma 7, An Integrated Model

## บทนำ

สภาพสังคมโลกยุคใหม่ที่ก้าวสู่ห้วงศตวรรษที่ 21 ที่เป็ดยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้าน มีการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีแบบไม่หยุดยั้ง รวมทั้งการพัฒนาทางด้านความสามารถของมนุษย์เพื่อให้ก้าวทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงของโลก ทำให้คนในปัจจุบันต้องรู้จักปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเพื่อความอยู่รอดในสังคม รวมทั้งเพื่อให้องค์กรที่ตนทำงานหรือปฏิบัติงานอยู่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ กระบวนทัศน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบเดิมที่เคยปฏิบัติมาอาจต้อง

มีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นด้วยหลักการ แนวคิด รูปแบบวิธีการ ความเชื่อ ค่านิยม และการพัฒนานวัตกรรม ให้เกิดขึ้นใหม่ รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นระบบ หรือแบบแผนพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กร นั้น ๆ ที่จะต้องได้รับการปรับเปลี่ยนพัฒนาความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อช่วย ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรโดยการพัฒนารูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเหมาะสม หรือพัฒนาให้เป็นรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่ดีที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับบุคลากรและองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นรูปแบบ ระเบียบแบบแผน ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมของกลุ่ม บุคคลในองค์กรที่ได้กำหนดขึ้นมา เพื่อให้สมาชิกได้ยึดถือปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน เพื่อนำไปสู่ของการที่ทำให้ การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การปฏิบัติตามรูปแบบของ วัฒนธรรมองค์กรที่ดีทำให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ก่อให้เกิดการสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน บุคลากรในองค์กรมีความพึงพอใจในการทำงาน และเกิดระบบการทำงานที่ดี ส่งผลต่อความสำเร็จ ความก้าวหน้าของบุคคลและองค์กร และนำไปสู่การพัฒนาให้เป็นรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (กรรณิการ์ โพธิ์ลังกา, 2557)

วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์เป็นกลไกสำคัญและเป็นพื้นฐานที่จะช่วยพัฒนาองค์กรในทุกๆ ด้าน วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์เป็นรูปแบบพฤติกรรมของบุคลากรที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สนับสนุนช่วยเหลือในการพัฒนางานซึ่งกันและกัน มีความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและวิถีปฏิบัติที่ดีร่วมกัน สร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ซึ่งมีส่วนสำคัญในการพัฒนางาน บุคลากรมี ความตั้งใจ ทุ่มเทในการทำงานส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ภาพรวมการดำเนินงานขององค์กรมีความสำเร็จของการปฏิบัติงานสูง เป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอก องค์กร (Cooke & Lafferty, 1989)

นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์เป็นลักษณะหนึ่งของบรรยากาศองค์กรที่แสดงให้เห็นถึง ลักษณะการทำงานในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์นั้น เป็นเรื่องง่าย โดยให้บุคลากรในองค์กรได้ทำในสิ่งที่ต้องการทำหรือทำในสิ่งที่เขามีความถนัด ความท้าทายใน การสร้างวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์หลักที่สำคัญ คือ การสร้างรากฐานที่สร้างสรรค์ในองค์กรซึ่งจะกลายเป็น รากฐานของวัฒนธรรม และเป็นค่านิยมที่กลุ่มบุคลากรในองค์กรให้การยอมรับที่จะปฏิบัติร่วมกันในทุก ๆ องค์กร รวมทั้งในหน่วยงานหรือองค์กรทางการศึกษา เช่น โรงเรียน ก็ควรมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรเชิง สร้างสรรค์ในโรงเรียน (Steers, 1979)

วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ในโรงเรียน คือ วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ที่เน้นการทำงานอย่าง สร้างสรรค์ สร้างค่านิยมในการทำงานที่มุ่งความสำเร็จ ผู้ปฏิบัติงานความพึงพอใจในการทำงาน มีความ กระตือรือร้นในการทำงาน ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เน้นการทำงานเป็นทีม การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่าง ผู้ร่วมงาน และมีความรู้สึกทำงานมีความท้าทายอยู่ตลอดเวลา การสร้างวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ในโรงเรียน สามารถทำได้โดยคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรในองค์กร ส่งการสนับสนุนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ แสดงความคิดสร้างสรรค์ การมอบหมายงานให้บุคลากรตามความถนัดและความสนใจ การให้เวลาในการคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ และการจัดสภาพแวดล้อมที่ผ่อนคลายให้บุคลากรเพื่อการกลับมาปฏิบัติงานของครูที่มี ประสิทธิภาพมากขึ้น (De Bas & Kotler, 2011)

สภาพปัจจุบันและปัญหาในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนที่มีเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับสภาพวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ได้ทราบข้อมูล ว่าปัจจุบันวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมีลักษณะของความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน การเสริมพลังอำนาจ การตัดสินใจ ความรู้สึกว่าเป็นกลุ่มความไว้วางใจ คุณภาพ เป็นที่ยอมรับ ความเอื้ออาทร ความซื่อสัตย์ และความหลากหลาย (เขมทัตน์ ศรีพิพัฒน์กุล, 2553) วัฒนธรรมองค์กรที่มีความเหมาะสมกับการบริหาร



เชิงกลยุทธ์ ทำให้บุคลากรสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างได้ผล ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ในทางตรงกันข้ามหากวิวัฒนาการมองการณ์ไม่สอดคล้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรจะทำให้เกิดช่องว่าง ระหว่างกลยุทธ์กับวัฒนธรรม ซึ่งนำไปสู่การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรหรือ เปลี่ยนวิวัฒนาการมองการณ์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ส่วนมูลเหตุในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ใน โรงเรียนนั้น เพราะต้องการเปลี่ยนวัฒนธรรมโรงเรียนในเรื่องการทำงานของคน เนื่องจากโรงเรียนในปัจจุบัน ครูและผู้บริหารมีภาระงานที่นอกเหนือจากด้านการบริหารและการสอนมากมาย ครูบางส่วนที่เคยทำงานมา นานไม่คุ้นเคยกับภาระงานใหม่ ๆ ดังกล่าว ทำให้เกิดความท้อแท้และเบื่อหน่ายต่องานที่ปฏิบัติอยู่ และไม่มี ความคิดสร้างสรรค์สิ่งดี ๆ ให้กับโรงเรียน แต่ถ้าสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ในโรงเรียน ในเรื่องการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย และต้องการความเอื้ออาทร ต่อกัน ทัศนคติ ความเชื่อ และการยอมรับของครูและผู้บริหารรุ่นเก่าที่มีต่อครูและผู้บริหารรุ่นใหม่ในเรื่องที่ว่า บุคลากรเหล่านั้นก็มีความรู้ความสามารถเช่นกันเพื่อให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน มีการแสดงความคิดเห็นที่ หลากหลาย อันนำไปสู่ประโยชน์สูงสุดมาสู่โรงเรียน จะทำให้มีการพัฒนาโรงเรียนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดี แต่เมื่อ ปัจจัยภายนอกโรงเรียนมีการเปลี่ยนแปลงแต่ไม่มีผลกระทบต่อภาระหน้าที่และเป้าหมาย วัฒนธรรมโรงเรียนก็ ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง แต่จะนำส่วนที่ดีนั้นมาส่งเสริมการกิจของโรงเรียน แต่ถ้าเมื่อใดก็ตามสิ่งแวดล้อม ภายนอกมีผลกระทบในด้านที่ดีต่อโรงเรียนและสร้างสรรค์ ก็น่าจะเป็นเหตุให้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โรงเรียนเพื่อทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ สรุปได้ว่าโรงเรียนมีสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยเอื้อต่อ การสร้างโอกาสต่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพของนักเรียน และสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดอ่อนต่อการบริหาร จัดการเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของนักเรียน ซึ่งปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียนที่เป็นจุดอ่อน ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษานี้เองที่มีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมการทำงาน ซึ่งทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะ พัฒนาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในด้านวัฒนธรรมให้เป็นวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งจะสามารถแก้ปัญหาที่ เกิดขึ้นในการพัฒนาโรงเรียนได้

ปัจจุบันการนำหลักธรรมอย่างเช่นหลักสัปปริสธรรม 7 มาบูรณาการกับหลักการทางด้านการบริหาร การศึกษายังมีน้อยทำให้ผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรยังไม่เป็นที่น่าพึงพอใจเท่าที่ควร อีกทั้ง การปรับเปลี่ยนพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่ควรสร้างหรือพัฒนาให้เกิดขึ้นอย่างจริงจังในทุก องค์กร เพราะการที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และมีคุณภาพก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ ซึ่งจะไปสู่การส่งเสริมพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้

จากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์และหลักสัปปริสธรรม 7 ซึ่งสามารถช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูให้ดีขึ้นได้ จึงมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบการบูรณาการ วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน เพื่อ ประโยชน์ต่อสถานศึกษาในการกำหนดความชัดเจนในแนวปฏิบัติของบุคลากรในโรงเรียนทั้งที่เป็นบุคลากรเก่า และที่เป็นบุคลากรใหม่ที่จะต้องมีการประสานงานกัน วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปริสธรรม 7 จึงเป็นตัวช่วยให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีความเข้าใจลักษณะการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลให้ผู้บริหาร สถานศึกษานำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในที่สุด

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปริสธรรม 7 ที่ส่งเสริม การปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน

3. เพื่อประเมินรูปแบบการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน

### การทบทวนวรรณกรรม

วัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์จะเน้นการทำงานอย่างสร้างสรรค์ สร้างค่านิยมในการทำงานที่มุ่งความสำเร็จและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีม สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน และมีความรู้สึกร่วมกันทำทุกความสามารถอยู่ตลอดเวลา Bass & Kotler (2011) วัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ในองค์กรเกิดขึ้นได้เมื่อมีการผลักดันสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง มาจนถึงพนักงานระดับล่างในองค์กรแห่งความสร้างสรรค์มีอยู่ในทุกส่วนของการทำงานประจำและยังเกิดขึ้นจากการกระตุ้นของพนักงานระดับล่างในองค์กรไปยังผู้บริหารระดับสูงได้อีกด้วย ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ในองค์กรก็คือผู้บริหาร

**สัมพันธภาพภายในองค์กร** Cameron & Quinn (1999) ได้กล่าวถึง วัฒนธรรมแบบมุ่งไม่ตรีสัมพันธ์ คือ วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญแก่พนักงานมากกว่างานองค์กรเปรียบเหมือนครอบครัวขนาดใหญ่ ผู้นำหรือผู้บริหารทำหน้าที่เสมือนบิดาหรือมารดา ให้คำแนะนำปรึกษา ช่วยเหลือ ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อำนาจและการสั่งการขึ้นอยู่กับคนเพียงไม่กี่คน พนักงานทำงานด้วยความจงรักภักดีหรือทำงานตามธรรมเนียมประเพณี ในขณะที่เดียวกันมีความผูกพันกันสูง ให้ความสำคัญแก่ผลประโยชน์ระยะยาว พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สร้างความสามัคคีกลมเกลียว และใช้หลักศีลธรรม ความสำเร็จขององค์กรพิจารณาจากความใส่ใจต่อลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องกับองค์กร การทำงานจึงมีลำดับชั้นในการบังคับบัญชาแบ่งแยกเป็นหน่วยๆ หรือแยกการผลิตสินค้าออกอย่างชัดเจน แบ่งหน้าที่การทำงานจากศูนย์กลาง มุ่งเน้นทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วม และความเป็นเอกฉันท์

**บรรยากาศแบบเปิด** Haphin & Croft (1963) อธิบายว่า บรรยากาศแบบเปิด (The Open Climate) เป็นบรรยากาศที่สมาชิกมีขวัญและกำลังใจดี มีความสามัคคีช่วยเหลือกัน มีงานทำเหมาะสมกับความสามารถ มีความพึงพอใจในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังได้มีความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้ ส่วนพฤติกรรมของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารที่มีบุคลิกดีเป็นที่เคารพรักใคร่ และเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติช่วยเหลือในการปฏิบัติงานสะดวก ผู้บริหารไม่ต้องออกคำสั่งหรือต้องควบคุมบ่อยๆ เพราะผู้ร่วมงานมีระเบียบวินัยดี ระเบียบข้อบังคับยังมีความสำคัญแต่สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ผู้บริหารไม่เน้นผลงาน แต่จะใช้วิธีสร้างลักษณะของผู้นำให้ผู้ปฏิบัติงานจนส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีได้ บรรยากาศแบบนี้เป็นที่ต้องการของผู้ปฏิบัติและเป็นบรรยากาศที่ดีที่สุด

**มุ่งเน้นสัจการแห่งตน** Cooke & Lafferty (1989) อธิบายว่า มุ่งเน้นสัจการแห่งตน (Self-Actualizing) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกในทางสร้างสรรค์ เป้าหมายการทำงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงานที่ ได้รับความสำเร็จของงานและความเจริญก้าวหน้าของบุคคล บุคลากรจะได้รับการกระตุ้นให้มีการพัฒนาตนเองในด้านการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ได้รับการสนับสนุนให้มุ่งคิดหาวิธีแนวทางใหม่ๆ ที่น่าสนใจ ลักษณะเด่น คือ บุคคลจะแสดงออกซึ่งการเรียนรู้หาประสบการณ์จากสิ่งต่างๆ มีความคิดสร้างสรรค์แต่ตั้งอยู่ในความเป็นจริง มุ่งสนใจทั้งงานและด้านบุคคล

**ค่านิยมร่วม** Robbins (1997) นิยามว่า ค่านิยม หมายถึง ความเชื่อมั่นพื้นฐานของบุคคลและใช้เป็นแบบอย่างในการกระทำและปฏิบัติตนของคนในสังคม ค่านิยมองค์กรเป็นผลรวมของค่านิยมส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงานเมื่อมารวมกันเข้า ค่านิยมองค์กรให้ผลเพิ่มพลัง ดังคำกล่าวที่ว่า ผลรวมของส่วนต่างๆ ให้พลังยิ่งใหญ่มากกว่าค่านิยมแต่ละส่วน ค่านิยมให้แนวทางเป็นทางเสือให้ถือปฏิบัติ เป็นธงชัยให้ทุกคนยึดเหนี่ยว

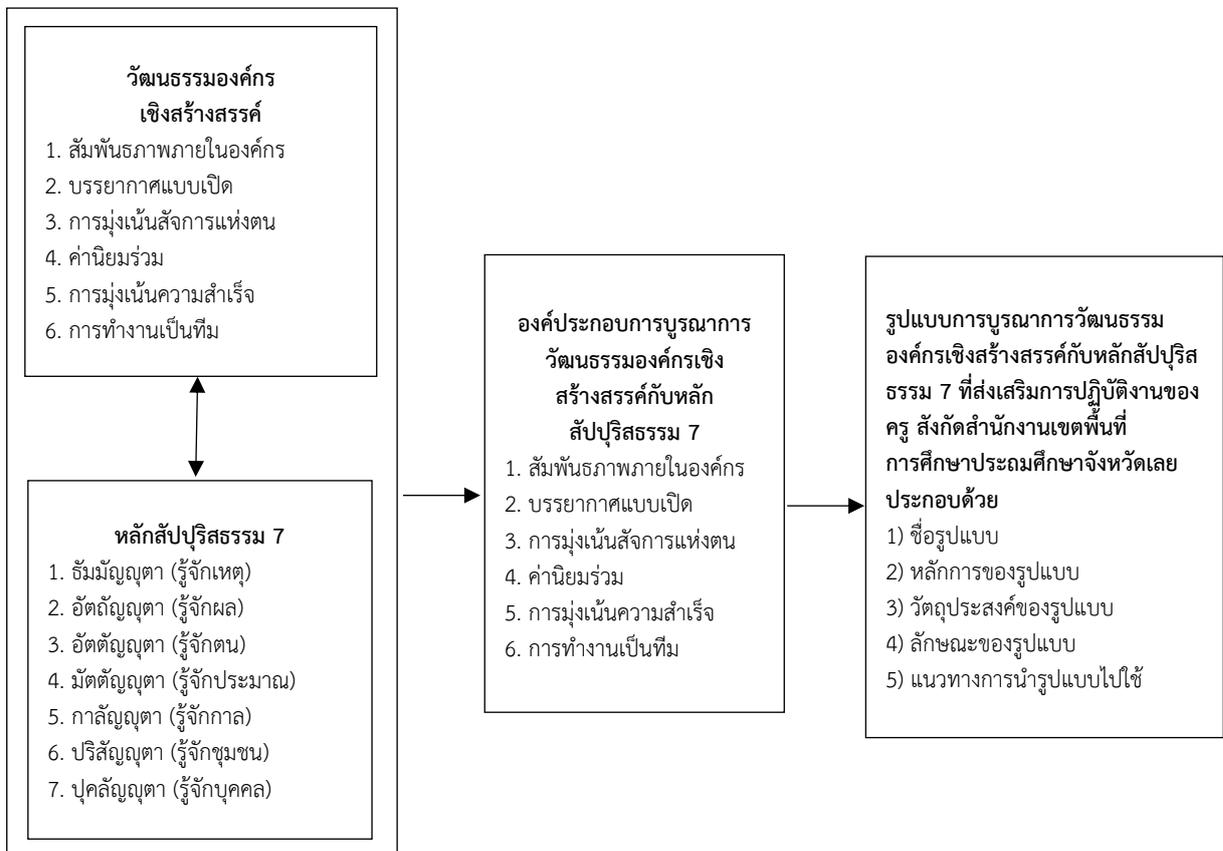
**มุ่งเน้นความสำเร็จ** Marquardt (1996) กล่าวว่ามีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้เกิดพลวัตการเรียนรู้ทั้งองค์การคือการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์การโดยอาศัยทักษะและรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมจะช่วยองค์การ

**การทำงานเป็นทีม** Woodcock (1989) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึงการที่แต่ละบุคคลมาร่วมกันทำงาน เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จที่มากกว่าการที่พวกเขาจะทำงานเพียงลำพังและยังทำให้เกิดการกระตือรือร้น เกิดความพึงพอใจและสนุกสนานในการทำงาน

หลักสัปปุริสธรรม 7 พระพุทธเจ้าได้ตรัสไว้ในธัมมัญญสูตร ความว่า ภิกษุทั้งหลายภิกษุประกอบด้วยธรรม 7 ประการ นี้ เป็นผู้ควรแก่ของที่เขานำมาถวาย ฯลฯ เป็นนื่อนาบุญอันยอดเยี่ยมของโลก

### กรอบแนวคิดการวิจัย

การบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดเลย ซึ่งผู้วิจัยสังเคราะห์จากแนวคิดของ Cooke & Lafferty (1989), Winsor (2006), Bryn (2009), ธัญญา ดวงธนู (2561), ศิริลักษณ์ แสนตรง (2562) และหลักสัปปุริสธรรม 7 ได้จากการสังเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ธัมมัญญา (รู้จักเหตุ), อตถัญญา (รู้จักผล), อัตตัญญา (รู้จักตน), มัตตัญญา (รู้จักประมาณ), กาลัญญา (รู้จักกาลเวลา), ปริญญา (รู้จักชุมชน) และปุคคลัญญา (รู้จักบุคคล) ทำให้ได้องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่ได้บูรณาการกับหลักสัปปุริสธรรม 7 จำนวน 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) สัมพันธภาพภายในองค์กร 2) บรรยากาศแบบเปิด 3) มุ่งเน้นสัจการแห่งตน 4) ค่านิยมร่วม 5) มุ่งเน้นความสำเร็จ และ 6) การทำงานเป็นทีม โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure interview) เพื่อถักนกรององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่สังเคราะห์ได้ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จาก 3 ขนาดโรงเรียน คือ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ใน 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดเลย จำนวน 18 คน และพระสงฆ์ จำนวน 2 รูป

กลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่สังเคราะห์ได้ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการตรวจสอบและวิพากษ์ร่างรูปแบบและคู่มือ เพื่อดูความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน ข้าราชการครู จำนวน 3 คน จาก 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาใน จังหวัดเลย ใช้วิธีการเลือกโดยการสอบถามข้อมูลโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จากทั้ง 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดเลย ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษา และอาจารย์ที่สอนในมหาวิทยาลัย สาขาบริหารการศึกษา จำนวน 6 คน รวมทั้งหมด จำนวน 12 คน

### เครื่องมือในการวิจัย

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์และศึกษาหลักสัปปุริสธรรม 7 การเก็บรวบรวมข้อมูล จัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview)

ระยะที่ 2 พัฒนารูปแบบ ผู้วิจัยได้จัดทำแบบบันทึกการประชุมวิพากษ์ร่างรูปแบบและคู่มือการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดเลย และแบบประเมินรูปแบบและคู่มือการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดเลย

ระยะที่ 3 ทดลองใช้และประเมินรูปแบบ ผู้วิจัยได้จัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามผลการทดลองใช้รูปแบบ มี 5 ชนิด คือ

1) แบบสอบถามก่อนการทดลองใช้และหลังการทดลองใช้รูปแบบ เพื่อศึกษาสภาพระดับการปฏิบัติในการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับชื่อ-นามสกุล และชื่อโรงเรียน

ตอนที่ 2 สภาพการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู ก่อนการทดลองใช้และหลังการทดลองใช้รูปแบบการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale)

2) แบบบันทึกการดำเนินงานตามรูปแบบ

3) แบบสังเกตและจดบันทึก

4) แบบบันทึกการประชุมสะท้อนผล

5) แบบประเมินรูปแบบ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์และศึกษาหลักสัปปุริสธรรม 7 ผู้วิจัยถอดเทปที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และพระสงฆ์ อย่างละเอียดและนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content analysis)

ระยะที่ 2 พัฒนารูปแบบ ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น และประเด็นที่ยังคลุมเครือหรือยังไม่ชัดเจนจากการวิจัยในระยะที่ 1 มาปรับปรุงรูปแบบและคู่มือการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ในส่วนข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินรูปแบบและคู่มือโดยผู้บริหาร ครู และผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยจะนำมาประกอบในการปรับปรุงรูปแบบและคู่มือการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย จังหวัดเลย

ระยะที่ 3 ทดลองใช้และประเมินรูปแบบ ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) นำข้อมูลได้มาปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบการบูรณาการแล้วนำข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการประเมินรูปแบบด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ และความสอดคล้อง ใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

### ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีจำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ สัมพันธภาพภายในองค์กร มี 2 ตัวบ่งชี้ 8 พฤติกรรมบ่งชี้ บรรยากาศแบบเปิด มี 3 ตัวบ่งชี้ 7 พฤติกรรมบ่งชี้ มุ่งเน้นสัจการแห่งตน มี 2 ตัวบ่งชี้ 5 พฤติกรรมบ่งชี้ ค่านิยมร่วม มี 3 ตัวบ่งชี้ 7 พฤติกรรมบ่งชี้ มุ่งเน้นความสำเร็จ มี 2 ตัวบ่งชี้ 6 พฤติกรรมบ่งชี้ และการทำงานเป็นทีม มี 3 ตัวบ่งชี้ 9 พฤติกรรมบ่งชี้ รวมองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ มีจำนวน 6 องค์ประกอบ 15 ตัวบ่งชี้ และ 42 พฤติกรรมบ่งชี้

องค์ประกอบที่ 1 สัมพันธภาพภายในองค์กร หมายถึง การรู้จักปรับตัว ยอมรับบุคคลอื่น เคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน ไว้วางใจกัน ประพฤติตนให้ถูกต้องตามแบบแผน ขนบธรรมเนียมประเพณี พัฒนาตนเอง แสดงออกอย่างเหมาะสม และช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานร่วมกัน

องค์ประกอบที่ 2 บรรยากาศแบบเปิด หมายถึง บรรยากาศที่สมาชิกมีขวัญและกำลังใจดี เปิดใจซึ่งกันและกัน ความเป็นประชาธิปไตย มีความสามัคคีช่วยเหลือกัน มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีการจัดปริมาณที่พอเหมาะกับบุคคล รู้จักความพอเพียง พอดีในการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงาน บุคลากรมีอิสระสร้างสรรค์งาน และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 3 มุ่งเน้นสัจการแห่งตน หมายถึง รู้ความรู้ความสามารถของตน เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีความเต็มใจและภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานร่วมกับคนอื่นได้อย่างมีความสุข

องค์ประกอบที่ 4 ค่านิยมร่วม หมายถึง การมีความเชื่อร่วมกัน เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ รู้จักเวลาอันควรที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร

องค์ประกอบที่ 5 มุ่งเน้นความสำเร็จ หมายถึง รู้อัตลักษณ์และสัญลักษณ์ขององค์กร รู้หลักการและบทบาทในการปฏิบัติหน้าที่ รู้ว่าช่วงเวลาใดที่เหมาะสมในการดำเนินงาน และปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพนำไปสู่ความสำเร็จของงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

องค์ประกอบที่ 6 การทำงานเป็นทีม หมายถึง ร่วมกันวางแผนและนำสู่การปฏิบัติ รู้ว่าตนเองมีความรู้ความถนัดด้านใดที่จะช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานตามเวลาที่กำหนดเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร



วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า ผลการปรับปรุงรูปแบบและคู่มือรูปแบบและคู่มือการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดเลย มีดังนี้

1. กำหนดขั้นตอนการใช้รูปแบบการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดเลย ให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น
2. เพิ่มเติมรายละเอียดความจำเป็นในการจัดทำคู่มือการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดเลย
3. เพิ่มเติมเครื่องมือในภาคผนวกของคู่มือการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดเลย
4. เพิ่มเติมรายละเอียดการดำเนินการตามขั้นตอนวงจร PAOR ในคู่มือ และมีการอ้างอิงหลักการใช้ PAOR ในบรรณานุกรม
5. กำหนดบทบาทหน้าที่การปฏิบัติตามคู่มือการใช้รูปแบบการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดเลย

จากการปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดเลย ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ร่างรูปแบบการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดเลย

วัตถุประสงค์ที่ 3 ผลการวิจัยพบว่า ผลการทดลองใช้รูปแบบการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดเลย ซึ่งใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) ได้ทดลอง

ใช้ที่โรงเรียนเจียรนวนท์อุทิศ 3 กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 14 คน ทั้ง 2 วงรอบ ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ผลการพัฒนาการการทดลองใช้รูปแบบการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดเลย

องค์ประกอบ	วงรอบที่ 1	วงรอบที่ 2	ผลพัฒนาการ
1. ด้านสัมพันธภาพภายในองค์กร	3.36	4.18	0.82
2. ด้านบรรยากาศแบบเปิด	3.46	4.54	1.08
3. ด้านมุ่งเน้นสัจการแห่งตน	3.24	4.10	0.86
4. ด้านค่านิยมร่วม	3.54	4.57	1.03
5. ด้านมุ่งเน้นความสำเร็จ	3.57	4.59	1.02
6. ด้านการทำงานเป็นทีม	3.33	4.16	0.83
<b>รวม</b>	<b>3.42</b>	<b>4.35</b>	<b>0.93</b>

จากตารางที่ 1 พบว่า ผลการเปรียบเทียบปฏิบัติตามรูปแบบการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดเลย วงรอบที่ 1 กับ วงรอบที่ 2 ห่างกันอยู่ที่ 0.93 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านบรรยากาศแบบเปิด มีผลการพัฒนาการสูงที่สุดอยู่ที่ 1.08 รองลงมา คือ ด้านค่านิยมร่วม อยู่ที่ 1.03 และด้านที่มีผลการเปรียบเทียบต่ำที่สุด คือ ด้านสัมพันธภาพภายในองค์กร อยู่ที่ 0.82

ผลการประเมินรูปแบบการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดเลย โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 ท่าน เพื่อพิจารณาความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้องของรูปแบบการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดเลย ผลการประเมิน ดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความหมายของผลการประเมินรูปแบบการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดเลย รายด้าน

ที่	รายการประเมินรายด้าน	คะแนนประเมิน		แปลความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility)	4.67	0.34	มากที่สุด
2	ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility)	4.58	0.29	มากที่สุด
3	ด้านความเหมาะสม (Propriety)	4.71	0.38	มากที่สุด
4	ด้านความสอดคล้อง (Congruity)	4.69	0.36	มากที่สุด
	<b>รวม</b>	<b>4.66</b>	<b>0.06</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 2 พบว่า ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และผลการประเมินรูปแบบการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดเลย รายด้านโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.66, S.D. = 0.06) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงจากลำดับมาก

ไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความเหมาะสม ( $\bar{X}$  = 4.71, S.D. = 0.38) ด้านความสอดคล้อง ( $\bar{X}$  = 4.69, S.D. = 0.36) ด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X}$  = 4.67, S.D. = 0.34) และด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X}$  = 4.58, S.D. = 0.29) ตามลำดับ

## อภิปรายผล

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ผลการศึกษาองค์ประกอบการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู พบว่า องค์ประกอบการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับ หลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและคุณครูในโรงเรียนที่มีผลงานจากการมีวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่ดี และสัมภาษณ์พระซึ่งจะให้ข้อมูลความสอดคล้องในประเด็นการบูรณาการกับหลักสัปปุริสธรรม 7 และขั้นตอนสุดท้ายของระยะที่ 1 คือ การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันองค์ประกอบการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู จึงได้องค์ประกอบจำนวน 6 องค์ประกอบ คือ 1) สัมพันธภาพภายในองค์กร 2) บรรยากาศแบบเปิด 3) มุ่งเน้นสัจการแห่งตน 4) ค่านิยมร่วม 5) มุ่งเน้นความสำเร็จ และ 6) การทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับ Feinstein (2011) ซึ่งได้กล่าวว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ มีดังนี้ องค์กรมีเป้าหมายที่ชัดเจนกับความสร้างสรรค์ในองค์กร สัมพันธ์ทางบวกในกลุ่มทีมงาน การมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นของบุคลากรในองค์กร การจัดให้มีทรัพยากรสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์อย่างเพียงพอ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และมีส่วนร่วมในการก่อให้เกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์ และยังสอดคล้องกับ Bryn (2009) ที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ต้องประกอบด้วย การมีปฏิสัมพันธ์การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการอภิปรายในกลุ่มบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารหรือหัวหน้าเปิดรับความคิดเห็นใหม่ๆ เพื่อนำไปพัฒนาแนวทางในการทำงานในองค์กร และองค์กรได้รับแรงกดดันจากภายนอกทำให้เกิดความท้าทายและนำไปสู่การเกิดความคิดสร้างสรรค์ และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ รุ่งลาวัลย์ สุกุลมาลัย (2557) ได้ศึกษากลยุทธ์การเสริมสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา มีดังนี้ คือ นโยบายและเป้าหมาย การส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ การพัฒนาสภาพแวดล้อมสร้างสรรค์ โครงสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสร้างสรรค์ การบริหารและการพัฒนาบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ ผู้นำองค์กรสร้างสรรค์พฤติกรรมและทัศนคติสร้างสรรค์ของบุคลากรในสถาบัน สอดคล้องกับศิริลักษณ์ แสนตรง (2562) ที่สังเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ของโรงเรียนขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า องค์ประกอบวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ของโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย พฤติกรรมสร้างสรรค์ นวัตกรรม ค่านิยมร่วม การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ บรรยากาศแบบเปิด และการทำงานเป็นทีม

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ผลการพัฒนารูปแบบการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู รูปแบบการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดเลย ที่มีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้อง ประกอบด้วย 1) ชื่อรูปแบบ 2) หลักการของรูปแบบ 3) วัตถุประสงค์ 4) ลักษณะของรูปแบบ 5) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ โดยองค์ประกอบและวิธีการพัฒนารูปแบบนี้มีความเกี่ยวข้องกับประเด็นต่าง ๆ แต่ละองค์ประกอบของรูปแบบ ดังนี้ ชื่อรูปแบบที่กำหนดขึ้นได้กำหนดให้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กับชื่อเรื่องที่วิจัย โดยแสดงให้เห็นตัวแปรที่วิจัยหรือเป้าหมายในการพัฒนาอย่างชัดเจน คือ บูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 นอกจากนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจพื้นฐานที่สำคัญเกี่ยวกับการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ผู้วิจัยได้กำหนดหลักการของรูปแบบ ซึ่งอธิบายนิยาม

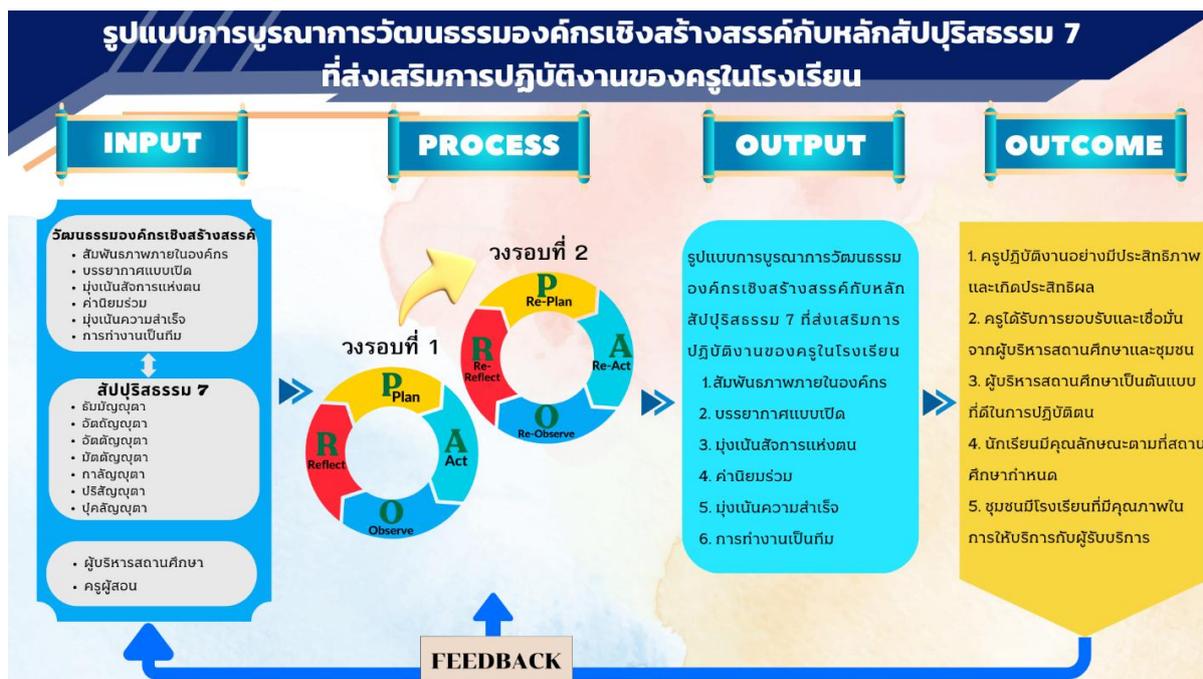


ของการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 เพื่อให้ผู้ใช้เกิดความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ส่วนของวัตถุประสงค์ของรูปแบบกำหนดขึ้นเพื่อให้เห็นภาพเป้าหมายของการพัฒนาตามรูปแบบโดยกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู การกำหนดวัตถุประสงค์ของรูปแบบจะทำให้ผู้ใช้รูปแบบสามารถดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้อย่างชัดเจน ในส่วนลักษณะของรูปแบบมีลักษณะเป็นรูปแบบแผนภาพเชิงระบบ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 โดยมีความสัมพันธ์ทั้งระบบในเชิงปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลที่ได้รับและผลลัพธ์ ซึ่งรูปแบบจะอธิบายกระบวนการของการเกิดวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่บูรณาการกับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่าง สัมพันธภาพภายในองค์กร บรรยากาศแบบเปิด มุ่งเน้นสั่งการแห่งตน ค่านิยมร่วม มุ่งเน้นความสำเร็จ และการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อกัน ส่วนที่เป็นแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ได้มีการแสดงในรูปแบบตารางเพื่อให้ผู้นำรูปแบบไปใช้สามารถทำความเข้าใจและปฏิบัติตามกระบวนการที่กำหนดไว้ควบคู่กับรูปแบบที่เป็นแผนภาพแนวคิดในการพัฒนารูปแบบตามองค์ประกอบที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและวิธีการของ Romiszowski (1970) ที่เรียกว่า วิธีเชิงระบบ (System Approach) ซึ่งเป็นภาพรวมของโครงสร้างหรือกระบวนการที่มีการจัดระเบียบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ที่รวมกันอยู่ในกระบวนการ โดยมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ข้อมูลการนำเข้า (Input) 2) กระบวนการ (Process) 3) ผลผลิต (Output) และ 4) ผลป้อนกลับ (Feedback) ร่วมกับได้ประยุกต์ใช้กระบวนการวงจรเชิงปฏิบัติการ (PAOR)

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า ผลการประเมินรูปแบบ การประเมินรูปแบบการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดเลย โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะสาระสำคัญที่ผู้วิจัยได้กำหนดลงในรูปแบบนั้นเป็นการบูรณาการจากผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและการจัดประชุมวิพากษ์รูปแบบซึ่งเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบขั้นตอนการพัฒนารูปแบบที่ชัดเจนมีความเหมาะสม ประกอบกับผลจากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ตลอดจนผลการสังเคราะห์ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ ทำให้ผลการประเมินรูปแบบการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดเลย อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของเอมรินทร์ จันทร์บุญญาและคณะ (2560) พบว่า การตรวจสอบรูปแบบการบริหารบุคคลสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

### องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

การประเมินรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 ท่าน เพื่อแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะต่อร่างรูปแบบการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดเลย ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เป็นประโยชน์อย่างมากต่อการพัฒนารูปแบบ ซึ่งผู้วิจัยนำผลจากการปรับปรุงแก้ไขมาสร้างเป็นรูปแบบการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดเลย ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 รูปแบบการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดเลย

## สรุป

องค์ประกอบของการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สัมพันธภาพภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 2 ตัวบ่งชี้ คือ ปฏิสัมพันธ์ในองค์กรระหว่างบุคคล และการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูล 2) บรรยากาศแบบเปิด ซึ่งประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้ คือ สร้างความพึงพอใจเชิงบวก บรรยากาศการเสริมสร้างพลังอำนาจ และอิสระในการสร้างสรรค์งาน 3) มุ่งเน้นสื่อสารแห่งตน ซึ่งประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 2 ตัวบ่งชี้ คือ ความคิดสร้างสรรค์ และการพัฒนาตนเอง 4) ค่านิยมร่วม ซึ่งประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ค่านิยมเชิงบวก และวิถีปฏิบัติร่วม 5) มุ่งเน้นความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 2 ตัวบ่งชี้ คือ การปฏิบัติงานเชิงรุก และการรู้จักวางแผนงาน และ 6) การทำงานเป็นทีม ซึ่งประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้ คือ การประสานความร่วมมือ ผสานทักษะเชิงสร้างสรรค์ และมีเป้าหมายร่วมกัน และได้รูปแบบการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดเลย เพื่อส่งเสริมการทำงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ผลจากการวิจัย พบว่า องค์ประกอบการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่มีค่าเฉลี่ยจากผลการติดตามการทดลองใช้มากที่สุด คือ ค่านิยมร่วม ดังนั้นโรงเรียนและข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดเลย สามารถสร้างค่านิยมร่วมให้เกิดขึ้นได้ในโรงเรียน

โรงเรียนและข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดเลย สามารถนำรูปแบบการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับโรงเรียนโดยต้อง

อาศัยการขับเคลื่อนของผู้บริหาร การสร้างความร่วมมือของครูและบุคลากรทางการศึกษา ชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้อง ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อให้โรงเรียนเกิดการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้ได้ข้อค้นพบ ว่า ค่านิยมร่วม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ดังนั้นควรมีการวิจัยและพัฒนาหรือวิจัยและปฏิบัติการเพื่อให้เกิดค่านิยมร่วมขึ้นมากที่สุดในโรงเรียน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูและควรมีการนำรูปแบบไปใช้จริงในทุกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดเลย

### เอกสารอ้างอิง

- กรรณิการ์ โปธิ์ ลังกา. (2556). *การศึกษาลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในย่านธุรกิจจตุจักร กรุงเทพมหานคร (การศึกษาอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- เขมทัสน์ ศรีพิพัฒน์กุล. (2553). *การนำเสนอแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ธัญญา ดวงธนู. (2561). *โมเดลการพัฒนาวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- รุ่งลาวัลย์ สุกุลมาลัยทอง. (2557). *กลยุทธ์การเริ่มสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต)*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริลักษณ์ แสตนตรง. (2562). *รูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ของโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เอมรินทร์ จันทร์บุญนาค. (2561). *การพัฒนาแบบการบริหารงานบุคคลสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา. วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์, 6(3), 1041-1054.*
- Bryn, E. (2009). *Creating a culture of creativity and innovation*. Retrieved February 8, 2022, from <http://www.reataterelativity.com/blog/2009/01/15/creating-a-culture-of-creativity-and-innovation>
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cook, R. A. & Lafferty, L. J. (1989). *Organization culture inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics.
- De Bas, F. T., & Kotler, P. (2011). *Winning At Innovation: The A-to-F Model*. New York: Palgrave Macmillan.
- Feinstein, A. (2011). Multiple sclerosis and depression. *Multiple Sclerosis Journal, 17(11)*, 1276-1281.
- Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1963). *The organizational climate of schools*. Chicago, IL: Midwest Administration Center of the University of Chicago.

- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill.
- Robbins, S. (1997). *Organizational behavior* (7<sup>th</sup> ed.). Beijing: Renmin University of China Press.
- Romiszowski, A.J. (1970). *A system approach to education and training*. Stanley: Hunt Publishers.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Winsor, J. (2006). *Spark: be more creative through co-creation*. Chicago: Dearborn.
- Woodcock, M. (1989). *Team development manual*. (2<sup>nd</sup>ed.). Worcester: Billing and Son.