

การสร้างและประเมินกลไกการพัฒนาวัฒนธรรมร่วมรู้สึกของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย*
DEVELOPMENT AND EVALUATION OF A MECHANISM FOR ENHANCING
EMPATHETIC CULTURE IN SCHOOLS UNDER THE NONG KHAI
SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE

*อมลพัชญ์ แก้วบุตร¹, ปาริชาติ ทูมนันท์²

Amolphat Kaewboot¹, Parichart Toomnan²

คณะสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ประเทศไทย^{1,2}

Faculty of Interdisciplinary Studies, Khon Kaen University, Thailand^{1,2}

*Corresponding Author, E-mail: iamamolpat@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและประเมินกลไกการพัฒนาวัฒนธรรมร่วมรู้สึกของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาข้อมูล แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา วัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาสถานศึกษา จำนวน 3 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง 2) แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลไก เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และการประเมินกลไกโดยผู้ทรงคุณวุฒิ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา การสังเคราะห์ประเด็นสำคัญ และการจัดหมวดหมู่ข้อมูล

ผลการวิจัยพบว่า กลไกการพัฒนาวัฒนธรรมร่วมรู้สึกของสถานศึกษา ประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ 1) ชื่อกลไก 2) หลักการและแนวคิด 3) วัตถุประสงค์ 4) แนวทางการปฏิบัติ 5) ผลลัพธ์ และ 6) เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ กลไกดังกล่าวเป็นแนวทางที่ส่งเสริมวัฒนธรรมร่วมรู้สึก ส่งผลให้สถานศึกษาเสริมสร้างบรรยากาศแห่งความเข้าใจ ความเอื้ออาทร การรับฟังอย่างลึกซึ้ง การเคารพความแตกต่าง และการทำงานร่วมกันอย่างมีเป้าหมาย ผลการประเมินกลไกโดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า กลไกสามารถนำไปใช้พัฒนาวัฒนธรรมร่วมรู้สึกของสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบ โดยภาพรวมกลไกมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.76, S.D. = 0.01) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านความเป็นประโยชน์ ($\bar{X}$ = 4.89,

*Received: 12 May 2026; Revised: 27 May 2026; Accepted: 7 July 2026.

S.D. = 0.28) อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือด้านความเหมาะสม ($\bar{X}$ = 4.74, S.D. = 0.29) อยู่ในระดับมากที่สุด และด้านความเป็นไปได้ ($\bar{X}$ = 4.64, S.D. = 0.27) อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กร, ความร่วมมือ, การบริหารสถานศึกษา, การพัฒนาสถานศึกษา

Abstract

This research article aimed to develop and evaluate a mechanism for developing an empathetic culture in schools under the Office of Nong Khai Secondary Education Area. This study employed a qualitative research design through examining relevant information, concepts, theories, and previous studies related to empathetic culture, organizational culture, and mechanisms for school development. The key informants were three experts with knowledge and experience in educational administration, organizational culture, and school development, selected through purposive sampling. The research instruments consisted of 1) a semi-structured interview form and 2) an evaluation form assessing the appropriateness, feasibility, and utility of the mechanism. Data were collected through document analysis, interviews with key informants, and expert evaluation of the mechanism. The data were analyzed using content analysis, synthesis of key issues, and data categorization.

The research findings revealed that the mechanism for developing an empathetic culture in schools consisted of six components: 1) the name of the mechanism, 2) principles and concepts, 3) objectives, 4) practical guidelines, 5) outcomes, and 6) conditions for success. The mechanism served as a systematic guideline for promoting a school atmosphere characterized by understanding, compassion, deep listening, respect for differences, and goal-oriented collaboration. The expert evaluation indicated that the mechanism could be systematically applied to develop an empathetic culture in schools. Overall, the mechanism was rated at the highest level (M = 4.76, S.D. = 0.01). The utility aspect received the highest mean score (M = 4.89, S.D. = 0.28), followed by appropriateness (M = 4.74, S.D. = 0.29) and feasibility (M = 4.64, S.D. = 0.27), all of which were rated at the highest level

Keywords: Empathetic Culture, Organizational Culture, School Development, Educational Administration

บทนำ

การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และสภาวะทางจิตใจของผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา อันเป็นผลจากการ ปฏิวัติดิจิทัล วิฤตทางการศึกษา ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา และพฤติกรรมของประชากรที่ เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้ประเทศไทยจำเป็นต้องปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้ระบบ การศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อม ต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561)

นอกจากการพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 แล้ว สถานศึกษายังต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ ทางการศึกษา บทบาทของครูและผู้บริหาร ตลอดจนส่งเสริมความเสมอภาค คุณธรรม และจริยธรรม เพื่อสร้างความเป็นพลเมืองโลกและความเป็นสากลให้แก่ผู้เรียน (บัลลังก์ มงคลคำนวนเขตต์, 2566) ใน บริบทดังกล่าว วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรมีเป้าหมายร่วม เกิดความรัก ความผูกพัน และสามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพครู ผู้เรียน และ สถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พฤกษ์ สุพรรณาลัย, 2560)

อย่างไรก็ตาม แม้สถานศึกษาไทยในปัจจุบันจะมีระบบการบริหารจัดการตามนโยบาย แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ระบบนิเทศติดตาม และการกำกับดูแลตามโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน แต่ยังคงพบข้อจำกัดด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร ความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ การสื่อสาร ภายในองค์กร และการสร้างความรู้สึกร่วมของสมาชิกในสถานศึกษา ปัญหาดังกล่าวส่งผลต่อบรรยากาศ การทำงาน ความสุขของครูและบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตลอดจนคุณภาพการเรียนรู้ของ ผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ความร่วมมือ และการพัฒนาที่ยั่งยืน (ศุภชัย ยาวะประภาส และ ปิยากร หวังมหาพร, 2563)

ทั้งนี้ นโยบาย “เรียนดี มีความสุข” สะท้อนให้เห็นว่าความสุขในการเรียนรู้และการทำงานเป็น ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2567) ขณะเดียวกัน วัฒนธรรมองค์กร ที่ดีมีส่วนช่วยส่งเสริมความสุขในการทำงาน คุณภาพชีวิตของครูและนักเรียน การทำงานเป็นทีม ความ เอื้ออาทร และความผูกพันต่อองค์กร (อริยาภรณ์ แจ่มโห้ และคณะ, 2567) ดังนั้น แนวคิดวัฒนธรรม ร่วมรู้สึกร่วมจึงเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษา เนื่องจากช่วยให้สมาชิกในองค์กรสามารถเข้าใจ ความรู้สึก ความต้องการ และมุมมองของกันและกัน อันจะนำไปสู่ความสัมพันธ์เชิงบวก การทำงาน ร่วมกันอย่างมีความหมาย และการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจภายในองค์กร (Goleman, D, 2019)

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย มีความแตกต่างกันทั้ง ด้านขนาด ทรัพยากร บุคลากร และสภาพแวดล้อมการทำงาน การขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาจึงต้อง ใช้แนวทางที่สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคายได้กำหนด

วิสัยทัศน์ “องค์กรเปี่ยมสุข สร้างคนดี มีความสุข” เพื่อส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เป็นกัลยาณมิตร เกื้อกูล และเอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย, 2568)

การทบทวนเอกสารและงานวิจัยพบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์กร ความสุขในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร ส่วนการศึกษาความร่วมมือรู้สึกมีมุงระดับบุคคล เช่น การเข้าใจผู้อื่น การสื่อสารเชิงบวก และทักษะทางอารมณ์ของครูและผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม ยังขาดการอธิบาย “วัฒนธรรมร่วมรู้สึกระดับองค์กร” ที่ครอบคลุมค่านิยม บรรทัดฐาน ความสัมพันธ์ การสื่อสาร และกระบวนการตัดสินใจร่วมกันของสมาชิกในสถานศึกษา นอกจากนี้ ยังขาดองค์ความรู้เกี่ยวกับ “กลไกการพัฒนาวัฒนธรรมร่วมรู้สึกของสถานศึกษา” ที่กำหนดองค์ประกอบ กระบวนการ แนวทางปฏิบัติ ผลลัพธ์ และเงื่อนไขความสำเร็จอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย ซึ่งมีความแตกต่างด้านขนาด ทรัพยากร และสภาพแวดล้อมการทำงาน ส่งผลให้สถานศึกษายังขาดแนวทางและเครื่องมือในการยกระดับความร่วมมือรู้สึกจากระดับบุคคลสู่ระดับองค์กรให้สอดคล้องกับนโยบาย “เรียนดี มีความสุข” และวิสัยทัศน์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา วัฒนธรรมร่วมรู้สึกจึงมีใช้เพียงคุณลักษณะส่วนบุคคล แต่เป็นแบบแผนร่วมที่สะท้อนผ่านความสัมพันธ์ ค่านิยม บรรทัดฐาน วิธีคิด การสื่อสาร และการตัดสินใจของสมาชิกในสถานศึกษา (Schein, E. H, 2010; Higgins, J. et al, 2024) กลไกที่ชัดเจนจะช่วยสร้างความเข้าใจ ความไว้วางใจ และความร่วมมือ ลดความขัดแย้ง เพิ่มคุณภาพการทำงาน และเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร อันนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน (UNESCO, 2019)

จากความสำคัญและช่องว่างขององค์ความรู้ดังกล่าว การวิจัยเรื่อง การสร้างและประเมินกลไกการพัฒนาวัฒนธรรมร่วมรู้สึกของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย จึงมุ่งสร้างและประเมินกลไกที่มีองค์ประกอบ แนวทางปฏิบัติ ผลลัพธ์ และเงื่อนไขความสำเร็จที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถนำไปใช้พัฒนาสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมและเป็นระบบ กลไกดังกล่าวจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือ ความสามัคคี ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง และเป้าหมายร่วมกันของผู้บริหาร ครู นักเรียน และชุมชน นำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้านบนพื้นฐานของคุณธรรม จริยธรรม ความรับผิดชอบ และการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข (สงวน อินทร์รักษ์ และประเสริฐ อินทร์รักษ์, 2565) ผลการวิจัยยังเป็นการเสนอแนะสำหรับกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และแนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับนโยบาย “เรียนดี มีความสุข” และวิสัยทัศน์ “องค์กรเปี่ยมสุข สร้างคนดี มีความสุข” ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อสร้างกลไกการพัฒนาวัฒนธรรมร่วมรู้สึกของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย

2. เพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลไกการพัฒนาวัฒนธรรมร่วมรู้สึกของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและประเมินกลไกการพัฒนาวัฒนธรรมร่วมรู้สึกของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย ผู้วิจัยศึกษาและสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อยกร่างกลไก จากนั้นให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตรวจสอบและเสนอแนะ ก่อนปรับปรุงและนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิประเมินด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 รูปแบบการวิจัย การวิจัยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาเอกสารและงานวิจัยร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อสร้างและตรวจสอบร่างกลไก และ 2) การประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลไกโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

1.2 กลุ่มเป้าหมาย กลุ่มเป้าหมายคัดเลือกแบบเจาะจงตามคุณสมบัติที่กำหนด แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 3 คน สำหรับสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างเพื่อตรวจสอบ ยืนยัน และให้ข้อเสนอแนะต่อร่างกลไก ประกอบด้วย ผู้บริหารการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 1 คน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี 1 คน และนักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา 1 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน สำหรับประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลไก โดยไม่ซ้ำกับกลุ่มที่ 1 ประกอบด้วย ผู้บริหารการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 1 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี 1 คน และนักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา 1 คน

2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้มี 2 ฉบับ ได้แก่

1) แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้าง สร้างตามองค์ประกอบของกลไกการพัฒนาวัฒนธรรมร่วมรู้สึกของสถานศึกษา โดยประยุกต์แนวคิดของ Patton ซึ่งเน้นการพัฒนากลไกแบบองค์รวมและการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง ครอบคลุมชื่อกลไก หลักการและแนวคิด วัตถุประสงค์ แนวทางการปฏิบัติ ผลลัพธ์ และเงื่อนไขสู่ความสำเร็จ (Patton, M. Q, 2015)

2) แบบประเมินกลไก สร้างจากวัตถุประสงค์การวิจัย เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และกรอบแนวคิดการวิจัย มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่มากที่สุดถึงน้อยที่สุด เพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ขององค์ประกอบกลไก

2.3.2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและแบบประเมินกลไกตามกรอบแนวคิดและองค์ประกอบของกลไก จากนั้นปรับปรุงเนื้อหาและข้อคำถามให้มีความชัดเจนและเหมาะสมก่อนนำไปตรวจสอบคุณภาพ

2.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์และแบบประเมินเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความครอบคลุม ความชัดเจน และความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย แล้วปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

แบบประเมินกลไกตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ หรือค่า IOC โดยกำหนดเกณฑ์ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ส่วนข้อคำถามที่ต่ำกว่าเกณฑ์ได้รับการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

2.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

- 1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมร่วมรู้สึก วัฒนธรรมองค์กร และกลไกการพัฒนาศักยภาพ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิด
- 2) ยกร่างกลไกโดยกำหนดองค์ประกอบ เป้าหมาย แนวทางปฏิบัติ ผลลัพธ์ และเงื่อนไขสู่ความสำเร็จ
- 3) เสนอร่างกลไกต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบและปรับปรุง พร้อมขอหนังสือจากคณะสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อเชิญผู้ให้ข้อมูลสำคัญและผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการวิจัย
- 4) สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 จำนวน 3 คน เป็นรายบุคคล โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง
- 5) วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ เพื่อนำมาปรับปรุงกลไกให้สมบูรณ์
- 6) นำกลไกที่ปรับปรุงแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 2 จำนวน 3 คน ประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์
- 7) รวบรวมและวิเคราะห์ผลการประเมิน พร้อมสรุปผลการสร้างและประเมินกลไก

2.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

2.6.1 ข้อมูลเชิงคุณภาพ ข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา โดยจัดหมวดหมู่ วิเคราะห์ความสอดคล้อง และสังเคราะห์สาระสำคัญ เพื่อนำไปปรับปรุงกลไกให้ชัดเจน ครอบคลุม และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา

2.6.2 ข้อมูลจากแบบประเมินกลไก ข้อมูลจากแบบประเมินวิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อสรุประดับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ส่วนข้อเสนอแนะจากคำถามปลายเปิดวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา

2.7 เกณฑ์การแปลผล

การแปลผลค่าเฉลี่ยจากแบบประเมินมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้เกณฑ์ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

โดยกำหนดเกณฑ์การยอมรับกลไก คือ กลไกการพัฒनावัฒนธรรมร่วมรู้สึกของสถานศึกษาต้องมีค่าเฉลี่ยผลการประเมินในแต่ละด้านตั้งแต่ระดับมากขึ้นไป จึงถือว่ามีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒनावัฒนธรรมร่วมรู้สึกของสถานศึกษาได้

ผลการวิจัย

1. ผลการสร้างกลไกการพัฒनावัฒนธรรมร่วมรู้สึกของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาหนองคาย ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมร่วมรู้สึก วัฒนธรรมองค์กร และกลไกการพัฒนา มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการสร้าง (ร่าง) กลไกการพัฒनावัฒนธรรมร่วมรู้สึกของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย ให้มีความเหมาะสมนำไปปฏิบัติได้จริง จากนั้นผู้วิจัยจึงยกร่างกลไกการพัฒनावัฒนธรรมร่วมรู้สึกของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย โดยผู้วิจัยได้ยึดหลักการพัฒนาด้านแนวคิดของ Patton ที่เน้นการสร้างและประเมินกลไกแบบองค์รวม เพื่อให้กลไกที่สามารถปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ 1) ชื่อกลไก 2) หลักการ และแนวคิด 3) วัตถุประสงค์ 4) แนวทางการปฏิบัติ 5) ผลลัพธ์ และ 6) เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ (Patton, M. Q, 2015)

2. ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลไกการพัฒनावัฒนธรรมร่วมรู้สึกของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย โดยผู้วิจัยได้นำร่างกลไกการพัฒनावัฒนธรรมร่วมรู้สึกของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย ที่พัฒนาขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดประเมินคุณภาพกลไกด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ผลการประเมินปรากฏดังนี้

ตารางที่ 1 ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลไก

รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านความเป็นประโยชน์	4.89	0.28	มากที่สุด
ด้านความเหมาะสม	4.74	0.29	มากที่สุด

รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านความเป็นไปได้	4.64	0.27	มากที่สุด
ภาพรวมของกลไกฯ	4.76	0.01	มากที่สุด

จากตารางที่ 1 พบว่า โดยภาพรวม กลไกมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.76$, S.D. = 0.01) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือความเป็นประโยชน์ ($\bar{X} = 4.89$, S.D. = 0.28) อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.74$, S.D. = 0.29) อยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ ($\bar{X} = 4.64$, S.D. = 0.27) อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า กลไกการพัฒนาวัฒนธรรมร่วมรู้สึกของสถานศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาบรรยากาศการทำงาน การสื่อสาร และความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

อภิปรายผล

1. ผลการสร้างกลไกการพัฒนาวัฒนธรรมร่วมรู้สึกของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย

ผลการวิจัยพบว่า กลไกการพัฒนาวัฒนธรรมร่วมรู้สึกของสถานศึกษาประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ 1) ชื่อกลไก 2) หลักการและแนวคิด 3) วัตถุประสงค์ 4) แนวทางการปฏิบัติ 5) ผลลัพธ์ และ 6) เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ ทั้งนี้ เนื่องจากการพัฒนาวัฒนธรรมร่วมรู้สึกมีอาจเกิดจากกิจกรรมเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยองค์ประกอบที่เชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่หลักคิด เป้าหมาย กระบวนการดำเนินงาน ผลลัพธ์ และเงื่อนไขสนับสนุน เพื่อให้สถานศึกษานำไปใช้พัฒนาความสัมพันธ์ การสื่อสาร และการทำงานร่วมกันได้อย่างต่อเนื่อง

กลไกดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Patton ที่เสนอว่ากลไกการเปลี่ยนแปลงควรเชื่อมโยงปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ และเงื่อนไขความสำเร็จอย่างเป็นระบบ จึงสะท้อนว่ากลไกนี้มีใช้เพียงข้อเสนอเชิงนโยบาย แต่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง (Patton, M. Q, 2015) นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรของ Schein ซึ่งครอบคลุมพฤติกรรมและแนวปฏิบัติ ค่านิยมร่วม และสมมติฐานพื้นฐานขององค์กร กลไกที่พัฒนาขึ้นจึงช่วยยกระดับความรู้สึจากคุณลักษณะระดับบุคคลให้เป็นแนวปฏิบัติ ค่านิยม และบรรทัดฐานร่วมของสถานศึกษา (Schein, E. H, 2010)

ในด้านความรู้สึกร่วม ผลการวิจัยสอดคล้องกับ Goleman ที่มองว่าความรู้สึกร่วมเป็นองค์ประกอบสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งส่งเสริมความสัมพันธ์ การสื่อสาร และการทำงานร่วมกัน กลไกที่เน้นการรับฟังอย่างลึกซึ้ง การสื่อสารอย่างเปิดเผย การเข้าใจมุมมองของผู้อื่น และการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจ ย่อมช่วยสร้างความไว้วางใจ ลดความขัดแย้ง และเพิ่มความรู้สึกเป็นส่วน

หนึ่งขององค์กร (Goleman, D, 2019) ผลดังกล่าวยังสอดคล้องกับ Arghode et al ที่พบว่าความรู้สึกสัมพันธ์กับการเรียนรู้ร่วมกัน การมีส่วนร่วม และความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร (Arghode, V. et al, 2022) รวมถึง Higgins et al ที่เน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรบนพื้นฐานของความเข้าใจผู้อื่น ความปลอดภัยทางจิตใจ และการตัดสินใจที่ยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลาง จึงเหมาะสมกับบริบทสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Higgins, J. et al, 2024)

เมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยเดิมที่มักศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ ความสุขในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร หรือความรู้สึกในระดับบุคคลแยกจากกัน งานวิจัยนี้มีความแตกต่างโดยพัฒนาความรู้สึกเป็น “กลไกระดับสถานศึกษา” ที่ครอบคลุมหลักการ วัตถุประสงค์ แนวทางปฏิบัติ ผลลัพธ์ และเงื่อนไขความสำเร็จ จึงช่วยเติมเต็มช่องว่างด้านแนวทางเชิงระบบ กลไกดังกล่าวเกิดจากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ จึงครอบคลุมทั้งมิติวิชาการและการปฏิบัติ โดยเฉพาะในบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคายที่มีวิสัยทัศน์ “องค์กรเปี่ยมสุข สร้างคนดี มีความสุข” กลไกนี้จึงสามารถใช้ขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความเข้าใจ ความไว้วางใจ ความร่วมมือ และความสุขในการทำงานและการเรียนรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลไกการพัฒนาวัฒนธรรมร่วมรู้สึกของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย

ผลการวิจัยพบว่า กลไกการพัฒนาวัฒนธรรมร่วมรู้สึกของสถานศึกษามีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกลไกมีองค์ประกอบชัดเจน เชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และตอบสนองต่อการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับความสุข ความสัมพันธ์เชิงบวก การมีส่วนร่วม และความปลอดภัยทางจิตใจ

ด้านความเหมาะสม ผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากกลไกสอดคล้องกับบริบทสถานศึกษาและแนวทางพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยส่งเสริมให้ผู้บริหาร ครู บุคลากร และผู้เรียนเข้าใจซึ่งกันและกัน สื่อสารเชิงบวก และมีเป้าหมายร่วมกัน ผลดังกล่าวสอดคล้องกับ Schein ที่เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นพลังสำคัญในการกำหนดวิถีคิด การปฏิบัติ และความสัมพันธ์ของสมาชิก หากสถานศึกษามีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้สึก ย่อมส่งเสริมการทำงานอย่างสร้างสรรค์และความผูกพันต่อองค์กร (Schein, E. H, 2010)

ด้านความเป็นไปได้ ผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากแนวทางปฏิบัติไม่ซับซ้อน และสามารถบูรณาการกับงานประจำของสถานศึกษา เช่น การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การนิเทศภายใน การพัฒนาผู้เรียน การรับฟังความคิดเห็น และการสะท้อนผลการทำงาน โดยไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณสูง แต่ต้องอาศัยภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วม และความต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Patton ที่เสนอว่ากลไกที่ดีควรมีความยืดหยุ่น เหมาะสมกับบริบท และปรับใช้ได้ตามสภาพจริง (Patton, M. Q, 2015) อีกทั้งสอดคล้องกับ อธิษฐญา อิศระศักดิ์ ที่พบว่าวัฒนธรรมแบบเครือญาติและวัฒนธรรมแบบปรับตัว

สัมพันธ์กับประสิทธิภาพของงาน เพราะช่วยเสริมสร้างความร่วมมือและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (อิทธิธัญญา อิศระศักดิ์, 2565)

ด้านความเป็นประโยชน์ ผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากกลไกตอบสนองต่อปัญหาด้านการสื่อสาร ความขัดแย้ง ความกดดันในการทำงาน ความแตกต่างของบุคลากร และความต้องการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ปลอดภัยและมีความสุข จึงเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร ครู บุคลากร และผู้เรียน โดยช่วยเสริมสร้างความเข้าใจ ความเห็นอกเห็นใจ ความไว้วางใจ และความร่วมมือภายในสถานศึกษา

ผลดังกล่าวสอดคล้องกับ Goleman ที่ชี้ว่าความร่วมมือรู้สึกช่วยให้บุคคลเข้าใจความรู้สึกและมุมมองของผู้อื่น ส่งผลต่อการสื่อสารและความสัมพันธ์ที่ดี (Goleman, D, 2019) รวมทั้ง Riess ที่อธิบายว่าความร่วมมือรู้สึกเป็นกระบวนการหลายมิติ ทั้งด้านอารมณ์ การรู้คิด และพฤติกรรม ซึ่งสามารถพัฒนาได้ผ่านการฝึกฝนและประสบการณ์ทางสังคม การส่งเสริมความร่วมมือรู้สึกอย่างเป็นระบบจึงช่วยเพิ่มพฤติกรรมเอื้อสังคม ลดความขัดแย้ง และยกระดับคุณภาพการทำงานร่วมกัน (Riess, H, 2018)

ในเชิงนโยบาย ผลการประเมินระดับมากที่สุดสะท้อนว่ากลไกสอดคล้องกับทิศทางการศึกษาไทย โดยเฉพาะนโยบาย “เรียนดี มีความสุข” ที่มุ่งให้สถานศึกษาเป็นพื้นที่เรียนรู้ที่มีคุณภาพ ปลอดภัย และเอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน กลไกดังกล่าวจึงสามารถสนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบายในระดับสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

เมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า ผลการวิจัยสอดคล้องกับข้อค้นพบที่ว่าวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก ความร่วมมือ และความสัมพันธ์ที่ดี ส่งผลต่อความผูกพัน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และประสิทธิภาพขององค์กร อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้มีจุดเด่นที่การบูรณาการแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรและความร่วมมือรู้สึกเป็นกลไกเชิงระบบที่เหมาะสมกับบริบทสถานศึกษาไทย โดยเฉพาะสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย

ดังนั้น ผลการประเมินจึงยืนยันว่ากลไกที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพทั้งเชิงแนวคิดและการปฏิบัติสามารถใช้พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดความเข้าใจ ความไว้วางใจ การมีส่วนร่วม และความสัมพันธ์เชิงบวก อันจะส่งผลต่อความสุขในการทำงาน คุณภาพการเรียนรู้ และประสิทธิภาพของสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย คือ กลไกการพัฒนาวัฒนธรรมร่วมมือรู้สึกของสถานศึกษา แสดงองค์ประกอบสำคัญ 6 ส่วน ได้แก่ ชื่อกลไก หลักการและแนวคิด วัตถุประสงค์ แนวทางการปฏิบัติ ผลลัพธ์ และเงื่อนไขสู่ความสำเร็จ โดยกลไกเริ่มจากการกำหนดฐานคิดและเป้าหมายที่ชัดเจน แล้วขับเคลื่อนผ่านแนวทางการปฏิบัติ 5 ขั้นตอน ได้แก่ การสื่อสารเป้าหมายร่วม การสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเสริมพลังการมีส่วนร่วม และการติดตามสะท้อนผลอย่างต่อเนื่อง

กลไกดังกล่าวมุ่งส่งเสริมให้ผู้บริหารและคณะครูเกิดความเข้าใจ ความไว้วางใจ ความสัมพันธ์เชิงบวก และการทำงานร่วมกันอย่างมีความหมาย ภายใต้เงื่อนไขสำคัญ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย การสื่อสารอย่างเปิดกว้าง การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง และการประเมินผลเพื่อพัฒนา อันจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมร่วมรู้สึกของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและยั่งยืน ดังรูปภาพที่ 1



รูปภาพที่ 1 กลไกการพัฒนาวัฒนธรรมร่วมรู้สึกของสถานศึกษา

สรุปผลวิจัยและข้อเสนอแนะ

1. สรุปผลวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า กลไกการพัฒนาวัฒนธรรมร่วมรู้สึกร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย พัฒนาขึ้นจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความฉลาดทางอารมณ์ 2) การสื่อสารสัมพันธ์และสร้างแรงจูงใจร่วม 3) กรอบแนวคิดแบบมุ่งเน้นผู้อื่น 4) การร่วมรู้สึกเชิงพุทธิปัญญา และ 5) การเสริมพลังและให้คุณค่าความเป็นมนุษย์ กลไกดังกล่าวมีแนวทางปฏิบัติที่เน้นการตระหนักรู้ อารมณ์ การสื่อสารอย่างปลอดภัย การรับฟังเชิงลึก การเรียนรู้ร่วมกัน และการสร้างพื้นที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมอย่างมีคุณค่า ผลลัพธ์ที่คาดหวังคือ ผู้บริหารและครูสามารถพัฒนาความเข้าใจผู้อื่น ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ เกิดบรรยากาศองค์กรที่ไว้วางใจ มีความสุข และส่งเสริมคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ ความสำเร็จของกลไกขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีระบบสนับสนุนที่ชัดเจน และการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องในระดับสถานศึกษา

2. ข้อเสนอแนะ

2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดนโยบายส่งเสริมวัฒนธรรมร่วมรู้สึกร่วมอย่างเป็นรูปธรรม โดยบูรณาการเข้ากับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้การดำเนินงานมีทิศทางชัดเจน เป็นระบบ และสอดคล้องกับบริบทของแต่ละโรงเรียน

2) หน่วยงานต้นสังกัดควรสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารและครูให้มีสมรรถนะด้านความร่วมมือรู้สึกและวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก ผ่านการอบรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และระบบนิเทศติดตามที่เน้นการสื่อสารสร้างสรรค์ การรับฟังอย่างลึกซึ้ง การเคารพความแตกต่าง และการทำงานร่วมกัน เพื่อให้กลไกดังกล่าวนำไปใช้ได้จริงและเกิดความยั่งยืนในสถานศึกษา.

2.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาประสิทธิผลของกลไกการพัฒนาวัฒนธรรมร่วมรู้สึกร่วมในบริบทของการนำไปใช้จริง โดยใช้การวิจัยเชิงทดลองหรือกึ่งทดลอง และมีการติดตามผลระยะยาว เพื่อยืนยันการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม พร้อมทั้งพัฒนาเครื่องมือวัดผลที่มีคุณภาพ และศึกษาปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกลไกในบริบทที่หลากหลาย

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2567). *ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง นโยบายการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 – 2569*. ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 141 ตอนพิเศษ 309 ง หน้า 11 (13 พฤศจิกายน 2567).
- บัลลังก์ มงคลค่านวนเขตต์. (2566). กระบวนทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในยุคปกติใหม่. ใน *วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา*. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พฤกษ์ สุพรรณาลัย. (2560). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการการจูงใจ การจัดการความหลากหลายและการจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย. ใน *วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต*. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศุภชัย ยาวะประภาษ และ ปิยากร หวังมหาพร. (2563). *นโยบายสาธารณะระดับท้องถิ่นไทย*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พรีนติ้ง.
- สงวน อินทร์รักษ์ และประเสริฐ อินทร์รักษ์. (2565). กลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการสู่การปฏิบัติ. *วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร*, 5(1), 147-159.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย. (2568). *แผนพัฒนาการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย พ.ศ. 2564-2568 ระยะ 5 ปี*. สืบค้นเมื่อ 11 พฤษภาคม 2569 จาก <https://www.sesaonk.go.th/wp-content/uploads/2022/07>.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2561). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579*. กรุงเทพมหานคร : บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- อริษฐญา อิศระศักดิ์. (2565). ปัจจัยสำคัญด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพของการทำงานของบุคลากรในการทำงานรูปแบบทำงานที่บ้าน. ใน *สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ*. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- อริยาภรณ์ แจ้งให้ และคณะ. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 9(2), 2064-2077.
- Arghode, V. et al. (2022). Empathic organizational culture and leadership: conceptualizing the framework. *European Journal of Training and Development*, 46(1-2), 239-252.
- Goleman, D. (2019). *The Emotionally Intelligent Leader*. Boston: Harvard Business Review Press.

- Higgins, J. et al. (2024). Responding to negative emotion in a pre-service mathematics classroom: Building collective empathy. *Cultural Studies of Science Education*, 19(1), 123–145.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Riess, H. (2018). *The Empathy Effect*. Colorado: Sounds True. 11th ed.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- UNESCO. (2019). *Learning for Empathy: A teacher exchange and support programmed*. สืบค้นเมื่อ 18 September 2025 จาก <https://www.unesco.org/en/articles/learning-empathy-teacher-exchange-and-support-project>.