

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ มาเป็นแนวทางประกอบการวิจัย ตามลำดับหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. วัฒนธรรมองค์การ
  - 1.1 วัฒนธรรม
  - 1.2 วัฒนธรรมสังคม
  - 1.3 วัฒนธรรมองค์การ
    - 1.3.1 แนวคิดหลักและหลักการวัฒนธรรมองค์การ
    - 1.3.2 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ
    - 1.3.3 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ
    - 1.3.4 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ
    - 1.3.5 อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การ
    - 1.3.6 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ
    - 1.3.7 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ
    - 1.3.8 หน้าที่ของวัฒนธรรม
    - 1.3.9 ระดับของวัฒนธรรมองค์การ
    - 1.3.10 ลักษณะการศึกษาลักษณะของวัฒนธรรม
    - 1.3.11 วัฒนธรรมย่อยในองค์การ
    - 1.3.12 ลักษณะผลกระทบทางวัฒนธรรมที่มีต่อการบริหาร
2. วัฒนธรรมโรงเรียน
  - 2.1 ความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียน
  - 2.2 ลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียน
  - 2.3 ส่วนประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน
3. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

## วัฒนธรรมองค์การ

### 1. วัฒนธรรม

คำว่า “วัฒนธรรม” ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า “Culture” และ “Cultural” มีรากศัพท์มาจากคำภาษาฝรั่งเศส ซึ่งดัดแปลงมาจากภาษาละตินว่า “Cultura” แปลว่า การเพาะปลูกและบำรุงให้เจริญงอกงาม ซึ่งกลุ่มเกษตรกรในทวีปยุโรปใช้มาแต่เดิม ต่อมาได้เปลี่ยนเป็นความเจริญทางด้านต่างๆ ของมนุษย์ (กรมศิลปากร. 2542 : 37)

ราชบัณฑิตยสถาน (2546 : 1058) ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรม คือสิ่งที่ทำ ความเจริญงอกงามให้แก่หมู่คณะ

สุจินต์ สว่างศรี (2542 : 23) กล่าวว่า วัฒนธรรม คือ แบบอย่างของพฤติกรรม ทั้งหลายที่แสดงออกถึงวิธีการดำเนินชีวิตของมนุษย์ในสังคมใดสังคมหนึ่ง ซึ่งได้แก่ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ศีลธรรม ประเพณี ตลอดจนสิ่งต่าง ๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้น ซึ่งสามารถถ่ายทอด ทางสังคมได้ โดยผ่านความรู้แบบแผน หรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ อันจะทำให้บุคคลอยู่ในสังคมได้เป็น อย่างดี

เลสลี เอ. ไวท์ (Leslie A. White ; อ้างถึงใน จำนงค์ อดิวัฒนสิทธิ์. 2540 : 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “วัฒนธรรม” คือ ปรากฏการณ์ที่สร้างขึ้นอย่างมีระบบ ประกอบด้วย การกระทำ (แบบแผนของพฤติกรรม) วัตถุ (เครื่องมือเครื่องใช้หรือสิ่งที่ใช้สร้างเครื่องมือเครื่องใช้) ความคิด (ความเชื่อ ความรู้) และความรู้สึก (เจตคติ ค่านิยม) ที่แสดงออกให้เห็นอย่างชัดเจน วัฒนธรรมเป็นผลงานที่มาจากการสร้างสรรค์ของมนุษย์และมีลักษณะชัดเจน ดังนั้นจึงสามารถ ถ่ายทอดจากคนหนึ่งไปสู่คนอื่นได้ง่าย

เอ็ดวาร์ด บี. ไทเลอร์ (Edward B. Tylor. 1976 : 46 ; อ้างถึงใน ณรงค์ เล็งประชา. 2541 : 46) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “วัฒนธรรม” คือทุกสิ่งทุกอย่างซึ่งได้มาจากการ เรียนรู้ของสังคม และสมาชิกได้มีส่วนร่วมในการใช้สิ่งนั้นๆ สมาชิกในสังคมจะได้รับวัฒนธรรม เป็นมรดกทางสังคม และอาจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมนั้นๆ เพื่อเป็นมรดกแก่ชนรุ่นต่อไป

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า วัฒนธรรม คือแบบแผนของพฤติกรรมที่แสดงถึงความ เจริญงอกงาม ความเป็นระเบียบ ตลอดจนความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ศีลธรรมที่ถูกสร้างสรรค์ ขึ้นจากความคิดหรือความรู้สึกแล้วถูกถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง

#### 1.1. องค์ประกอบของวัฒนธรรม

เสาวนีย์ จิตต์หมวด (2532 : 42) ได้กำหนดองค์ประกอบของวัฒนธรรม เป็นส่วนๆ ตามความเหมือนและความแตกต่างโดยกำหนดไว้ว่า วัฒนธรรมประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

1.1.1 องค์ประกอบทางวัตถุ (Instrumental and Symbolic Objects) คือ สิ่งที่มีมนุษย์ สร้างขึ้นทั้งที่มีรูปร่างสามารถจับต้องได้ เรียกว่า วัฒนธรรมทางวัตถุ เช่น รถยนต์ ปากกาเป็นต้น และสิ่งที่ไม่รูปร่างแต่เป็นสัญลักษณ์ ได้แก่ ภาษาและตัวเลข

1.1.2 องค์ประกอบเกี่ยวกับความคิด (Concept) ได้แก่ ความคิด ความ เข้าใจ ความเชื่อ ความศรัทธาและอุดมการณ์ต่างๆ เช่น ความคิดในทางการเมือง ทางเศรษฐกิจ

ความเข้าใจในเรื่องของมนุษย์ ความเชื่อในเรื่องกฎแห่งกรรม ความศรัทธาในเรื่องพระเจ้าองค์เดียว ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ในด้านต่าง ๆ

1.1.3 องค์ประกอบเกี่ยวกับองค์การ (Organization) คือ กลุ่มที่มีการจัดตั้งขึ้นมาอย่าง มีระเบียบ เช่น ชมรม สโมสร สมาคม เป็นต้น องค์การที่เล็กที่สุด ได้แก่ ครอบครัว

1.1.4 องค์ประกอบทางพิธีกรรม (Usage) ได้แก่ ขนบธรรมเนียมประเพณีที่แสดงออกมาในรูปของพิธีกรรมต่างๆ เช่น การทำความเคารพ พิธีการเกี่ยวกับการเกิด การแต่งงาน การตาย เป็นต้น

1.2 คุณลักษณะสำคัญทางวัฒนธรรม

นักมนุษยวิทยาได้กำหนดพื้นฐานของวัฒนธรรมมี 6 ประการ

(ยศ สันตสมบัติ. 2540 : 11-12) ได้แก่

1.2.1 วัฒนธรรมเป็นความคิดร่วม (Shared Ideas) และค่านิยมทางสังคมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมทางสังคม

1.2.2 วัฒนธรรม เป็นสิ่งที่มนุษย์เรียนรู้ (Culture is learned)

1.2.3 วัฒนธรรม มีพื้นฐานมาจากการใช้สัญลักษณ์ (Symbol)

พฤติกรรมมนุษย์มีต้นกำเนิดมาจากการใช้สัญลักษณ์

1.2.4 วัฒนธรรม เป็นองค์รวมความรู้และภูมิปัญญา ซึ่งมีหน้าที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ เช่น การสอนให้มนุษย์รู้จักหาอาหารอย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดกฎเกณฑ์ให้มนุษย์ดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างมีระเบียบ แบบแผน และยังช่วยให้มนุษย์ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม เป็นพื้นฐานในการพัฒนาความเจริญด้านเทคโนโลยี เพื่อความเจริญ และความอยู่รอดของมนุษย์

1.2.5 วัฒนธรรม คือ กระบวนการที่มนุษย์ให้นิยามความหมายของชีวิตและสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัว

1.2.6 วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งมีการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวตนเองอยู่ตลอดเวลา เช่น การเปลี่ยนแปลงผลมาจากการแพร่กระจายทางวัฒนธรรม เช่น ทางความคิด ค่านิยมที่มาจากวัฒนธรรมอื่นๆ มีอิทธิพลที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง

## 2. วัฒนธรรมสังคม

สนธยา พลศรี (2545 : 187 - 189) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมกับสังคมไม่ใช่สิ่งเดียวกันและมีความแตกต่างกัน แต่ทั้งสองเป็นของคู่กัน เกิดขึ้นและพัฒนาไปด้วยกัน สังคมไม่อาจดำรงอยู่ได้ถ้าไม่มีวัฒนธรรม และในทำนองเดียวกันวัฒนธรรมก็ไม่อาจดำรงอยู่ได้ถ้าไม่มีสังคม สังคมและวัฒนธรรมจึงเป็นส่วนปรุงแต่ง และเสริมสร้างซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมเจริญก้าวหน้าขึ้น สังคมก็จะเจริญก้าวหน้าตาม ในขณะที่เดียวกันถ้าสังคมมีความเจริญก้าวหน้าก็จะทำให้วัฒนธรรมเจริญก้าวหน้าตามไปด้วย ในการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมจึงต้องศึกษาสังคมมนุษย์ไปด้วย

## 2.1 ความหมายของวัฒนธรรมสังคม

สุภัตรา สุภาพ (2542 : 34) ได้ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมสังคมเป็นมรดกทางสังคมที่ประกอบด้วยความรู้ ความเชื่อ ประเพณี และความชำนาญที่มนุษย์ได้มาในฐานะเป็นสมาชิกของสังคม

กรมศิลปากร (2542 : 20) ได้ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมสังคม คือวิถีชีวิตทุกด้านของคนทั้งมวลในสังคม ซึ่งหมายถึง วิธีกระทำการต่าง ๆ ทุกอย่างทั้งหมดทั้งสิ้น นับตั้งแต่วิธีการกิน วิธีอยู่ วิธีแต่งกาย วิธีทำงาน วิธีพักผ่อน วิธีแสดงอารมณ์ วิธีสื่อความหมาย วิธีจราจรและขนส่ง วิธีอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะตลอดจนวิธีแสดงความสุขทางใจและหลักเกณฑ์การดำเนินชีวิตทั้งเครื่องมือ เครื่องใช้หรือวัตถุสิ่งของต่าง ๆ ที่นำมาใช้เพื่อการเหล่านั้น ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม ไม่ว่าสิ่งของเหล่านั้นจะเป็นสิ่งที่นำมาจากธรรมชาติหรือประดิษฐ์ขึ้นมาใหม่ก็ตาม

สนธยา พลศรี (2545 : 184) กล่าวว่า วัฒนธรรมสังคมหมายถึง สิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้นกลายเป็นวิถีชีวิตของมนุษย์ที่ประพฤติปฏิบัติสืบต่อกันมาจนกลายเป็นมรดกแห่งสังคม และเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวให้สมาชิกในสังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ซึ่งมีความสำคัญคือ เป็นสิ่งที่กำหนดรูปแบบของสถาบันทางสังคม ทำให้มนุษย์จัดระเบียบพฤติกรรมของตนเองได้อย่างเหมาะสม เป็นสิ่งที่กำหนดบทบาทความสัมพันธ์ หรือพฤติกรรมมนุษย์ตามสถานภาพและบทบาทของตน ควบคุมมนุษย์และสังคม ให้ประพฤติ ปฏิบัติตามบรรทัดฐานที่กำหนดไว้เป็นสัญลักษณ์และมรดกของสังคม ทำให้สมาชิกเกิดความรัก ความภาคภูมิใจและหวงแหนสังคมของตน สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันให้กับมนุษย์ในสังคม สร้างหล่อหลอม และกำหนดบุคลิกภาพให้แก่สมาชิกในสังคม ทำให้บุคคลตระหนักถึงความหมาย และวัตถุประสงค์ของการมีชีวิตอยู่ในสังคม เป็นเครื่องมือสำคัญในการปรับตัวของมนุษย์ให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และนำสิ่งแวดล้อมมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสมเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนามนุษย์ และสังคม เป็นสิ่งที่ทำให้มนุษย์แตกต่างจากสัตว์ประเภทอื่น กล่าวคือ วัฒนธรรมสังคมมีความสำคัญ เฉพาะในสังคมมนุษย์เท่านั้น ไม่มีสัตว์ในโลกชนิดอื่น ๆ มนุษย์อยู่ในสังคม มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำรงชีวิตให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมเพื่อดำรงอยู่ในสังคม

จากความหมายของวัฒนธรรมสังคมที่นักวิชาการกล่าวมา สรุปได้ว่า วัฒนธรรมสังคม หมายถึง สิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้นหรือประดิษฐ์ขึ้นและกลายเป็นวิถีชีวิตที่ประพฤติปฏิบัติสืบต่อกันมาจนกลายเป็นมรดกสังคม และเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจให้มีความรักสามัคคีอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในสังคม

## 2.2 ลักษณะและองค์ประกอบของวัฒนธรรมสังคม

สนธยา พลศรี (2545 : 169 – 170) กล่าวว่า ลักษณะของวัฒนธรรมเป็นสิ่งหนึ่งที่สามารถบอกถึงสังคมรอบตัว เป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ เพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ในสังคม เป็นผลรวมของแบบแผนในการดำรงชีวิต หรือวิถีชีวิตหลายประการของมนุษย์ของสังคมส่วนรวม ไม่ใช่บุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้น เป็นสิ่งจำเป็นของมนุษย์และสังคม ซึ่งต้องมีในทุก ๆ สังคมมนุษย์ และสังคมไม่สามารถดำรงอยู่ได้ถ้าปราศจาก



วัฒนธรรมที่เกิดจากการเรียนรู้โดยการขัดเกลาทางสังคม และการถ่ายทอดด้วยภาษาและสัญลักษณ์ต่าง ๆ ด้วยคุณภาพของมันสมองที่เหนือกว่าสัตว์โลกชนิดอื่นๆ ถือได้ว่าเป็นมรดกทางสังคม ที่คนรุ่นหนึ่งถ่ายทอดไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง ซึ่งมีรูปแบบพฤติกรรมในอุดมคติ และบรรทัดฐานทางสังคม บุคคลต้องปฏิบัติตามหรือเป็นสิ่งที่เหนืออินทรีย์ (Superorganic) คือมนุษย์สามารถเรียนรู้จากสิ่งแวดล้อม และเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับตัวเองได้ด้วยการสร้างสิ่งต่าง ๆ ส่วนสัตว์อื่นจะมีลักษณะอยู่ได้อินทรีย์ คือจะอาศัยการถ่ายทอดทางสายโลหิต หรือทางพันธุกรรมและสัญชาตญาณ ไม่สามารถปรับเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมได้ แต่จะปรับตัวเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมเท่านั้น ลักษณะเช่นนี้ทำให้มนุษย์รู้จักการเรียนรู้และทำให้ชีวิตรอดได้ทั้งกายภาพและสังคม ในแต่ละสังคมจะมีวัฒนธรรมทั้งส่วนที่เหมือนกันและแตกต่างกันออกไป ไม่ใช่มีส่วนใดส่วนหนึ่งเพียงส่วนเดียว

### 3. วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมสังคมที่มีส่วนสำคัญต่อการดำรงอยู่ในสังคมของมนุษย์ องค์การอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ การพัฒนาทางเทคโนโลยี การแข่งขันจากคู่แข่ง และผู้ที่เตรียมความพร้อมจะเข้ามาเป็นคู่แข่งกลุ่มอิทธิพล เพื่อผลประโยชน์ด้านต่าง ๆ การกระจายข้อมูลข่าวสาร ความรู้อย่างรวดเร็วมากมายมหาศาลถ้าจะต้องอยู่รอดในสังคมที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนอย่างนี้ จะต้องเติบโตอย่างดีด้วย คนในองค์การต้องสร้างวัฒนธรรมขึ้นมาในองค์การ วัฒนธรรมองค์การที่คนในองค์การสร้างขึ้นมาจะช่วยให้พวกเขาได้ความคิดในการปรับตัวของเขาแต่ละคน รวมไปถึงกลุ่มของพวกเขาทั้งหมดซึ่งเป็นองค์การ ให้เข้ากันได้กับความไม่แน่นอนหรือถ้าความของสิ่งแวดล้อมให้ได้ คนในองค์การก็เช่นเดียวกับมนุษย์ในสังคมทั่วไป ย่อมสร้างอุดมการณ์ขึ้นมาเป็นความเชื่อที่ปรากฏการณ์ หรือสิ่งนี้คืออะไร เป็นอย่างไรได้อย่างไร และเป็นค่านิยมกว่าความเชื่อนี้ดีควรเป็นอย่างไรรวมทั้งบรรทัดฐานซึ่งเป็นแนวทางควบคุมให้คนทำตาม ความคิดที่เป็นอุดมการณ์นี้เองที่ก่อตัวขึ้นมา เป็นแก่นของวัฒนธรรมประจำองค์การ การก่อตัวเป็นรูปแบบขึ้นมาทำให้เกิดขึ้นมาอย่างเสียบ ๆ และสมาชิกในองค์การก็รับแก่นของวัฒนธรรมนี้เข้ามาในตัวอย่างไม่รู้ตัว (สิทธิโชค วรรณสันติกุล. 2540 : 9 - 11)

#### 3.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) เป็นการนำแนวคิดของวัฒนธรรมมาใช้กับองค์การ ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้ดังนี้

กรีซ สีสันธี (2538 : 183) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยมความเชื่อ ที่บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์การนั้นยึดถือร่วมกันเป็นจิตสำนึกร่วมกันของคนในองค์การเดียวกัน ซึ่งจิตสำนึกนี้เกิดจากการปลูกฝังและถ่ายทอด

อ้อยทิพย์ สุทธิเทพ (2543 : 90) กล่าวว่า การอยู่ร่วมกันในองค์การจำเป็นต้องมีกฎ ระเบียบของการอยู่ร่วมกัน ความเชื่อ ค่านิยมต่าง ๆ เพื่อกำหนดพฤติกรรมของบุคคลในองค์การให้ยึดถือปทัสถานในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามครรลอง

มัลลิกา ต้นสอน (2544 : 156) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นความเชื่อ ค่านิยม ประเพณี ที่สมาชิกส่วนใหญ่ยอมรับ และใช้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติตัวในฐานะสมาชิกขององค์การ

นิยะดา ชุณหวงค์ (2545 : 58) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่บุคคลในองค์การใดองค์การหนึ่งปฏิบัติเหมือนกัน เป็นเอกลักษณ์เฉพาะองค์การนั้น

วิรัช สงวนวงค์วาน (2546 : 20) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การ หมายถึงค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์การ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเสมือนบุคลิกภาพหรือจิตวิญญาณขององค์การ

สมใจ ลักษณะ (2546 : 21) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การ หมายถึงปรัชญา ความเชื่อร่วมกันขององค์การที่สะท้อนค่านิยมและเจตคติร่วมกัน รวมทั้งเป็นมาตรฐานเป็นกฎ ระเบียบข้อตกลงที่ยึดถือปฏิบัติ โดยเป็นสัญลักษณ์หรือลักษณะเฉพาะขององค์การที่สมาชิกยอมรับและถือเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2546 : 189) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การ ไว้ว่าหมายถึง ความเชื่อหรือค่านิยมหรือฐานคติที่มีร่วมกันในองค์การ

สุพานี สฤกษ์วานิช (2547 : 64) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การ หมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่เป็นแนวทางในการทำงานภายในองค์การ เป็นความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ซึ่งเป็นทั้งส่วนที่มองเห็นโดยการรับรู้ โดยผ่านสัญลักษณ์และพิธีกรรม และส่วนที่อยู่ภายใน ซึ่งเป็นค่านิยม ความเชื่อพื้นฐานขององค์การ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547 : 12) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การหมายถึง ความเชื่อหรือค่านิยมหรือสมมติฐานที่มีร่วมกันในองค์การ ซึ่งเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ของคนในสังคมหรือคนในองค์การ เป็นสิ่งที่มีร่วมกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มสังคม ซึ่งเราสามารถเรียนรู้สร้างขึ้น และถ่ายทอดไปยังคนอื่นได้ โดยมีส่วนที่เป็นวัตถุและสัญลักษณ์มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมอยู่มาก ทั้งด้านมานุษยวิทยา (Anthropology) และด้านวิชาสังคมวิทยา (Sociology) ซึ่งมีความแตกต่างกันในบางส่วน ทางด้านมานุษยวิทยา จะศึกษาวัฒนธรรมของชนเผ่าเล็ก ๆ และเห็นว่าสังคมโดยทั่วไปมีวัฒนธรรมของคนส่วนใหญ่เพียงวัฒนธรรมเดียว เรียกว่าวัฒนธรรมทั่วไป (General Culture) การสืบค้นวัฒนธรรมทางมานุษยวิทยามักทำแบบการวิจัยคุณภาพ คือร่วมคลุกคลีและใช้การสังเกต สัมภาษณ์ ทางด้านสังคมวิทยา ให้ความเห็นว่า สังคมโดยทั่วไปจะมีวัฒนธรรมของคนส่วนใหญ่ และวัฒนธรรมของคนกลุ่มย่อย ที่เรียกว่าวัฒนธรรมย่อย (Sub Culture) การสืบค้นมักจะใช้การวิจัยทางปริมาณเนื่องจากเป็นการศึกษาของชนกลุ่มมาก

วันชัย มีชาติ (2548 : 267 – 271) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) กับวัฒนธรรมบริษัท (Corporate Culture) มักเป็นคำกล่าวถึงที่ใช้แทนกันอยู่เสมอซึ่งหมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การ เป็นระบบที่มีคุณค่า และความเชื่อร่วมกัน ซึ่งจะกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

ณัฐพันธ์ เซจรนันท์ (2551 : 255) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกัน ที่ผูกพันสมาชิกขององค์การให้สามารถเข้าใจได้ตรงกันเพื่อใช้เป็นแนวทางการประพฤติและเป็นวิถีปฏิบัติ

วิเชียร วิทยอุดม (2551 : 94) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การสร้างของค่านิยมและความเชื่อซึ่งสมาชิกขององค์การหรือหน่วยงานให้ความสนใจต่อการดำรงอยู่ขององค์การ วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะคิด และประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมของพนักงาน

เบคเกอร์ (Backer. 1982 : 513 - 527) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบ ความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ซึ่งทำให้แต่ละองค์การมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป โดยทุกองค์การในสังคมจะมีขอบเขตของค่านิยม ความเชื่อ และสัญลักษณ์แห่งองค์การซึ่งมีอิทธิพลต่อโครงสร้างกิจกรรม และพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ โดยสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพในการทำงานของบุคคล ทำให้เกิดจิตสำนึกในเป้าหมายของการทำงาน การนำมาซึ่งคุณค่าแห่งความภาคภูมิใจในกิจกรรมขององค์การ

ไชน์ (Schein. 1991 : 9) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนของข้อสมมุติฐาน ซึ่งถูกประดิษฐ์ และค้นพบหรือพัฒนาจากการเรียนรู้โดยบุคลากรในองค์การ เพื่อรับมือกับการแก้ไขปัญหาของการปรับสภาพแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการภายในองค์การ หลังจากใช้งานได้ดีพอที่จะเห็นพ้องตรงกันว่าใช้ได้ตรงประเด็นแล้ว จึงนำไปถ่ายทอดให้กับสมาชิกใหม่เพื่อเป็นแนวทางที่ถูกต้องในการรับรู้ คิด และรู้สึกได้ เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในองค์การ

เชอร์เมอร์ฮอร์น จูเนียร์, ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn, Jr., Hunt & Osborn. 1997 : 267) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของการกระทำร่วมกัน ค่านิยม และความเชื่อ ซึ่งได้พัฒนาขึ้นภายในองค์การเพื่อเป็นแนวทางในการประพฤติของสมาชิกในองค์การ

กิบสัน ไอแวนชีวิช และดอนเนลลี (Gibson, Ivancevich, & Donnelly. 1997 : 30) ให้ความหมาย วัฒนธรรมองค์การว่าเป็นมุมมอง ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของกลุ่มบุคคลในองค์การ มีขอบเขตในเรื่องสัญลักษณ์ ภาษา ตำนาน พิธีการและวีรบุรุษ แบบแผนที่ได้รับการถ่ายทอดจากผู้นำหรือผู้ก่อตั้งองค์การ ผลิตกัมภ์ เรื่องราวเกี่ยวกับประวัติศาสตร์ เป็นพื้นฐานรูปแบบพฤติกรรม

พากเกอร์ (Parker. 2000 : 200) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผน วิธีการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวม เป็นการพัฒนาและเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่มสมาชิกในองค์การ จัดการกับปัญหาทั้งภายนอกและภายในองค์การ จนวิธีการปฏิบัตินั้นถือเป็นแบบแผน ค่านิยม ถ่ายทอดสู่สมาชิกใหม่ เพื่อใช้เป็นแนวคิดและแนวทางการปฏิบัติต่อไป

ครีทเนอร์และกินิกกิ (Kreitner & Kinicki, 2004 : 81) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า หมายถึง สมมติฐานของสมาชิกที่ยึดถือร่วมกัน ในการรับรู้แนวความคิด และการปฏิบัติต่อสภาวะของสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อองค์การ

มัลลินส์ (Mullin, 2006 : 469) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การสะสมของขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม นโยบาย ความเชื่อ และการวางตัว ที่ประกอบขึ้น เป็นสิ่งต่าง ๆ ที่สมาชิกทำและคิดในองค์การ

โรบบินและคูลเตอร์ (Robbins & Coulter, 2007 : 90) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยมร่วม หลักการ ประเพณี และการทำสิ่งต่าง ๆ ที่มีผลต่อแนวทางการประพฤติดของสมาชิกในองค์การ

จากการศึกษาความหมายของวัฒนธรรมองค์การ สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนหรือมาตรฐานในการประพฤติปฏิบัติ ที่มีลักษณะเฉพาะร่วมกันของคนในองค์การ พฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งเป็นทั้งส่วนที่มองเห็นโดยการรับรู้ผ่านสัญลักษณ์และพิธีกรรม และส่วนที่อยู่ภายในซึ่งเป็นค่านิยม ความเชื่อพื้นฐานขององค์การบรรทัดฐาน อุดมการณ์ และความเข้าใจของสมาชิกในองค์การ ซึ่งสามารถถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในองค์การ

### 3.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การ เนื่องจากเป็นวิถีทางที่จะนำความเป็นเลิศมาสู่องค์การ เป็นแหล่งหลอมรวมสมาชิกให้เกิดความเชื่อมั่นและทุ่มเทพลังใจในการทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่ ลักษณะดังกล่าวนี้ได้เกิดขึ้นเอง แต่เป็นลักษณะการสั่งสม สืบทอดกันมาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง การเกิดวัฒนธรรมมักมีขบวนการสืบเนื่องมาจากบุคคลซึ่ง อาจเป็นผู้นำหรือผู้มีอิทธิพลต่อองค์การนั้นๆ มีแนวคิด วิธีการหรือวัฒนธรรมใหม่ๆ จากแนวคิดร่วมใจ จากนั้นจึงเกิดแนวคิดร่วม ซึ่งบุคคลหรือกลุ่มคนร่วมรับรู้ในสิ่งที่ค้นพบ โดยความเชื่อ ค่านิยม เผยแพร่ให้เป็นที่ยอมรับในหมู่สมาชิก

กรีซ สืบสนธิ (2538 : 8) กล่าวว่า องค์การที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งจะช่วยลดอัตราการลาออก หรือการเข้ามาร่วมงานอย่างฉาบฉวยของพนักงานใหม่ได้ เพราะพนักงานใหม่ขาดความซาบซึ้งความเข้าใจ วัฒนธรรมองค์การทำให้ยากที่จะปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม อันที่จริงแล้วความไม่เข้าใจเป็นเรื่องของความไม่แน่ใจในสิ่งที่เขาเห็น ได้ยิน ได้รับรู้ องค์การที่มีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะจัดความไม่แน่ใจนี้ลงได้ เพราะจะชี้ให้เห็นโครงสร้าง มาตรฐานและค่านิยมวัฒนธรรมที่มีอยู่ อาจกล่าวได้ว่าองค์การอาจเป็นสถาบันสุดท้ายของสังคมที่สามารถมีบทบาทในการหล่อหลอมค่านิยมอันถูกต้องแก่คนรุ่นใหม่ในสังคมให้เกิดความจับจด ไม่มีแผนการทำงานในชีวิต การใช้ชีวิต ฯลฯ หล่อหลอมคนรุ่นใหม่ให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ จึงควรตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ (2540 : 27 - 28) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

1. สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์การยอมรับ จากการที่



สมาชิกในองค์กรทั้งเก่าและใหม่ต้องติดต่อกัน มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ทำให้บุคลากรใหม่ต้องเรียนรู้แนวคิด วิธีคิด วิธีการทำงานที่ถูกต้องและเหมาะสมจากการแนะนำของสมาชิกเก่า

2. จัดระเบียบในองค์กร สมาชิกได้รับความรู้ ความเข้าใจในวิธีการทำงานที่หน่วยงานคาดหวังจะยึดถือแนวทางดังกล่าวเป็นหลักในการคิดการทำงานและการประพฤติปฏิบัติ แนวทางต่างๆ นั้นจะกลายเป็นธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระเบียบ แบบแผน ช่วยให้หน่วยงานทำงานอย่างมีระบบ ราบรื่น

3. กำหนดนิยาม ความหมาย ให้กับพฤติกรรมต่างๆ ที่อยู่รอบตัว เมื่อสมาชิกในองค์กรเข้าใจ และยอมรับในองค์กรของตนเองแล้ว วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยทำให้สมาชิกเข้าใจถึงเหตุผลของพฤติกรรมองค์กร ความเป็นไปต่างๆ ในองค์กร ความเข้าใจ ความหมายพฤติกรรมต่างๆ ทำให้แยกสมาชิกของหน่วยงาน ออกจากผู้ไม่เป็นสมาชิกด้วย

4. ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติอยู่เสมอ วัฒนธรรมองค์กร เป็นค่านิยม ความเชื่อและแนวปฏิบัติที่สมาชิกในองค์กรปฏิบัติจนกลายเป็นนิสัยดังนั้นจึงสามารถปฏิบัติกิจกรรมเหล่านั้นได้โดยอัตโนมัติ ไม่ต้องตัดสินใจ เช่น การเรียกรายเงินซื้อของขวัญให้ผู้บังคับบัญชาในระดับสูง แก้วและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์กร นิกาวรรณ ศรีโลพงษ์ (2543 : 10-11) กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์กร ที่สมาชิกจะรับรู้และยึดถือร่วมกัน จะช่วยกำหนดบทบาทขององค์กรให้แตกต่างจากองค์กรอื่นๆ
2. วัฒนธรรมองค์กรช่วยเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร ไม่ทำให้สมาชิกยึดมั่นแต่ตนเอง
3. วัฒนธรรมองค์กรช่วยเพิ่มเสถียรภาพขององค์กร ในฐานะเป็นระบบสังคมเป็นเครื่องมือทางสังคมที่จะยึดสมาชิกในองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน โดยการสร้างมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรในองค์กรนั้น
4. วัฒนธรรมองค์กรเป็นกรอบของระเบียบแบบแผนสำหรับสมาชิกในองค์กรที่จะทราบถึงแนวปฏิบัติและพฤติกรรมขององค์กรว่าเป็นไปในลักษณะใด ซึ่งจะก่อให้เกิดจิตสำนึกและกลไกในการควบคุม

พิภพ วังเงิน (2547 : 126) กล่าวว่า วัฒนธรรม เป็นรากฐานกำหนดพฤติกรรมเจตคตินิสัยของมนุษย์ในสังคมไม่ว่าจะเป็นสังคมเล็กหรือสังคมใหญ่ องค์กรก็เป็นสังคมย่อย ๆ สังคมหนึ่ง จึงย่อมต้องมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิตหรือวิถีชีวิต หรือเป็นแบบแผนสำหรับการประพฤติปฏิบัติ หรือพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ การอยู่ร่วมกันในองค์กร

วิเชียร วิทยอุดม (2551 : 95) กล่าวว่า ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร สำหรับนักบริหารซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในองค์กร ถ้าทำงานอย่างรอบคอบจะมีผลกระทบในทางบวกต่อความสำเร็จขององค์กร ในทาง



ตรงกันข้ามถ้าทำงานอย่างขาดความระมัดระวังก็จะมีผลกระทบในทางลบต่อความล้มเหลวขององค์การได้

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การได้หลายประการ ได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์การ ก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์การที่สมาชิกจะรับรู้และยึดถือร่วมกัน จะช่วยกำหนดบทบาทขององค์การให้แตกต่างจากองค์การอื่นๆ วัฒนธรรมองค์การช่วยเสริมสร้างความผูกพันในหมู่สมาชิกและกระตุ้นให้เกิดการยอมรับ ผูกพันในองค์การไม่ทำให้สมาชิกยึดมั่นแต่ตนเอง
2. วัฒนธรรมองค์การ ช่วยเพิ่มเสถียรภาพขององค์การในฐานะเป็นระบบสังคม เป็นเครื่องมือทางสังคมที่จะยึดสมาชิกในองค์การเข้าไว้ด้วยกัน โดยการสร้างมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรในองค์การนั้น
3. วัฒนธรรมองค์การ เป็นกรอบของระเบียบแบบแผนสำหรับสมาชิกในองค์การที่จะทราบถึงวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติและพฤติกรรมองค์การว่าเป็นไปในลักษณะใด ซึ่งจะก่อให้เกิดจิตสำนึกและกลไกในการควบคุม

### 3.3 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

กรีซ สืบสนธิ (2538 : 6 – 8) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่ามีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ

1. สภาพแวดล้อมขององค์การ องค์การแต่ละแห่งมีลักษณะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับผลผลิต คู่แข่ง ลูกค้า เทคโนโลยี อิทธิพลจากรัฐบาล การเมือง ฯลฯ การที่จะประสบความสำเร็จในตลาด องค์การแต่ละแห่งจะต้องทำงานหรือกิจกรรมบางอย่างเป็นผลดี กล่าวคือสภาพแวดล้อมที่องค์การดำเนินงานเป็นตัวกำหนดว่าจะต้องทำอะไรเพื่อให้ประสบความสำเร็จ สภาพแวดล้อมขององค์การมีอิทธิพลมากที่สุดในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์การ ดังนั้นองค์การที่มุ่งขายสินค้าที่ไม่แตกต่างจากคนอื่นจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถสร้างวัฒนธรรมในลักษณะที่เรียกว่า “เงินดี งานหนัก” เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ฝ่ายขายมุ่งไปที่การผลิตสินค้าให้มากที่สุด
2. ค่านิยม เป็นแนวคิดและความเชื่อพื้นฐานขององค์การ ค่านิยมเปรียบเสมือนหัวใจของวัฒนธรรมองค์การ ค่านิยมในความหมายที่เห็นเด่นชัดสำหรับบุคลากรแล้วชี้ถึงความสำเร็จ ค่านิยมจึงช่วยสร้างมาตรฐานความสำเร็จภายในองค์การโดยการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งต่างมีระบบค่านิยมที่ซับซ้อนที่บุคลากรต่างรู้จักกันดี
3. วีรบุรุษ คนที่จะเป็นวีรบุรุษจะสะท้อนค่านิยมทางวัฒนธรรมและเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรคนอื่นๆ เห็นและทำตาม องค์การหลายแห่งจึงพยายามชักนำคนของตนให้เลียนแบบท้าววีรบุรุษ ทำงานดี ตรงต่อเวลา ขยัน ฯลฯ โดยเชื่อว่าคนอื่นพยายามเลียนแบบพฤติกรรมของเขา

4. ขนบธรรมเนียมประเพณี แต่ละองค์การจะมีระบบและรูปแบบที่วางไว้ ซึ่งแสดงให้เห็นบุคลากรเห็นถึงพฤติกรรมที่องค์การคาดหวัง ในระดับสูงขึ้นไปจะมีพิธีการประเพณีต่างๆเป็นตัวอย่างเด่นชัดที่องค์การยึดถือและปฏิบัติอยู่อย่างสม่ำเสมอ

5. ข่ายวัฒนธรรม คือ ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการอันสำคัญภายในองค์การโดยจะเป็นผู้นำสาร ค่านิยม เรื่องราวของวีรบุรุษต่างๆ พวกเขาชอบเล่าชอบชุบชิบนักสืบ นักเทศน์ เป็นข่ายการสื่อสารที่ทรงพลังในองค์การ การควบคุมข่ายตัวบุคคลเหล่านี้ให้ได้เป็นวิธีเดียวที่จะช่วยให้คนอื่น ๆ รับรู้เข้าใจเรื่องราวต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้องวิธีเดียวที่จะช่วยให้คนอื่น ๆ รับรู้เข้าใจเรื่องราวต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540 : 13) ได้รวบรวมความเห็นของด้าฟท์ (1991 : 75), ฮอฟสแตดและคณะ (1990) และ รุสโซ (1990 : 160) ซึ่งให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

1. เป็นความคิด ความเชื่อ และค่านิยม ที่สมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การยอมรับและเห็นพ้องต้องกัน ทำให้สมาชิกสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่ในองค์การเดียวกันได้

2. เป็นประสบการณ์ร่วมกันของคนกลุ่มหนึ่งที่ทำงานด้วยกันมานานพอสมควร นั่นคือ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และแนวการปฏิบัติต่าง ๆ จะต้องอาศัยเวลาในการสั่งสมทดสอบ และพิสูจน์จนสามารถยอมรับร่วมกันว่าสามารถช่วยแก้ปัญหา และสนองความต้องการขององค์การได้

3. เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การเรียนรู้ผ่านการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น โดยกระบวนการที่เรียกว่า การขัดเกลาทางสังคม (Organizational Socialization)

4. เป็นสิ่งที่ฝังอยู่ในส่วนลึกของจิตใจ และหลอมรวมอยู่ในสามัญสำนึกของสมาชิกองค์การ โดยปกติสมาชิกขององค์การจะคิดและกระทำไปโดยอัตโนมัติ

5. เป็นสิ่งที่สื่อสารผ่านทางสัญลักษณ์ ได้แก่ ภาษา พิธีการ เรื่องเล่า เพลงประจำองค์การ ทั้งนี้เพราะเนื้อหาส่วนใหญ่ของวัฒนธรรมองค์การเป็นนามธรรม

6. เป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง สามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อม หรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เพราะวัฒนธรรมองค์การจะต้องสอดคล้องกับการแก้ปัญหาและสนองความต้องการขององค์การ

ไชยา ภาวะบุตร (2546 : 82-83) กล่าวว่าลักษณะของวัฒนธรรมองค์การโดยทั่วไปก็มีลักษณะคล้ายคลึงกับวัฒนธรรมในสังคม โดยลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ (Observed Behavioral Regularities) เช่น การใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสาร พิธีการต่าง ๆ และรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลในองค์การยอมรับ

2. มีบรรทัดฐาน (Normal) ซึ่งยึดถือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรมและแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันว่าสิ่งใดจะต้องทำมากน้อยแค่ไหนในการปฏิบัติงาน

3. ค่านิยมที่มีลักษณะเด่น (Dominant values) เป็นค่านิยมส่วนใหญ่ที่บุคคลในองค์การยอมรับให้สนับสนุนและคาดหวังในการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น คุณภาพของงานและประสิทธิภาพของงาน

4. มีปรัชญาขององค์การ (Philosophy) เป็นความเชื่อขององค์การเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการให้บริการ

5. มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Rule) เป็นระเบียบแบบแผน และแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ซึ่งสมาชิกจะต้องเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพของกลุ่ม

6. มีบรรยากาศขององค์การ (Organization Climate) ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การกำหนดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การและนอกองค์การด้วย

สุพานี สฤกษ์วานิช (2549 : 515) อธิบายว่านิยามของวัฒนธรรมองค์การมีขอบเขตที่กว้าง มีลักษณะคล้ายภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) คือ มีส่วนที่อยู่ข้างบนน้ำส่วนหนึ่ง และอยู่ใต้น้ำอีกส่วนหนึ่ง จึงอาจแบ่งวัฒนธรรมได้เป็น 2 ส่วน

1. ส่วนที่มองเห็นได้ (Visible) จะเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การสร้างหรือประดิษฐ์ขึ้นมาเช่น สิ่งประดิษฐ์ต่างๆ (Artifacts) อาทิเช่น รูปปั้นของผู้ก่อตั้งกิจการ และถาวรวัตถุต่างๆ เช่น โคมของธรรมศาสตร์ หรือการตกแต่งอาคารสถานที่ ป้าย สัญลักษณ์ คำขวัญ (Slogan) และพิธีกรรมต่างๆและการแต่งกาย เป็นต้น

2. ส่วนที่อยู่ลึกลงไป จะมองไม่เห็น (Invisible) แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกรับรู้และเข้าใจร่วมกัน เช่น ค่านิยมขององค์การที่สมาชิกรับรู้ ปัจจุบันองค์การที่ทันสมัยนิยมแสดงค่านิยมขององค์การไว้ได้วิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์การ ทำให้สามารถรับรู้ รับทราบค่านิยมขององค์การได้ชัดเจนขึ้น ค่านิยมหลักขององค์การที่มักจะปรากฏอยู่ในวัฒนธรรมองค์การ

2.1 การไวต่อความต้องการของลูกค้าและพนักงาน

2.2 ให้อิสระต่อการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ

2.3 การเต็มใจที่จะรับความเสี่ยง

2.4 การเปิดช่องทางการติดต่อสื่อสารให้กว้างขวาง

เป็นความเชื่อที่เป็นข้อสมมติฐาน (Basic assumptions) ของการประพฤติปฏิบัติต่างๆที่เกิดขึ้นภายในองค์การ เช่น ที่นี้ต้องควบคุมเข้มงวดเพราะพนักงานโดยส่วนใหญ่เกียจคร้านหรือคนทุกคนเป็นคนดีได้ถ้าได้รับโอกาสที่เหมาะสม

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2551 : 256) ได้สรุปว่า วัฒนธรรมองค์การจะเป็นตัวแทนของค่านิยมและความเข้าใจร่วมกันของพนักงานทุกคน และค่านิยมเหล่านี้จะแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนในเรื่ององค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งสามารถสรุปได้ 8 ประการคือ

1. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Environmental status in business) องค์การแต่ละองค์การจะดำเนินงานอยู่ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ที่จะกำหนดประเภทขององค์การที่ต้องการเจริญเติบโต

2. ค่านิยม (Value) เป็นแนวความคิดและความเชื่อพื้นฐานที่กำหนดมาตรฐานของความสำเร็จภายในองค์การ ภายใต้การยึดถือร่วมกันของพนักงานทุกคน

ฉะนั้นค่านิยมคือสิ่งที่ผลักดันความพยายามร่วมกันของสมาชิกขององค์การ โดยได้แบ่งค่านิยม ออกเป็น ค่านิยมแกน(Core value) ซึ่งเป็นแนวความคิดและความเชื่อที่โดยทั่วไปจะถูกยึดถือ โดยสมาชิกทุกคนขององค์การ และค่านิยมรอง (Sub value) จะเป็นการประนีประนอม แนวความคิดและความเชื่อที่ถูกยึดถือ ซึ่งค่านิยมรองจะไม่ขัดแย้งกับค่านิยมแกนกลางของ องค์การ และสามารถให้การสนับสนุนเท่าที่จะเป็นไปได้

3. สัญลักษณ์ (Symbol) คือ วัตถุ การกระทำ หรือเหตุการณ์ที่ ถ่ายทอดความหมายบางอย่างเป็นสัญลักษณ์ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งจะถ่ายทอด ค่านิยมขององค์การ องค์การบางแห่งจะใช้ถ้อยแถลงของภารกิจ เพื่อเป็นสัญลักษณ์ของค่านิยมที่ สำคัญ เช่น การติดกระดุมสีแดงจะแสดงสัญลักษณ์ความซบซันของสถานการณ์ และพนักงานทุก คนจะต้องช่วยเหลือใครก็ตามที่ติดกระดุมสีแดง

4. เรื่องราว (Stories) คือ เรื่องเล่าบนรากฐานของเหตุการณ์จริงที่ถูก บอกเล่าอยู่บ่อยครั้งและรับรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์การ เรื่องราวจะถูกบอกเล่าแก่ พนักงานใหม่ เพื่อรักษาค่านิยมขององค์การเอาไว้ เช่น โซนี่ คอร์ปอเรชั่น มีเรื่องราวเกี่ยวกับว่า ทำไมพนักงานทุกคนต้องใส่ผ้ากันเปื้อนของบริษัทเนื่องจากภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 โซนี่ยังมี ขนาดเล็กอยู่ และกำลังดิ้นรนเพื่อความอยู่รอด และพนักงานของเขาก็กำลังดิ้นรนอยู่เหมือนกัน ด้วย เนื่องจากพนักงานจำนวนมากไม่สามารถแบกภาระการเปลี่ยนเสื้อผ้าได้ ผ้ากันเปื้อนจึงถูก แจกจ่ายออกไป เพื่อป้องกันการเปื้อนเสื้อผ้าของพนักงาน เรื่องราวเหล่านี้จะถูกบอกเล่าอย่าง กว้างขวางเพื่อให้พนักงานทุกคนรู้จักพวกเขาและค่านิยมของพวกเขา

5. วีรบุรุษ (Hero) คือ ตัวเชิดเพื่อแสดงเป็นตัวอย่างของการกระทำ คุณลักษณะ และบุคลิกภาพของวัฒนธรรมองค์การ วีรบุรุษคือแบบจำลองของบทบาทเพื่อการ ดำเนินตามของพนักงาน การกระทำของวีรบุรุษจะผิดธรรมดา แต่ไม่ผิดธรรมดาจนพนักงานคน อื่นไม่สามารถกระทำได้ วีรบุรุษจะแสดงให้เห็นถึงการกระทำที่ถูกต้องภายในองค์การ ซึ่งวีรบุรุษ บางคนจะถูกยกย่องโดยเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากความสำเร็จพิเศษบางอย่าง องค์การที่มี วัฒนธรรมเข้มแข็งจะใช้ประโยชน์ของความสำเร็จเหล่านี้ เพื่อสร้างวีรบุรุษที่เป็นตัวแทนค่านิยม

6. คำขวัญ (Slogan) คือ ประโยคหรือถ้อยคำที่แสดงค่านิยมของ องค์การ องค์การหลายแห่งได้ใช้คำขวัญเพื่อถ่ายทอดความหมายพิเศษแก่พนักงาน เช่น ที. เจ. วัตสัน จูเนียร์ ลูกชายของผู้ก่อตั้งไอบีเอ็ม ได้ใช้อุปมาว่า “เปิดป่า” เพื่ออธิบายค่านิยมของ ไอบีเอ็มแก่พนักงานว่า เปิดป่าจะเป็นสัญลักษณ์ของความอิสระและโอกาสที่ไม่ทำให้พนักงาน เชื่อง บทสอนของคำขวัญ “เปิดป่า” คือเราสามารถทำให้เปิดป่าเชิงได้ แต่เราไม่สามารถทำให้ เปิดเชิงเป็นเปิดป่าได้อีก ซึ่งคำขวัญจะเป็นวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมที่ตืออย่างหนึ่ง เพราะว่าคำ ขวัญสามารถใช้เป็นถ้อยแถลงต่างๆ โดยผู้บริหารระดับสูงได้ ซึ่งคำขวัญจะช่วยเผยแพร่ปรัชญา ของผู้บริหารระดับสูงออกไปอย่างกว้างขวาง

7. งานพิธีหรือธรรมเนียมปฏิบัติ (Tradition) คือ กิจกรรมที่ตระเตรียม เอาไว้ที่เป็นเหตุการณ์พิเศษ และดำเนินเพื่อประโยชน์ของผู้เข้าร่วม ผู้บริหารจัดงานพิธีขึ้นมาเพื่อ ปลุกฝังค่านิยมขององค์การ งานพิธีจะเป็นโอกาสพิเศษที่เสริมคุณค่าของความสำเร็จ สร้างความ



ผูกพันระหว่างพนักงานด้วยการให้พวกเขามีส่วนร่วมภายในเหตุการณ์ที่สำคัญ ด้วยการยกย่องและฉลองวีรบุรุษค่านิยมจากงานพิธีสามารถแสดงให้เห็นได้โดยการให้รางวัลแก่ยอดชายดีเด่นของขวัญจะถูกแจกจ่ายแก่พนักงานที่ทำงานมานาน การเลื่อนตำแหน่งจะถูกประกาศ และให้การยกย่องแก่ความสำเร็จพิเศษ เป้าหมายของปีหน้าจะถูกกำหนดขึ้นมา เหตุการณ์หลายอย่างจะถูกรวมเข้าไว้ภายในงานพิธีครั้งเดียวเพื่อเพิ่มความสำคัญ และพนักงานใหม่จะมีความคุ้นเคยกับวัฒนธรรมองค์การ

8. เครือข่ายทางวัฒนธรรม (Cultural network) วัฒนธรรมองค์การจะถูกถ่ายทอดผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เรื่องราวของอุดมคติและวีรบุรุษขององค์การก่อนหน้านี้จะถูกรับรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์การ และระหว่างรุ่นของพนักงานที่ต่อเนื่องกัน

สุนทร โคตรบรรเทา (2551 : 197) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญมีอยู่ 6 ประการ ดังต่อไปนี้

1. มีระเบียบเชิงพฤติกรรมที่สังเกตได้ (Observed behavioral regularities) เมื่อสมาชิกองค์การมีปฏิสัมพันธ์กัน จะใช้ภาษา คำศัพท์ และพิธีกรรมต่างๆ มีความสัมพันธ์กับการยอมทำตามและการแสดงออกร่วมกัน

2. มีปทัสถาน (Norms) ซึ่งเป็นมาตรฐานทางพฤติกรรมที่วิวัฒนาการขึ้นในกลุ่มทำงานเช่น “ทำงานยุติธรรมและจ่ายค่าแรงยุติธรรม” ผลกระทบของพฤติกรรมกลุ่มทำงานซึ่งมีปทัสถานของกลุ่มเป็นตัวกำหนด ส่งผลต่อมาตรฐานและตัวชี้วัด

3. มีค่านิยมโดดเด่น (Dominant values) องค์การผลักดันและคาดหวังให้สมาชิกองค์การมีค่านิยมสำคัญร่วมกัน ตัวอย่างที่เห็นชัดในสถานศึกษาคือ การปฏิบัติงานในระดับสูงของครูและนักเรียน อัตราการขาดเรียนต่ำและการออกกลางคันต่ำ และประสิทธิภาพสูง เป็นต้น

4. มีปรัชญา (Philosophy) เป็นนโยบายในการนำความเชื่อขององค์การเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติต่อพนักงานและลูกค้า ตัวอย่างเช่น เขตพื้นที่การศึกษามีคำกล่าวปรัชญาหรือคำกล่าวพันธกิจสำหรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

5. มีกฎ (Rules) แนวทางสำหรับการดำเนินไปในองค์การ หรือ “เชือก” ที่ผู้มาใหม่ต้องเรียนรู้เพื่อให้เป็นสมาชิกซึ่งเป็นที่ยอมรับ

6. มีความรู้สึก (Feelings) ความรู้สึกคือบรรยากาศโดยรวมที่มีการสื่อในองค์การโดยโครงสร้างทางกายภาพ และวิธีการซึ่งสมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันหรือบุคคลภายนอกสรุปองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ สามารถแบ่งได้เป็นสองส่วนคือ ส่วนที่มองเห็น ได้แก่ สภาพแวดล้อมขององค์การ วีรบุรุษ สัญลักษณ์ ภาษา เรื่องราว คำขวัญ ถาวรวัตถุ และกฎระเบียบ ส่วนที่มองไม่เห็น ได้แก่ ปรัชญา ค่านิยม ปทัสถาน ความรู้สึก ขนบธรรมเนียม ประเพณี และเครือข่ายวัฒนธรรม

ฮอฟสเต็ดและคณะ (Hofstede. 1990 : 286–316) เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน การรับรู้และการปฏิบัติของบุคคลในหน่วยงาน



รูสโซ (Rousseau. 1990 : 160) ให้ความเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วยข้อสมมุติพื้นฐาน ค่านิยม บรรทัดฐาน แบบแผนพฤติกรรมและสิ่งประดิษฐ์ทางกายภาพ

ดาฟท์ (Daft. 1991 : 75) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย ชุดของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจและปทัสฐานที่สมาชิกในองค์การมีส่วนร่วมกัน

โฮลเมส และ สุชาดา ตั้งทองทวี (Holmes and Suchada Tangtongtavy. 1995 : 45 – 59) ได้กล่าวถึงลักษณะวัฒนธรรมองค์การดังนี้

1. เกรงใจ ได้แก่ ลักษณะของการพยายามทำตามความปรารถนาของผู้อื่น ไม่แสดงออกถึงความต้องการ หรือความจำเป็นของตน ถ้าสิ่งนั้นมีความขัดแย้งกับผู้อื่น หรือเสี่ยงการรักษาสิทธิ ของตน เกือบความไม่สบายใจไว้คนเดียว ซึ่งการกระทำหลายแบบที่มีลักษณะทำนองเดียวกันนี้ คนไทยมักให้เหตุผลของการกระทำว่า “เกรงใจ”

2. ให้เกียรติ ได้แก่ ลักษณะการให้ความสำคัญ ให้คุณค่า

3. น้ำใจ ได้แก่ การอาสาช่วยเหลือผู้อื่น

4. เห็นใจ ได้แก่ การเอาใจของเขามาใส่ใจเรา มีความสงสาร และ

เข้าใจอย่างลึกซึ้ง

5. สำรวม ได้แก่ การระมัดระวังในการแสดงออก โดยมีวิธีการแสดงออกอย่างสุภาพ มีการควบคุมอารมณ์ตนเองไม่ให้แสดงออกมากเกินไป ทั้งความโกรธ ความคับข้องใจ ความสุขและความเสียใจ

#### 3.4 อิทธิพลของวัฒนธรรมต่อองค์การ

ซาเท (Sathe. 1985 ; อ้างถึงใน นิธิ สิทธิบุหงา. 2541 : 30) กล่าวว่า วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อองค์การในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ความร่วมมือ (Cooperation) ความร่วมมือที่แท้จริงในองค์การไม่สามารถเกิดขึ้นได้จาก กฎ ระเบียบ แต่ระดับความร่วมมือที่แท้จริงได้รับอิทธิพลมาจากสมาชิกในองค์การมีคติฐานร่วมกัน เช่น บางองค์การมีระดับค่านิยมสูงกับการทำงานเป็นทีม ในขณะที่บางองค์การถือว่า การแข่งขันระหว่างสมาชิกเป็นค่านิยมที่สูง ความแตกต่างกันของการให้ความสำคัญของแต่ละองค์การเป็นความเชื่อ และค่านิยมร่วมกันระหว่างกลุ่ม และบุคคลที่ส่งผลต่อความร่วมมือ

2. การตัดสินใจ (Decision Making) วัฒนธรรมจะส่งผลต่อกระบวนการตัดสินใจเนื่องจากความเชื่อและค่านิยมทำให้เกิดคติฐานเบื้องต้นและเกิดความโน้มเอียงอย่างคงที่ต่อองค์การ และนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

3. การควบคุมองค์การ (Control) คือ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้ผลตามที่วางแผนไว้โดยพื้นฐานของกลไกการควบคุมองค์การ มี 3 ด้าน ด้านแรก คือการตลาด (Market) เป็นตัวควบคุม ด้านที่สอง คือ ด้านการปกครอง (Bureaucracy) ใช้อำนาจอย่างเป็นทางการเป็นตัวควบคุมและด้านที่สาม คือ ด้านเครือข่าย (Clan) ใช้ความเชื่อ ค่านิยมที่มีร่วมกันของสมาชิกเป็นตัวควบคุม

4. การสื่อสาร (Communication) เหตุผลหลักที่สมาชิกในองค์การสื่อสารผิดพลาดเกิดจากปัญหาการบิดเบือนข่าวสารที่มีความซับซ้อนมาก ความผิดพลาดในการสื่อสารจะมีความผิดพลาดมากเช่นเดียวกัน วัฒนธรรมจะช่วยลดปัญหาการสื่อสาร 2 ทาง คือ ทางแรก ไม่จำเป็นต้องสื่อสารกันเรื่องของคติฐาน ค่านิยมที่มีอยู่แล้วและทางที่สองการมีคติฐานบรรทัดฐานร่วมกันช่วยให้แนวทางในการตีความสารต่างๆ ร่วมกันอยู่แล้ว

5. ความผูกพัน (Commitment) บุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การเมื่อเขามีส่วนร่วมและได้รับประสบการณ์บางอย่างที่จะทำให้ยึดติดกับองค์การ สิ่งจูงใจต่างๆ เช่น เงินเดือน เกียรติยศและความรู้สึกว่าคุณค่าจะช่วยให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การ วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะส่งผลความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันโดยผ่านทางความเชื่อและค่านิยม

6. การรับรู้ (Perception) วัฒนธรรมจะเป็นตัวกำหนดความรู้รับรู้สถานการณ์ของสมาชิกในองค์การและนำไปสู่ภาคปฏิบัติ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า วัฒนธรรมจะช่วยให้สมาชิกในองค์การใช้อ้างเป็นเหตุผลในการแสดงพฤติกรรมในขณะที่องค์การจะใช้เหตุผลเป็นแรงเสริมให้สมาชิกรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ในทางตรงข้ามองค์การอาจกำหนดให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

### 3.5 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

วรนุช เนตรพิศาลวณิช (2538 : 17-18) กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การว่า วัฒนธรรมองค์การโดยทั่วไปมีลักษณะคล้ายคลึงกับสังคมไทย ลักษณะความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย

1. เป็นพฤติกรรมสังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเฉพาะองค์การหนึ่งๆ เช่น ภาษาพูด หรือคำพูดที่มีลักษณะเฉพาะพิธีการต่างๆ เป็นปทัสถาน (Norm) หรือเป็นมาตรฐานทางพฤติกรรมที่เป็นเครื่องชี้แนะแนวทางการประพฤติปฏิบัติ ให้กับสมาชิกในองค์การว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร อะไรคือความพอดีในการประพฤติ

2. เป็นค่านิยมเด่นๆ (Dominant Values) เป็นสิ่งที่องค์การให้ความสำคัญสนับสนุนและ คาดหวังให้บุคคลมีส่วนร่วม

3. วัฒนธรรม ถือเป็นปรัชญา เป็นนโยบายหรือสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อขององค์การเกี่ยวกับการจัดดำเนินการกับสมาชิก

4. วัฒนธรรมถือเป็นกฎระเบียบ ซึ่งมีได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร แต่เป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อที่สามารถดำรงตนอยู่ได้หรือเป็นที่ยอมรับในฐานะสมาชิกของสังคม

5. วัฒนธรรมเป็นบรรยากาศขององค์การซึ่งรวมถึงความรู้สึกอันเป็นผลมาจากปัจจัยด้านกายภาพ แนวทางที่สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540 : 14-20) กล่าวถึงคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า เป็นเรื่องของนามธรรม เพราะค่านิยม ความเชื่อ เป็นเรื่องที่เข้าใจยากและให้ความเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การ มีคุณลักษณะ ดังนี้

1. เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน ซึ่งค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมร่วมไม่ได้เกิดจากการกระทำของคนๆ เดียว แต่ละคนในหน่วยงานมี

ความคิดความเชื่อและค่านิยม แตกต่างกันไป ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นความคิด ความเชื่อและค่านิยมที่หลายคนในองค์การยอมรับและนำไปปฏิบัติจนสามารถคาดคะเนได้ว่า พฤติกรรมของคนที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกันได้

2. เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาสังสมความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและพฤติกรรมของคนในหน่วยงานยอมรับไม่ได้ปรากฏขึ้นในระยะเวลา 2-3 วัน ต้องอาศัยเวลาการบ่มเพาะผ่านเวลาแห่งการพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันแล้วว่าสามารถแก้ไขปัญหาและสนองความต้องการของสมาชิกได้

3. เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กันกับบุคคลอื่น (Social Interaction) วัฒนธรรมองค์การไม่ใช่ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำของสมาชิกที่เกิดจากสัญชาตญาณ และการถ่ายทอดทางพันธุกรรม แต่เกิดจากสิ่งที่สมาชิกในองค์การค่อยๆ เรียนรู้ นับแต่เริ่มเข้าในหน่วยงานนั้น พนักงานใหม่เรียนรู้วัฒนธรรมผ่านกระบวนการถ่ายทอด การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ (Organizational Socialization) จากการชี้แนะวิธีคิด วิธีการทำงาน และการวางตัวที่ถูกต้อง ผลจากการเรียนรู้ทำให้พนักงานใหม่รู้ว่าตนเองควรปฏิบัติตนอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันและเป็นที่ยอมรับของคนในหน่วยงานนั้น

4. เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์การไม่ตระหนักถึง วัฒนธรรมองค์การผ่านการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับของสมาชิกจำนวนหนึ่งแล้วว่า สามารถแก้ไขปัญหาของหน่วยงานหนึ่งๆได้คนในองค์การนั้นจะคิด เชื่อ ในสิ่งนั้นจนเป็นเรื่องปกติธรรมดาและเป็นไปโดยอัตโนมัติโดยไม่คำนึงถึงธรรมเนียมบรรทัดฐานทางวัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเรื่องของนามธรรม

5. เป็นการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การซึ่งพาดการใช้สัญลักษณ์ (Symbol) มี 2 กรณี ดังนี้ คือ กรณีแรกสมาชิกใหม่ในองค์การได้รับการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การตามแนวความเชื่อ ได้แก่ ค่านิยม พิธีกรรม เรื่องเล่า เพื่อเป็นคติเตือนใจในการทำงาน กรณีที่สอง เป็นกรณีที่บุคคล ภายนอกสืบค้นความหมายที่แฝงอยู่ในสัญลักษณ์ต่างๆ ดังนั้น การสื่อสารทางวัฒนธรรมองค์การ จึงต้องพึ่งพาสัญลักษณ์

6. เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้วัฒนธรรมองค์การต้องใช้เวลาในการพัฒนาการจนเป็นสิ่งที่สมาชิกกลุ่มย่อยยอมรับจึงเปลี่ยนแปลงค่อนข้างยาก อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง สามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพที่เหมาะสม เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีจากการผลิตในโรงงานที่ทำด้วยมือ มาใช้อุปกรณ์ทางเครื่องจักรกล และควบคุมด้วยระบบคอมพิวเตอร์

วีโรจน์ สารรัตน์ (2544 : 16) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นลักษณะร่วมที่แสดงถึงความเป็นเอกภาพและเอกลักษณ์ขององค์การหนึ่ง ๆ ที่แสดงออกให้เห็นในหลายลักษณะ เช่น ประเพณี พิธีกรรม ระบบความคิด ความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม ตลอดจนปรัชญาที่สมาชิกองค์การนั้น ๆ ได้ยึดถือประพฤติกและปฏิบัติร่วมกันอย่างเหนียวแน่นและอย่างแพร่กระจายในวงกว้าง

วรรณารถ แสงมณี (2544 : 166 – 167) ได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของ วัฒนธรรมองค์การ มี 6 ลักษณะ ดังนี้

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Collective) คือ การทำให้สิ่งที่มีอยู่ร่วมกัน (Social entity) องค์การที่ไม่มีวัฒนธรรมองค์การจะอยู่ร่วมกันได้ยาก หรือสังคมที่ไม่มีวัฒนธรรมก็อยู่ร่วมกันได้ยาก วัฒนธรรมเป็นพลังที่ทำให้คนร่วมกันทำงานอยู่ในองค์การ เพื่อให้ให้องค์การดำเนินงานต่อไปได้

2. การก่อให้เกิดอารมณ์ (Emotionally Charged) วัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งที่จะช่วยคุ้มครองและวัฒนธรรมองค์การยังช่วยให้คนเหล่านั้น สามารถเผชิญกับปัญหา และความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นกับพวกเขาได้ คนจะเกิดอารมณ์อย่างรุนแรงเพื่อป้องกัน คุ้มครองวัฒนธรรมของตนเอง วัฒนธรรมจึงเป็นเรื่องของอารมณ์มากกว่าเหตุผล

3. การอยู่บนพื้นฐานของประวัติศาสตร์ (Historically Based) การมี ประสบการณ์ร่วมกันอันยาวนานจะเชื่อมโยงคนอยู่ด้วยกันเป็นกลุ่ม ซึ่งจะพบเห็นอยู่เสมอว่าคนที่ มีประสบการณ์ในชีวิตคล้ายกันจะรวมเป็นวัฒนธรรมเดียวกัน เวลาที่ยาวนานจะทำให้วัฒนธรรม ถาวรยั่งยืนสัมพันธ์กับเวลา ความไว้วางใจกันและความจงรักภักดีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของ วัฒนธรรมและสามารถใช้เป็นพื้นฐานในการคาดคะเนคำพูด การกระทำของคนได้

4. การยึดอยู่กับสัญลักษณ์ (Inherently Symbolic) การกระทำ คำพูด หรือคำขวัญบางประโยคสามารถใช้เป็นสัญลักษณ์ที่สำคัญที่มีความหมายต่อองค์การจนกลายเป็น วัฒนธรรมองค์การไป สัญลักษณ์ที่ยึดติดและใช้กันต่อมาจึงสามารถกำหนดรูปแบบของวัฒนธรรม องค์การได้

5. การเคลื่อนไหว (Dynamic) แม้ในระยะยาววัฒนธรรมองค์การทำให้ สามารถคาดคะเนล่วงหน้าได้ ทำให้เกิดความมั่นคงกันและกันและทำให้ความมั่นคงก็ตาม แต่ภายในสิ่งที่กล่าวมา มีการเปลี่ยนแปลงมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้คนในองค์การ มีความรู้ความเข้าใจแก่นที่แท้จริงของวัฒนธรรม

6. การยึดติดที่เลือนราง (Inherently Fuzzy) ความกำกวมและการมี ความหมายหลายอย่างเป็นพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การ ไม่มีใครที่จะหาได้ว่าแก่นที่แท้จริงของ วัฒนธรรมองค์การเป็นอย่างไรได้ภายในระยะเวลาอันสั้น ๆ จะต้องใช้ระยะเวลาอันยาวนานจึงจะ เห็นแก่นสารที่แท้จริงของวัฒนธรรมองค์การนั้น

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545 : 175) ลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่

1. การแสดงออกของสมาชิก (Member identity) หมายถึง ระดับการ แสดงออกของพนักงานว่าตัวเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การมากกว่าการเป็นส่วนหนึ่งของงานหรือ เป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพ

2. การให้ความสำคัญกับกลุ่ม (Group emphasis) หมายถึง ระดับของ กิจกรรมงานต่าง ๆ ที่กำหนดโดยกลุ่มมากกว่าปัจเจกบุคคล

3. การมุ่งเน้นคน (People focus) หมายถึง ระดับการตัดสินใจ  
ทางการบริหารที่มีผลต่อผลลัพธ์ของคนในองค์การ
4. การรวมตัวกันของหน่วยงาน (Unit integration) หมายถึง ระดับ  
ของหน่วยงานต่างๆในองค์การที่สนับสนุนให้มีการประสานร่วมมือกันหรือต้องพึ่งพาอาศัย  
ระหว่างกัน
5. การควบคุม (Control) หมายถึง ระดับของกฎเกณฑ์ ข้อบังคับและ  
การสั่งงานโดยตรงเพื่อดูแลและควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน
6. ความกล้าเสี่ยง (Risk tolerance) หมายถึง ระดับของพนักงานที่  
สนับสนุนให้เกิดการทำงานเชิงรุก มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความกล้าเสี่ยง
7. เกณฑ์การให้รางวัล (Reward criteria) หมายถึง ระดับในการให้  
รางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่ง ให้เป็นไปตามผลของการปฏิบัติงานมากกว่า  
การใช้ระบบอาวุโสระบบขึ้นชอบ หรือไม่คำนึงถึงผลการปฏิบัติงาน
8. ความกล้าเผชิญกับความขัดแย้ง (Conflict tolerance) หมายถึง  
ระดับที่พนักงานได้รับการสนับสนุนให้เกิดความขัดแย้ง และวิพากษ์วิจารณ์อย่างเปิดเผย
9. การให้ความสำคัญกับเป้าหมายและวิธีการ (Means-Ends  
orientation) หมายถึง ระดับที่ฝ่ายบริหารได้เน้นผลงานหรือผลลัพธ์มากกว่าเทคนิคและ  
กระบวนการที่ใช้
10. การมุ่งเน้นระบบเปิด (Open-System focus) หมายถึง ระดับที่  
ผู้ดูแลองค์การต้องรับผิดชอบต่อเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นลักษณะร่วมที่แสดงถึงความ  
เป็นเอกภาพและเอกลักษณ์ขององค์การหนึ่ง ๆ ที่แสดงออกให้เห็นในหลายลักษณะ เช่น การ  
กระทำ คำพูด ความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม

### 3.6 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

Harrison and Stokes (1990 ; อ้างถึงใน ประชุม โฟธิกุล. 2542 :

11 - 17) แบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. วัฒนธรรมอำนาจ วัฒนธรรมนี้ตั้งบนข้อสมมติฐานที่ว่า การขาดแคน  
ทรัพยากรเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นปกติ มีการตัดสินใจกันอย่างชัดเจนว่าใครแพ้ ใครชนะ ท่ามกลาง  
ทรัพยากรทั้งหลายที่กระจายไม่เท่าเทียมกัน ในองค์การที่วัฒนธรรมอำนาจเข้มแข็งจะทำงาน  
ได้ผลตรงกันข้ามวัฒนธรรมที่จัดการไม่ค่อยดี จะปกครองโดยความกลัว ด้วยการใช้อำนาจที่ไม่  
ถูกต้องเพื่อการได้เปรียบของผู้นำ มักก่อให้เกิดการเล่นพรรคเล่นพวกและความแตกแยก
1. วัฒนธรรมบทบาท วัฒนธรรมนี้เป็นตัวแทนอย่างมีเหตุผลที่สืบทอด  
ทางโครงสร้างและระบบเพื่ออำนาจอย่างเดียว สมมติฐานเบื้องต้นก็คือ งานจะสำเร็จผลได้ดีที่สุด  
ก็โดยกฎหรือระเบียบ บทบาทจะพัฒนาให้รัดกุมรับผิดชอบและผลงานของแต่ละคนออกมา  
วัฒนธรรมบทบาทที่จัดการได้ดีจะให้ความมั่นคง ยุติธรรม และประสิทธิผล อย่างไรก็ตามจุดอ่อน



ขององค์การที่มีวัฒนธรรมบทบาทคือ ต้องพึ่งอยู่กับการเลือกปฏิบัติ จึงไม่ค่อยมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม รวมทั้งไม่ค่อยมีความยืดหยุ่น

2. วัฒนธรรมสัมฤทธิ์ผล ทุกคนต้องการทำการเกือบทุกอย่างมีความหมาย ต่องานของตน ต่อสังคมของตน เป็นกันเองต่อเพื่อนร่วมงาน บทบาทในการจัดการในวัฒนธรรมเช่นนี้ต้องพัฒนาสภาพการทำงานให้คนเอาจริงเอาจัง อันจะทำให้คนรู้สึกที่กำลังเกี่ยวพันต่อเป้าหมายที่สูงขึ้น และอำนวยความสะดวกที่จะเรียนรู้และเจริญเติบโตในงาน อำนาจในวัฒนธรรมสัมฤทธิ์ผลนี้มุ่งไปที่การสร้างสรรคภารกิจแล้วเฝ้าตรวจตราภารกิจนั้น ส่วนด้านลบของวัฒนธรรมสัมฤทธิ์ผลก็คือ ยากที่จะดำรงไว้ซึ่งพลังกำลังและความกระตือรือร้นที่พบในตอนต้นของวัฒนธรรมนี้

3. วัฒนธรรมสนับสนุน เป็นวัฒนธรรมที่คนในองค์การมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการสนับสนุนกัน ซึ่งเป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ เห็นคุณค่าของความเป็นคน แต่ก็มีจุดอ่อนคือ ความมุ่งมั่นภายในต่อสมาชิกของตนมากกว่าจะมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของงานภายนอก

รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การโดย พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545 : 176) มีดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบสโมสร (Club culture) เป็นภาพของไยแมงมุม องค์การที่ใช้วัฒนธรรมแบบนี้ จะเป็นองค์การที่มีการแบ่งงานกันทำตามหน้าที่หรือผลิตภัณฑ์ ซึ่งเส้นต่างๆเหล่านี้จะแสดงถึงอิทธิพลและอำนาจที่ขึ้นอยู่กับศูนย์กลาง กล่าวคือ หากอยู่ห่างจากศูนย์กลางมากความสำคัญจะลดลง ซีอุส (Zeus) เป็นพระราชอาของเทพเจ้าทั้งหลาย ซึ่งเป็นที่เกรงขามได้รับการยกย่องนับถือ และความรักจากเทพเจ้าต่างๆ อันเป็นตัวแทนของการปกครองแบบพ่อปกครองลูกวัฒนธรรมแบบนี้จะพบมากในองค์การขนาดเล็ก เช่น บริษัทที่กำลังล้มละลาย ธนาคาร กลุ่มการเมืองต่างๆ ฯลฯ วัฒนธรรมแบบสโมสรจะมีการตัดสินใจที่รวดเร็ว ซึ่งความรวดเร็วนี้ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าจะมีคุณภาพการตัดสินใจที่ดีตามไปด้วย โดยอาศัยการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ วัฒนธรรมแบบนี้จึงต้องอาศัยความชอบพอกัน (Affinity) และความไว้วางใจกัน (Trust) เป็นหลัก ดังนั้น ระบบญาติมิตร (Nepotism) จึงมีความสำคัญต่อวัฒนธรรมแบบนี้ เพราะเป็นการยากที่เราจะไว้วางใจคนแปลกหน้ามากกว่าคนที่เรารู้จักกันมาเป็นเวลานาน

2. วัฒนธรรมแบบบทบาท (Role culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความหมายเกี่ยวกับบทบาทหรืองานที่ทำ อพอลโล (Apollo) เป็นเทพเจ้าที่เน้นระเบียบและคำสั่ง โดยวัฒนธรรมนี้มีข้อสมมติว่ามนุษย์เป็นคนที่มิเหตุผลและทุกสิ่งทุกอย่างสามารถวิเคราะห์ด้วยหลักเหตุผลเช่นเดียวกัน งานต่างๆ ในองค์การสามารถแบ่งย่อยได้ออกเป็นแผนภูมิองค์การและมีการอธิบายเกี่ยวกับบทบาทหรืองานที่เรียกว่า คำพรรณณาลักษณะงาน (Job description) โดยมีลักษณะเป็นรูปภาพของวิหารกรีก ที่มีความแข็งแรงและสวยงามด้วยเสาหิน ซึ่งเสาหินในที่นี้หมายถึงหน้าที่และการแบ่งงานในองค์การ เสาหินต่างๆ จะมารวมกับส่วนบน ซึ่งเป็นหัวหน้าของงานและการแบ่งงานในลักษณะเป็นคณะกรรมการ คณะกรรมการบริหาร หรือประธาน เสาหินต่างๆ จะเชื่อมโยงด้วยกฎเกณฑ์และข้อบังคับต่างๆ ซึ่งก็คือระบบราชการ (Bureaucracy) นั่นเอง ความมีเสถียรภาพ (Stability) และการคาดคะเน (Predictability) มีความสำคัญต่อวัฒนธรรม

แบบนี้ ดังนั้น ความมีเสถียรภาพจะมีความสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อปัจเจกบุคคลต้องปฏิบัติงานตามแบบแผนที่ได้กำหนดไว้ ในวัฒนธรรมแบบบทบาทนี้ ถือว่าปัจเจกบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องจักรกล และจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อชีวิตสามารถคาดคะเนได้ หากวัฒนธรรมแบบนี้ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรุนแรง เช่น ราคาน้ำมันของลูกค้าน่า เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่มาของแหล่งเงินทุน ก็จะทำให้มีการกำหนดกลุ่มทำงานที่ข้ามหน้าที่กัน (Cross functional liaison group) ขึ้นมา เพื่อรักษาโครงสร้างองค์กรไว้เพราะหากองค์กรต้องสลายลงไปก็จะต้องมีการจัดองค์กรขึ้นมาใหม่อีก

3. วัฒนธรรมแบบงาน (Task culture) วัฒนธรรมแบบนี้จะเกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาให้สำเร็จ ซึ่งแทนด้วยรูปตาข่าย ซึ่งหมายถึงส่วนต่างๆ ขององค์กร โดยอำนาจจะอยู่ที่แต่ละช่องของตาข่ายที่ไม่ใช่ส่วนบนเหมือนกับแบบพอลโล หรือที่ศูนย์กลางเหมือนกับองค์กรแบบชีอุส เป็นองค์กรที่มีเครือข่ายของหน่วยงานต่างๆ แต่ละหน่วยงานจะรับผิดชอบต่อยุทธวิธีโดยรวม เอเธนา (Athena) เป็นเทพธิดาหรือเทพเจ้าแห่งสงคราม ซึ่งเป็นนักแก้ปัญหา สิ่งสำคัญของวัฒนธรรมแบบนี้คือ ความเฉลียวฉลาด ความคิดสร้างสรรค์ ฯลฯ ตัวอย่างองค์กรที่มีลักษณะของการแก้ปัญหา ได้แก่ บริษัทที่ปรึกษา สำนักวิจัยและพัฒนา หน่วยงานโฆษณาต่างๆ เป็นต้น

4. วัฒนธรรมแบบความเป็นอยู่ (Existential culture) ดิโอนีสซุส (Dionysus) เป็นเทพเจ้าแห่งอุ้งและเสียงเพลง ซึ่งเป็นอุดมการณ์แบบความเป็นอยู่ (Existential) โดยมีข้อสมมติว่าตัวเราจะเป็นผู้กำหนดโชคชะตาเอง เป็นวัฒนธรรมที่จะช่วยให้ปัจเจกบุคคลประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของตัวเอง โดยมีภาพเป็นกลุ่มของจุดต่างๆ ซึ่งหมายถึง บุคคลแต่ละคนมารวมกันอย่างเป็นอิสระ วัฒนธรรมแบบความเป็นอยู่จะให้ความสำคัญกับความเฉลียวฉลาดและทักษะของปัจเจกบุคคล ซึ่งเป็นวัฒนธรรมแบบวิชาชีพ (Professionals) โดยแต่ละคนจะมีอิสระในการทำงานของตัวเอง ไม่จำเป็นต้องมีผู้บริหารเข้ามาควบคุมการทำงาน เช่น แพทย์ นักวิจัย เป็นต้น

สุพานี สฤกษ์วานิช (2549 : 518) และ ณีฐฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551 : 258) กล่าวว่าในการพิจารณาว่าค่านิยมใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่นี้ ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กร วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร ด้วยเหตุนี้วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจึงผิดแผกแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ถ้าเป็นองค์กรอย่างเดียวกันก็มักจะมีวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน เพราะดำเนินการภายใต้ภาวะแวดล้อมที่คล้ายกัน ค่านิยมที่ดีขององค์กรควรมุ่งที่ความมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง (Competitive environment) ย่อมต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) และความสามารถตอบสนอง (Responsiveness) ต่อลูกค้าได้สูงและรวดเร็ว ดังนั้นองค์กรจึงควรมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสามารถปรับตัว (Adaptability) โดยผู้นำจะต้องสามารถผสมผสานค่านิยมเหล่านี้ให้อยู่ในจุดที่ลงตัวพอดี ระหว่างค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (Cultural values) กลยุทธ์ขององค์กร (Organizational strategy) และบริบทแวดล้อมภายนอก (External environment) จากการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 แบบตามมิติของการเน้นค่านิยมของ

ความยืดหยุ่น (Flexibility) กับการมีเสถียรภาพ (Stability) และเน้นการมองภายในเป็นสำคัญ (Internal focus) กับการมุ่งเน้นภายนอก (External focus) โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย และ วัฒนธรรมแบบราชการ ซึ่งแต่ละแบบมีรายละเอียดดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability culture) จะเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่นสูง เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์การที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์การจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็นโดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์การด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัลผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (Employee empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ได้แก่

- 1.1 ส่งเสริมการสร้างสรรค์ การใช้จินตนาการ
- 1.2 ส่งเสริมให้ทดลอง ให้ลองทำ ผิดพลาดให้ถือเป็นบทเรียน
- 1.3 ให้อิสระ ให้กล้าคิดอะไรที่นอกกรอบได้
- 1.4 การให้อิสระ ให้คิด ให้ทำให้มีความเป็นผู้ประกอบการอยู่ในตัว
- 1.5 การมุ่งตอบสนองต่อลูกค้าและฝ่ายต่าง ๆ โดยไม่ยึดติดกับ

กรอบแบบเดิม ๆ องค์การที่เป็นแบบนี้ที่เด่นชัดคือ บริษัท 3 M ที่ส่งเสริมและให้เวลากับพนักงานให้สามารถใช้เวลาว่างได้ถึง 15 % เพื่อศึกษาวิจัยโครงการที่ตนสนใจได้ ทำให้พนักงานมีโอกาสนำการประดิษฐ์คิดค้นพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นได้ วัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการนี้มักจะพบในองค์การขนาดกลางและขนาดเล็ก (SME) ที่ผู้ก่อตั้งยังคงบริหารจัดการอยู่ เช่น ที่บริษัท ไมโครซอฟท์ อินเทล และอี-เบย์ เป็นต้น

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement culture) จะเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความมีเสถียรภาพหรือความมั่นคง และมุ่งเน้นการยอมรับหรือการตอบรับจากสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายขององค์การ ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (Market share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์การมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์การที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์การเข้าด้วยกันหลายองค์การ ที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญ

การแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้า ก็จะถูกไล่ออกจากงานทำให้ในองค์กรแบบนี้ พนักงานจะมีการแข่งขันการทำงานอย่างหนัก โดยมุ่งเน้นยอดขายและผลกำไรเป็นที่ตั้งทำให้องค์กรจะมีค่านิยมในเรื่อง

- 2.1 การให้แข่งขันกันทำงาน เพื่อสร้างผลงาน
- 2.2 การรุกร การมุ่งมั่น เอาจริงเอาจัง
- 2.3 การทำอะไรให้เสร็จ ให้สมบูรณ์ ให้ดีที่สุด
- 2.4 การขยันขันแข็งในการทำงาน
- 2.5 การริเริ่มในระดับบุคคล เพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะ และความสำเร็จ

ตัวอย่างองค์กรที่เน้นวัฒนธรรมแบบนี้คือ บริษัท เป๊ปซี่ ในช่วงที่นายเวย์น คอลโลเวย์(Wayne Calloway) ดำรงตำแหน่งประธานบริหาร (CEO) ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า เป๊ปซี่จะต้องเป็น “The best consumer products in the world” จึงส่งเสริมพนักงานให้ขยันขันแข็งในการทำงานมีระบบการให้รางวัลสูงใจอย่างเข้มแข็งสำหรับคนที่ทำงานได้ตามที่กำหนด เช่น ได้ตัวเครื่องบินชั้นหนึ่ง ได้รับประจำตำแหน่ง ได้รับสิทธิซื้อหุ้น ได้โบนัส และได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว

3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความยึดหยุ่นแต่มุ่งเน้นภายในองค์กร โดยจะให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้น องค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัดจะมีค่านิยมสำคัญในเรื่อง

- 3.1 การทำตามประเพณีปฏิบัติ
- 3.2 การคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อคนอื่น ๆ
- 3.3 การเน้นความเป็นทีม
- 3.4 เน้นการมีส่วนร่วม
- 3.5 การเห็นพ้องกัน ไม่พยายามสร้างความแตกแยก อะลุ่มอล่วย

ช่วยเหลือกัน ร่วมมือกัน เป็นกันเอง เป็นแบบพี่น้อง

- 3.6 การเน้นความเป็นธรรม ยุติธรรมและเท่าเทียมกัน

ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้มักจะมีกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมมากกว่ารวมทั้งมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและจงรักภักดีต่อองค์กรตลอดจนมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กรแบบนี้มีบางองค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบนี้แล้วประสบความสำเร็จ เช่น SAS Institute ในสหรัฐที่ให้ความสำคัญสูงต่อค่านิยมการดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่และความต้องการของพนักงานเพื่อให้เกิดการเพิ่มผลงาน พนักงานจะได้รับการอบรมในการจัดระเบียบชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุลมากกว่าการทำงานเพิ่ม



ชั่วโมงขึ้นหรือทำงานหนักเกินไป หรือมีจิตใจมุ่งแข่งขันกัน นอกจากนี้ยังเน้นเรื่องความเสมอภาค ความเป็นธรรม และความร่วมมือ พบว่าพนักงานขององค์การดังกล่าวให้ความร่วมมือและใส่ใจ ต่อเพื่อนร่วมงานและองค์การยิ่งขึ้น ส่งผลให้องค์การสามารถปรับตัวพร้อมต่อการแข่งขันและการ เปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดี

4. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) เป็นวัฒนธรรมที่ เน้นความมีเสถียรภาพความมั่นคงและมุ่งเน้นภายในองค์การเป็นสำคัญ ให้ความสำคัญต่อภาวะ แวดล้อมภายในความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการ จะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและ ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์การเกิดจากความสามารถใน การบูรณาการและควมมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มี องค์การน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายาม หลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง จะมี ค่านิยมในเรื่อง

- 4.1 การประหยัดและมุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน
- 4.2 เน้นความเป็นทางการ และความเป็นระเบียบแบบแผน
- 4.3 การใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่างๆ ในการปฏิบัติงาน
- 4.4 การเน้นในระเบียบ คำสั่ง กฎระเบียบต่าง ๆ
- 4.5 การเชื่อฟัง ทำตามกฎระเบียบ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

แนวคิดของวัฒนธรรมแบบนี้จะก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ เสถียรภาพ และสามารถคาดหมายผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ และเหมาะกับองค์การที่อยู่สภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อย เปลี่ยนแปลงองค์การประเภทหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจมักมีวัฒนธรรมในแบบนี้มาก เพราะอยู่ภายใต้กรอบของระบบราชการ แต่แนวโน้มในอนาคตของวัฒนธรรมแบบนี้ น่าจะลดลง เพราะหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจทั้งหลายต่างพยายามมุ่งออกจากระบบราชการ พยายาม บริหารงานแบบธุรกิจเอกชน โดยพยายามลดขั้นตอนกฎระเบียบต่างๆ ที่ไม่จำเป็นลง เปิดโอกาส ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้วิจารณญาณที่เหมาะสมให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น นอกจากนั้น ขณะนี้รัฐบาลได้กำหนดนโยบายในการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งจะต้องมีการปฏิรูป หลายประการ ทั้งการปฏิรูปโครงสร้าง ระบบการทำงาน ระบบงบประมาณ รวมทั้งวัฒนธรรม การทำงานของข้าราชการทั้งหลายด้วย โดยเน้นให้มีให้มีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจ ให้แก่ประชาชนผู้ใช้บริการให้มากขึ้น

วิเชียร วิทย์อุดม (2551 : 95) และโรบบิน (Robbins. 1996 : 683-684) วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะแสดงถึงความสม่ำเสมอของระบบภายในและจะมีผลกระทบต่อ สมาชิกขององค์การได้มาก ส่วนวัฒนธรรมที่อ่อนแอจะแสดงถึงความลุ่ม ๆ ดอน ๆ ของระบบภายใน และจะมีผลกระทบต่อสมาชิกขององค์การได้น้อยลง วัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพจะทำให้ สามารถบรรลุเป้าหมาย มีความเจริญก้าวหน้าและแสดงถึงความก้าวหน้าของกลยุทธ์ ส่วน



วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่มีประสิทธิภาพจะขาดคุณสมบัติดังกล่าว รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่ถูกสร้างขึ้นในองค์กรมักจะมี 4 รูปแบบดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบสถาบันนิยม หรือแบบวิชาการ (Academy culture) องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้มุ่งเน้นให้บุคคลรับผิดชอบงานของตน พนักงานมีความต้องการที่จะทำงานทั้งหมดมากกว่าทำงานเฉพาะส่วน วัฒนธรรมแบบนี้จะช่วยพนักงานหนุ่มสาวให้มีความสามารถในหน้าที่การงานและได้เต้าขึ้นไปตามสายงานตำแหน่งขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ องค์กรจะจ้างพวกคนจบใหม่จำนวนมาก และจะส่งคนพวกนี้ให้ผ่านงานในหน้าที่การงานเฉพาะแบบหลายๆ อย่าง ตัวอย่างเช่น บริษัท ไอบีเอ็ม เป็นตัวอย่างแบบสถาบันนิยม ซึ่งทำให้ไอบีเอ็ม ค้นพบพวกที่มีความสามารถในการทำงานเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และ ไอบีเอ็ม จะส่งพวกนี้ไปเข้าอบรมระดับจัดการอย่างน้อย 1 อาทิตย์ของทุก ๆ ปี

2. วัฒนธรรมแบบสโมสร (Club culture) องค์กรที่มีวัฒนธรรมนี้จะให้ความสำคัญกับความจงรักภักดีความผูกพันและความสอดคล้องกัน ตลอดจนความเป็นอันหนึ่งอันเดียวของสมาชิกในองค์กร ให้ความสำคัญกับความอาวุโส วัฒนธรรมแบบนี้จะเน้นในการช่วยเหลือให้พนักงานปรับตัวเข้ากับองค์กรที่ทำงานอยู่ได้ ความก้าวหน้าขึ้นอยู่กับอาวุโสในองค์กร แต่ต้องทำตัวเข้าสมาคมสังสรรค์ให้เป็นที่ยอมรับของผู้บริหาร และทำตัวมีมิตรสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น ๆ และสนับสนุนเสริมสร้างบรรยากาศขององค์กรที่เป็นมิตรภาพระหว่างพนักงานในองค์กรให้มากที่สุด

3. วัฒนธรรมแบบทีมกีฬาเบสบอล (Baseball team culture) องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้เป็นที่รวมของผู้มีความคิดสร้างสรรค์ และความกล้าเสี่ยง มุ่งเน้นผลงานเป็นสำคัญมากกว่าพิจารณาอายุและประสบการณ์ โดยองค์กรไม่พยายามที่จะเลื่อนพนักงานไปตามตำแหน่งหน้าที่แต่จะพยายามให้พนักงานมีความมั่นคงในตำแหน่งที่ปฏิบัติหน้าที่ได้ดี โดยไม่มีการฝึกอบรมเพิ่มเติมให้ องค์กรจะค้นหาเฉพาะพวกพนักงานที่มีความเก่งกาจจากกลุ่มอายุและประสบการณ์ที่ต่างกัน ซึ่งพวกเหล่านี้จะมีความชำนาญที่องค์กรต้องการอยู่แล้ว และสามารถพัฒนาตนเองให้เข้าทำงานได้อย่างรวดเร็ว องค์กรจะให้รางวัลพนักงานโดยดูจากผลงานที่ได้ มากกว่าดูที่อาวุโสหรือดูจากความรู้เฉพาะทาง ตัวอย่างองค์กรแบบนี้ได้แก่ องค์กรที่ปรึกษาต่างๆ เช่น ด้านกฎหมาย ด้านบัญชี เป็นต้น

4. วัฒนธรรมแบบสร้างป้อมปราการ หรือแบบป้องกัน (Fortress culture) วัฒนธรรมแบบนี้เน้นการป้องกันองค์กร เน้นถึงความอยู่รอดขององค์กรเป็นสำคัญ รวมถึงพวกองค์กรที่พยายามจะปรับเปลี่ยนความล้มเหลวขององค์กรให้สามารถดำรงอยู่ในตลาดได้ต่อไป หรือองค์กรที่ประสบกับการขึ้นๆลงๆอยู่ตลอดเวลา องค์กรแบบนี้จะไม่มีการให้สัญญาใดๆ ในเรื่องความมั่นคงของงาน แต่จะเกื้อหนุนสร้างโอกาสให้พวกผู้จัดการที่ชอบเปลี่ยนงานและชอบเปลี่ยนแปลงการบริหารงานอยู่บ่อยๆ

วัฒนธรรมบางองค์กรจะเป็นส่วนผสมของทั้ง 4 แบบที่กล่าวมา บางองค์กรมีประสบการณ์ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายของธุรกิจบรรดาผู้จัดการ

ไม่เพียงแต่จะรับรู้ว่าคุณเองเข้ากันได้ดีกับวัฒนธรรมขององค์กรหรือไม่ แต่พวกเขายังรู้จักใช้มันในการพิจารณาถึงทางเลือกต่างๆที่จะสร้างวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

คาเมรอนและควิน (Cameron & Quinn. 1999 : 122-123) ได้แบ่ง

วัฒนธรรมองค์กรเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้คือ

1. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นในเรื่องความสัมพันธ์ เช่นเดียวกันเป็นบุคคลในครอบครัวเดียวกัน โดยมีผู้นำหรือหัวหน้าในองค์กรทำหน้าที่ให้คำปรึกษา สิ่งที่ทำให้องค์กรเชื่อมต่อกันได้คือ ความจงรักภักดี หรือจารีตประเพณีพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูง องค์กรเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืน ความสำเร็จวัดได้จากการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมและ ความร่วมมือร่วมใจที่เป็นหนึ่งเดียวกัน

2. วัฒนธรรมแบบชั่วคราว (Adhocracy culture) วัฒนธรรมแบบนี้ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งมีความยืดหยุ่นและมีความเป็นปัจเจกสูง บริหารงานโดยสนับสนุนให้สมาชิกมีความคิดริเริ่มและให้อิสระภาพในการทำงาน โดยมีผู้นำองค์กรที่เป็นนักนวัตกรรมและกล้าตัดสินใจ สิ่งที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกเข้าด้วยกันคือ คำมั่นสัญญาในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้แก่องค์กรเพื่อให้องค์กรเจริญเติบโต เหนือในการวัดความสำเร็จคือ การมีผลิตภัณฑ์และบริการชนิดใหม่ ๆ

3. วัฒนธรรมการตลาด (Market culture) วัฒนธรรมแบบนี้ให้ความสำคัญกับตำแหน่งขององค์กรจากภายนอกที่มีความมั่นคงและสามารถควบคุมได้ เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นความสำเร็จของงาน สมาชิกในองค์กรชอบการแข่งขันและเน้นการทำงานแบบมีเป้าหมาย ผู้นำองค์กรต้องเป็นบุคคลที่ต้องเป็นตัวผลักดันอย่างมาก เป็นนักอำนวยการ และเป็นนักแข่งขัน สิ่งที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกคือชัยชนะขององค์กร เหนือในการวัดความสำเร็จคือ ส่วนแบ่งตลาดในผลิตภัณฑ์ขององค์กร

4. วัฒนธรรมการปกครองแบบลำดับชั้น (Hierarchy culture) วัฒนธรรมแบบนี้ให้ความสำคัญกับการดูแลภายในองค์กรที่มีความมั่นคงและสามารถควบคุมได้ เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นความมั่นคงในอาชีพการงานและความก้าวหน้าในอนาคตของสมาชิก เป็นองค์กรที่มีกฎระเบียบแบบแผนอย่างชัดเจนไว้ให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติ โดยผู้นำองค์กรจะต้องเป็นบุคคลที่มีความคิดเชิงประสิทธิภาพ สามารถดูแลองค์กรให้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ในสถานะอันวิฤติต่างๆ สิ่งยึดเหนี่ยวสมาชิกในองค์กรคือ ระเบียบปฏิบัติและนโยบาย เหนือในการวัดความสำเร็จคือ ความสำเร็จผลงานที่ไว้วางใจได้ กำหนดการปฏิบัติงานที่เรียบง่าย และประหยัด

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมแต่ละแบบสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ ทั้งสิ้นองค์กรจะมีวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นของแต่ละองค์กรและความจำเป็นของเงื่อนไขสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในเป็นสำคัญ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกันโดยองค์กรหนึ่งๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าหนึ่งแบบก็ได้ ส่วนมากองค์กรที่มีความสำเร็จสูงพบว่า มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งแบบเดียวเท่านั้น

### 3.7 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

องค์การบางแห่งมีวัฒนธรรมฝังรากลึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทุกคนรู้เป้าหมายขององค์การและทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ไม่ว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นจะอ่อนหรือแข็งแกร่งปานใด วัฒนธรรมมีอิทธิพล มีอำนาจเหนือองค์การนั้นมีผลกระทบต่อทุกสิ่งทุกอย่าง นับตั้งแต่การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การตัดสินใจ ตลอดจนการแต่งกาย กีฬา การทำงาน ฯลฯ เนื่องจากวัฒนธรรมมีอิทธิพลเช่นนี้ จึงเชื่อได้ว่า วัฒนธรรมมีผลสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ วัฒนธรรมหรือวิถีชีวิตขององค์การ จะทำให้องค์การมีความสามารถในการที่จะรักษาคุณสมบัติ หรือลักษณะการจัดการ หรือลักษณะพิเศษอื่นใดไว้ได้ตลอดไป คนคือผู้ที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องไปเรียนรู้จากบทเรียนเก่าๆ ว่าวัฒนธรรมองค์การผูกมัดคนไว้ด้วยกันอย่างไร วัฒนธรรมทำให้ชีวิตแต่ละวันมีความหมายและมีจุดมุ่งหมายอย่างไร

สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ (2540 : 27 - 28) ได้อธิบายหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การไว้ ดังนี้

1. สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์การยอมรับจากการที่สมาชิกในองค์การทั้งเก่าและใหม่ต้องติดต่อกัน มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ทำให้บุคลากรใหม่ต้องเรียนรู้ แนวคิด วิถีคิด วิธีการทำงานที่ถูกต้องและเหมาะสมจากการแนะนำของสมาชิกเก่า
  2. จัดระเบียบในองค์การ สมาชิกได้รับความรู้ ความเข้าใจในวิธีการทำงาน ที่หน่วยงานคาดหวังจะยึดถือแนวทางดังกล่าวเป็นหลักในการคิดการทำงานและการประพฤติ ปฏิบัติแนวทางต่างๆ นั้นจะกลายเป็นธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระเบียบ แบบแผน ช่วยให้องค์การทำงานอย่างมีระบบราบรื่น
  3. กำหนดนิยาม ความหมาย ให้กับพฤติกรรมต่างๆ ที่อยู่รอบตัว เมื่อสมาชิกในองค์การเข้าใจ และยอมรับในองค์การของตนเองแล้ว วัฒนธรรมองค์การจะช่วยทำให้สมาชิกเข้าใจถึงเหตุผลของพฤติกรรมองค์การ ความเป็นไปต่างๆ ในองค์การ ความเข้าใจ ความหมายพฤติกรรมต่างๆ ทำให้แยกสมาชิกของหน่วยงาน ออกจากผู้ไม่เป็นสมาชิกด้วย
  4. ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติอยู่เสมอ
  5. แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์การ
- วัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ช่วยแก้ไขปัญหามูลฐานขององค์การเพื่อการอยู่รอด ซึ่ง ไชน์ (Schein. 1992 : 51) มองเห็นว่าทุกหน่วยงานมีปัญหาพื้นฐานที่ต้องแก้ไข 2 ประการคือ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก (External adaptation) และการบูรณาการส่วนต่างๆ ภายในองค์การ (Internal integration) ให้ทำงานประสานสอดคล้องกัน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การที่ต้องช่วยปิดเป้าให้ปัญหาหลักทั้ง 2 ทุเลาเบาบางลง
6. ช่วยชี้แนวทางในการทำงานและการประพฤติปฏิบัติตัว เมื่อวัฒนธรรมองค์การได้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับจากสมาชิกองค์การส่วนหนึ่งแล้วจะสามารถช่วยแก้ปัญหามูลฐานต่างๆ ขององค์การได้ สิ่งเหล่านี้ก็จะถูกถ่ายทอดให้สมาชิกรุ่นใหม่รับรู้ว่าเป็นวิถีคิดวิถีทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมที่จะใช้ภายในหน่วยงานกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การ (Organizational socialization) การหล่อหลอมขัดเกลาสมาชิกใหม่ของ

องค์การมีจุดประสงค์เพื่อให้พวกเขาเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การที่พวกเขาเพิ่งเข้ามาทำงาน และให้พวกเขาปรับเอาวิถีชีวิตวิธีทำงานดังกล่าวเป็นแนวทางในการดำเนินงานและประพฤติปฏิบัติต่อไป อันจะทำให้วัฒนธรรมขององค์การได้รับการสืบสานให้ดำรงอยู่ต่อไป

7. สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิก วัฒนธรรมองค์การช่วยให้สมาชิกของหน่วยงานตระหนักว่าแต่ละคนเป็นพวกเดียวกันหรืออยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพราะมีค่านิยม ความเชื่อ และการประพฤติปฏิบัติที่คล้ายคลึงกันและเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากวิถีทางของกลุ่มอื่น สิ่งที่ทำให้สมาชิกองค์การรู้สึกว่าการรู้สึกรู้ว่ากลุ่มของตนมีเอกลักษณ์แตกต่างจากกลุ่มอื่น มีหลายประการ เช่น การแต่งกาย ระยะเวลาทำงาน วิธีการทำงานผลงาน ชื่อเสียงและภาพพจน์ของกลุ่ม ตัวอย่างเช่น เครื่องแบบพนักงานของแต่ละธนาคารทำให้พนักงานธนาคารรู้สึกว่าการรู้สึกรู้ว่ากลุ่มของตนเองมีลักษณะที่แตกต่างจากกลุ่มอื่น ทำให้รู้สึกว่ามีผู้ใส่เครื่องแบบเดียวกันเป็นพรรคพวกเดียวกัน มีความคุ้นเคยหรือใกล้ชิดกัน มีระเบียบวินัยและความเป็นหนึ่งเดียวกัน

สมยศ นาวิการ ( 2543 : 80 – 81) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งมักจะเป็นพลังที่ผลักดันเบื้องหลังความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้วัฒนธรรมองค์การจะมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์การ ดังนั้นวัฒนธรรมจึงมีหน้าที่สำคัญคือ

1. วัฒนธรรมจะให้ความรู้สึกที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์การ
2. วัฒนธรรมจะกระตุ้นความผูกพันร่วมกัน
3. วัฒนธรรมจะส่งเสริมความมั่นคงของระบบทางสังคม
4. วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่ช่วยให้บุคคลเข้าใจเหตุผล

และสิ่งแวดล้อมของเขาได้

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545 : 178) อธิบายว่า วัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์การมากมาย ได้แก่

1. วัฒนธรรมจะมีการกำหนดขอบเขตของบทบาท ซึ่งทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง
2. ทำให้เกิดความรู้สึกที่แสดงออกของสมาชิกองค์การ
3. วัฒนธรรมจะทำให้เกิดความผูกพันมากกว่าการถือประโยชน์ส่วนตัว
4. ส่งเสริมระบบสังคมอย่างมีเสถียรภาพ วัฒนธรรมทางสังคมจะช่วยให้องค์การมีการกำหนดมาตรฐานอย่างเหมาะสมเกี่ยวกับสิ่งที่พนักงานควรพูดหรือกระทำ
5. วัฒนธรรมจะช่วยให้เกิดความรู้สึกและมีกลไกคอยควบคุมเพื่อปรับ

ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน

นอกจากนี้ สุพานี สฤกษ์วานิช (2549 : 521) อธิบายว่าวัฒนธรรมมีหน้าที่หรือมีประโยชน์ต่อองค์การในลักษณะต่างๆ ดังนี้

1. ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ยิ่งวัฒนธรรมองค์การมีความเข้มแข็งคนในองค์การก็เกิดพฤติกรรมที่แนบแน่น และเกิดจิตวิญญาณที่จะทำงานเป็นทีมร่วมกัน



2. ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวสมาชิกกับองค์กรและทำให้พนักงานมีความภาคภูมิใจ ที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เหมาะสม ที่แข็งแกร่ง เช่น กรณีของบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย เป็นต้น

3. เป็นเครื่องมือชี้แนะแนวทางสำหรับพนักงานในการประพฤติปฏิบัติหรือกระทำกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร ทำให้รู้ว่าอะไรทำได้ อะไรไม่ควรทำที่องค์กรแห่งนี้ วัฒนธรรมจึงเป็นกลไกการควบคุมพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆ ด้วย

4. ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ เช่น การขยับชั้นเชิงแบบจีนของบริษัทในเครือซีพี ความพร้อมในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่แบบบริษัท 3 M การเน้นการให้บริการที่เป็นเลิศ แบบเอ็มเคสุกี้

5. ช่วยองค์กรในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การกล้าเสี่ยง การให้กล้าทดลอง ให้สร้างสรรค์ ให้อิสระให้รับผิดชอบ และการเปิดรับข้อมูลและสิ่งใหม่ๆ จากภายนอก

6. ช่วยในการถ่ายทอดเอกลักษณ์ (Identity) ขององค์กร และทำให้เกิดอาณาเขตขององค์กรซึ่งจะมีลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ทำให้เกิดความแตกต่างที่ชัดเจนในแต่ละองค์กร ทำให้ทราบว่าองค์กรไหนเป็นแบบไหน

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550 : 309) วัฒนธรรมองค์กรมีหน้าที่หลากหลาย ได้แก่

1. วัฒนธรรมในองค์กรมีบทบาทในการกำหนดขอบเขต (Boundary defining role) ในการแบ่งแยกองค์กรหนึ่งให้แตกต่างจากองค์กรหนึ่ง

2. วัฒนธรรมองค์กรจะทำหน้าที่ในการถ่ายทอดคุณลักษณะเด่นของสมาชิกในองค์กร

3. วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้กระบวนการในการถ่ายทอดความผูกพันจากรุ่นสู่รุ่น

4. วัฒนธรรมองค์กรช่วยให้เกิดเสถียรภาพในระบบสังคม ซึ่งวัฒนธรรมจะทำหน้าที่คล้ายตัวเชื่อมให้กับสมาชิกในองค์กรให้มีมาตรฐานในการพูดและปฏิบัติอย่างเดียวกัน

5. วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนกลไกในการสร้างการรับรู้ (Sense-making) และกลไกในการควบคุม (Control mechanism) ที่เป็นแนวทางและสร้างทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน

ฟิทเชอร์ (Fitcher, 1957 : 287) กล่าวว่า วัฒนธรรมก่อให้เกิดรูปแบบในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร วัฒนธรรมจึงเป็นรูปแบบสัญลักษณ์ที่ทำหน้าที่ควบคุมบุคลากรในองค์กรให้อยู่อย่างสันติสุข ซึ่งหน้าที่สำคัญของวัฒนธรรม มี 8 ประการ คือ

1. วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดรูปแบบของสถาบัน (Institution)
2. วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดบทบาทและความสำคัญ (Role and relations)
3. วัฒนธรรมทำหน้าที่ควบคุมสังคม (Social control)
4. วัฒนธรรมทำหน้าที่เป็นเครื่องหมายสัญลักษณ์ (Trade mark)
5. วัฒนธรรมทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Foster the unit)
6. วัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างหล่อหลอม (Moulding) บุคลิกภาพทางสังคมให้กับสมาชิก (Social Personality)
7. วัฒนธรรมทำให้สมาชิกแต่ละคนในสังคมได้ตระหนักถึงความหมายและวัตถุประสงค์การใช้ชีวิตของตน

8. วัฒนธรรมสร้างหรือจัดแบบประพจน์ปฏิบัติ (Pattern of behavior) เพื่อว่าบุคคลจะได้ปฏิบัติโดยไม่จำเป็นต้องคิดหาวิธีประพจน์ปฏิบัติโดยไม่จำเป็น Deal and Kennedy (1988 : 56) กล่าวว่า การจัดรูปแบบการบริหาร อาจเป็นเพียงรูปลักษณะภายนอกที่ปรากฏให้ผู้อื่นได้เห็น ได้รู้จักมากกว่าที่จะเป็นแก่นแท้ที่ทำให้องค์การนั้น มีชีวิตที่ยืนยาวอยู่อย่างมั่นคงในวงการ ซึ่งทั้งสองได้ให้คำจำกัดความว่า วัฒนธรรม หมายถึง "วิถีที่เรากระทำสิ่งต่างๆ แล้วยังนี้" วัฒนธรรมองค์การนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีหน้าที่วัฒนธรรมองค์การมีคุณค่าเพราะความเชื่อและค่านิยมร่วมทำให้ยกระดับความร่วมมือและความผูกพัน ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าว ส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยตรง และวัฒนธรรมองค์การ มีหน้าที่เมื่อความเชื่อและค่านิยมร่วมช่วยกันผลักดันให้องค์การกระทำในสิ่งที่ถูกต้องเพื่อความอยู่รอดขององค์การ ช่วยสรรสร้างบูรณาการในองค์การ ทำให้เกิดกลุ่มที่มีความเชื่อ ค่านิยม ข้อสมมติ และพฤติกรรมที่เหนียวแน่น ความสอดคล้อง การปรับตัว รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกกับวัฒนธรรมองค์การและความชัดเจนของภารกิจ จะทำให้สามารถทำนายประสิทธิภาพองค์การได้ ซึ่งหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การสามารถสรุปได้ 3 ประการ คือ หน้าที่พื้นฐาน หน้าที่ในการช่วยในการปรับตัวและการสร้าง บูรณาการขององค์การ

โรบบิน (Robbins. 2003 : 233) อธิบายว่าวัฒนธรรมองค์การทำหน้าที่หลายประการคือ

1. วางขอบเขตของบทบาท ซึ่งบทบาทนั้นสร้างความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับองค์การหนึ่ง
2. สร้างความรู้สึกที่บ่งชี้ความเป็นสมาชิกขององค์การ
3. วัฒนธรรมสนับสนุนให้คนรุ่นใหม่ มีความผูกพันต่อสิ่งที่ใหญ่กว่า ความสนใจส่วนตัวของแต่ละปัจเจกบุคคล
4. วัฒนธรรมช่วยยกระดับความมั่นคงของระบบสังคม วัฒนธรรมเปรียบเสมือนกาว ซึ่งเชื่อมติดบุคคลในองค์การเข้าด้วยกัน โดยมีมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากร ควรจะพูดอย่างไรและควรจะทำอย่างไร

5. วัฒนธรรมเปรียบดังกลไกในการควบคุมและความรู้สึกต่อการกระทำ ซึ่งเป็นแนวทางและรูปแบบของทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีหน้าที่ วัฒนธรรมองค์การมีคุณค่าเพราะความเชื่อและค่านิยมร่วม ทำให้ยกระดับความร่วมมือและความผูกพัน ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยตรง วัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่เมื่อมีความเชื่อและค่านิยมร่วมช่วยผลักดันให้องค์การกระทำในสิ่งที่ควร เพื่อความอยู่รอดขององค์การ ช่วยสร้างสรรค์บูรณาการในองค์การ ทำให้เกิดกลุ่มที่มีความเชื่อ ค่านิยม ข้อสมมติ และพฤติกรรมที่เหนียวแน่น ความสอดคล้อง การปรับตัว รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกกับวัฒนธรรมองค์การ และความชัดเจนของภารกิจ จะทำให้สามารถทำนายประสิทธิภาพขององค์การได้ รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการตอบรับในทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การได้

### 3.8 ระดับของวัฒนธรรมองค์การ

การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีความหมายทั้งในลักษณะที่เป็นนามธรรมและรูปธรรมนั้น การศึกษาถึงระดับของวัฒนธรรมมีความสำคัญต่อการศึกษาวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้ทราบถึงระดับของวัฒนธรรมที่องค์การนั้นดำรงอยู่ โดยการศึกษาในระดับวัฒนธรรมองค์การนั้นต้องศึกษาทั้งจากระดับที่สังเกตเห็นได้ สุระดับที่ลึกมากขึ้นหรือที่เป็นนามธรรมมากขึ้น ซึ่งจากนิยามของวัฒนธรรมองค์การ จะเห็นได้ว่ามีขอบเขตที่กว้าง แต่มีลักษณะคล้ายภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) คือมีส่วนที่อยู่ข้างบนส่วนหนึ่ง และอยู่ใต้น้ำอีกส่วนหนึ่ง จึงอาจแบ่งวัฒนธรรมออกได้เป็น 2 ระดับ คือ 1) ส่วนที่มองเห็นได้ (Visible) จะเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การ สร้างขึ้นมา ประดิษฐ์ขึ้นมา (Artifacts) เช่น อาคารสถานที่ต่างๆ การตกแต่งอาคารสถานที่ ป้ายสัญลักษณ์คำขวัญ (Slogan) และพิธีกรรมต่างๆ 2) ส่วนที่อยู่ลึกลงไป จะมองไม่เห็น (Invisible) แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกรับรู้และเข้าใจร่วมกัน เช่น ค่านิยมขององค์การที่สมาชิกรับรู้ หรือ ความเชื่อที่เป็นข้อสมมติฐาน (Basic -assumptions) ของการประพฤติปฏิบัติต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์การ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ หลายประเภท เช่น สิ่งประดิษฐ์ บรรทัดฐาน ค่านิยม แบบแผน พฤติกรรม ฯลฯ องค์ประกอบเหล่านี้สามารถนำมาจัดเรียงเป็นชั้นๆ ตามคุณลักษณะของมัน ระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การ จึงเป็นเรื่องที่นักวิชาการนำองค์ประกอบต่างๆ ของวัฒนธรรมองค์การนั้น มาจัดเรียงเป็นชั้นๆ โดยการจัดเรียงให้องค์ประกอบที่มีคุณลักษณะเหมือนกันจะอยู่ในชั้นเดียวกัน ด้วยเหตุนี้ระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การจึงมีชื่อเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า โครงสร้างองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ (Alvesson, 1994 : 535 )

Schein (1991 : 26 -29) เป็นนักวิชาการคนแรก ที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การ ตามตัวแบบของ Schein วัฒนธรรมองค์การถูกจัดแบ่งเป็น 3 ระดับชั้น ตามเกณฑ์ในเรื่องระดับความยากง่ายในการสังเกตเห็น หรือวัฒนธรรมองค์การทั้ง 3 ระดับมีความแตกต่างกันในเรื่องความยากง่ายในการมองเห็น วัฒนธรรมองค์การชั้นนอกสุดซึ่งสามารถสังเกตเห็นได้ง่ายที่สุดได้แก่ สิ่งประดิษฐ์ (Artifacts) วัฒนธรรมองค์การที่อยู่ชั้นกลาง

ได้แก่ ค่านิยมที่อวดอ้าง (Espoused Values) และวัฒนธรรมองค์การชั้นในสุดซึ่งสังเกตเห็นได้ยากที่สุด ได้แก่ ปทัสถาน (Basic Assumptions)

1. สิ่งประดิษฐ์ หมายถึง ปรากฏการณ์ทั้งหมดของกลุ่มที่สามารถรับรู้ได้ด้วยการเห็นได้ชัดและรู้สึก Schein ได้ให้ตัวอย่างสิ่งประดิษฐ์ภายในองค์การไว้มากมาย เช่น รูปแบบอาคาร การตกแต่งสำนักงาน สำนวนภาษาที่ใช้ ตราประจำองค์การ เครื่องแต่งกายของบุคลากร พิธีฉลอง เรื่องเล่าขานต่าง ๆ เป็นต้น ลักษณะของวัฒนธรรมในระดับนี้คือ การสังเกตเห็นได้ง่ายเพราะอยู่ผิววนอกสุด แต่จะแปรความหมายที่แฝงอยู่นั้นบางครั้งเป็นเรื่องค่อนข้างยากเนื่องจากวัฒนธรรมในระดับนี้เป็นสิ่งที่ป็นรูปธรรม สัมผัสได้ด้วยประสาทสัมผัส ดังนั้นการสืบค้นเพื่อศึกษาทำความเข้าใจวัฒนธรรมในระดับนี้จึงสามารถทำได้ง่ายกว่าวัฒนธรรมในระดับอื่นกล่าวคือทำได้โดยการสังเกตพฤติกรรม คอยฟังคำพูดของบุคลากร และอาจสอบถามพวกเขาหากไม่เข้าใจความหมายที่แท้จริง อย่างไรก็ตาม Schein เห็นว่าสิ่งประดิษฐ์เป็นเพียงเปลือกนอกเท่านั้นยังไม่ใช่แก่นแท้ของวัฒนธรรมองค์การ

2. ค่านิยมที่อวดอ้าง หมายถึง ค่านิยมที่บุคลากรหรือผู้บริหารขององค์การอ้างว่าได้ทำหรือควรทำ (หรืออ้างในทางตรงกันข้ามคือไม่ทำ) เช่นผู้บริหารขององค์การราชการเกี่ยวกับการให้บริการประชาชนแห่งหนึ่ง ให้สัมภาษณ์ว่า องค์การของเขาไม่มีค่านิยมที่เกี่ยวกับระบบอุปถัมภ์ในเรื่องให้ความสะดวกเป็นพิเศษแก่ญาติมิตร หรือคนรู้จักของผู้บริหาร หรือข้าราชการแต่อย่างใดและเป็นค่านิยมที่ไม่สมควรนำมาปฏิบัติด้วย แต่จากการสอบถามข้าราชการหลายคนรวมถึงประชาชนผู้มารับบริการ พวกเขาต่างให้ข้อมูลตรงกันว่า มีระบบอุปถัมภ์ในลักษณะดังกล่าวอยู่จริง เป็นต้น เนื่องจากค่านิยมที่อวดอ้างอาจไม่ตรงกับสิ่งที่องค์การทำอยู่ในบางส่วนหรือทั้งหมด ดังนั้น Schein จึงเห็นว่าค่านิยมที่อวดอ้างยังไม่อาจสะท้อนวัฒนธรรมที่แท้จริงขององค์การได้ ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมในระดับนี้ คือเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ยาก แต่สมาชิกขององค์การยังตระหนักถึงอยู่ เพราะสิ่งนี้ยังไม่ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบว่าเป็นวิธีปฏิบัติที่ถูกต้อง

3. ปทัสถาน หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อที่สมาชิกขององค์การส่วนใหญ่หรือทั้งหมด ได้นำมาปฏิบัติเป็นเวลายาวนาน จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันว่า สามารถแก้ไขปัญหาให้กับองค์การได้ เมื่อผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบแล้ว วิธีการแก้ปัญหาดังกล่าวจะกลายเป็นเรื่องปกติ ที่สมาชิกขององค์การสามารถกระทำได้โดยอัตโนมัติเมื่อพบปัญหาในลักษณะเดียวกัน โดยไม่ได้คิดถึงการเมืองอยู่ของธรรมเนียมบรรทัดฐานทางวัฒนธรรม นั่นคือ สิ่งนี้จะค่อยๆ ฝังแน่นอยู่ในส่วนลึกของจิตใจกลายเป็นสามัญสำนึกที่คนกระทำไปโดยไม่ตระหนักถึงการดำรงอยู่ของมัน ดังนั้นปทัสถาน ตามความเห็นของ Schein จึงมีลักษณะเป็นนามธรรมที่มองไม่เห็น และสมาชิกขององค์การไม่ตระหนักถึงการดำรงอยู่ของมัน และเนื่องจากวัฒนธรรมองค์การในระดับนี้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับร่วมกันจากสมาชิกขององค์การว่าช่วยแก้ปัญหาในองค์การได้ Schein จึงเห็นว่าปทัสถานเป็นแก่นแท้ของวัฒนธรรมองค์การ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าวัฒนธรรมแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ 1) ส่วนที่มองเห็นได้ เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การ สร้างขึ้นมา เช่น อาคารสถานที่ต่างๆ การตกแต่งอาคารสถานที่ ป้าย



สัญลักษณ์คำขวัญ และพิธีกรรมต่าง ๆ 2) ส่วนที่มองไม่เห็น แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกรับรู้และเข้าใจร่วมกัน เช่น ความเชื่อ บรรทัดฐาน ค่านิยม แบบแผน พฤติกรรม

### 3.9 ลักษณะการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ

วิธีการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ การประยุกต์แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมกับองค์การและการจัดการ ได้วิธีการศึกษาทั้งจากแนวคิดทางมานุษยวิทยาและสังคมวิทยา งานทางการบริหารส่วนใหญ่มุ่งไปสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างเงื่อนไขที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิผล องค์การให้สามารถคาดการณ์และควบคุมปรากฏการณ์ได้ ในแง่ของการบริหาร การเข้าใจแนวคิดทางวัฒนธรรมองค์การจึงให้ความสนใจหลักไปที่พฤติกรรมและหน้าที่ของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในองค์การ (Gordon and others. 1990 : 622)

ไซน์ (Schein. 1991 : 243 – 245) ได้แบ่งวิธีการศึกษาวัฒนธรรมองค์การเป็น 5 วิธี คือ การศึกษาแบบวิธีการสำรวจ การศึกษาแบบพรรณนาวิเคราะห์ การศึกษาแบบชาติพันธุ์วรรณา การศึกษาแบบประวัติศาสตร์และการศึกษาแบบให้คำปรึกษา ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละวิธีการดังนี้

1. การศึกษาแบบวิธีการสำรวจ (The Survey Research Approach) พิจารณาว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นคุณสมบัติของกลุ่มที่สามารถวัดได้ด้วยแบบสอบถาม โดยสมมติเอาว่ามีมิติของวัฒนธรรมต่าง ๆ ในองค์การที่จะศึกษาเอาไว้ล่วงหน้า แม้ว่าข้อมูลการศึกษาจะได้อาจมาจากกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ก็ตาม แต่ก็ยังไม่สามารถชี้ได้อย่างชัดเจนว่ามีมิติทางวัฒนธรรมที่กำหนดเอาไว้ล่วงหน้านั้นครอบคลุมสิ่งที่ต้องการศึกษาในองค์การเพียงใด รวมทั้งวัฒนธรรมองค์การซึ่งเป็นนามธรรมสามารถจะวัดได้ด้วยเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสำรวจหรือไม่และวัฒนธรรมในองค์การต่าง ๆ อาจเหมือนกันแต่ระดับของความเข้มที่โดดเด่นต่างต่างกันนั้น เป็นสิ่งที่ควรให้ความสนใจมากกว่าการศึกษาในสิ่งที่เหมือนกัน

2. การศึกษาแบบพรรณนาวิเคราะห์ (The Analytic Descriptive Approach) คล้ายกับการศึกษาด้วยวิธีการสำรวจ แต่กระทำโดยแยกส่วนของวัฒนธรรมองค์การออกเป็นองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ เพื่อง่ายในการศึกษา เช่นพิธีการ เรื่องเล่า สัญลักษณ์หรือองค์ประกอบอื่น ๆ ในทางวัฒนธรรมเพื่อศึกษาเจาะลึกในแต่ละประเด็น วิธีการนี้แม้จะเป็นวิธีการที่ดีแต่ก็มีจุดอ่อนง่ายต่อการลำเอียง (Bias) ขาดการยอมรับจากมุมมองอื่น ๆ รวมทั้งขัดแย้งกับแนวการศึกษาแบบองค์รวม ที่ต้องการเข้าใจองค์การในภาพรวมไม่ใช่แยกส่วน

3. การศึกษาแบบชาติพันธุ์วรรณา (The Ethnographic Approach) ได้แนวการศึกษาจากด้านมานุษยวิทยาและสังคมวิทยา โดยมีข้อสมมุติว่าจะคลี่คลายหรือเข้าใจโครงสร้างต่าง ๆ ในองค์การไม่ได้ถ้าปราศจากการศึกษาด้วยการสังเกตทั้งแบบเจาะลึกและแบบวงกว้าง พร้อมทั้งเพิ่มเติมด้วยการสัมภาษณ์ข้อมูลจากผู้ที่อยู่ในวัฒนธรรมนั้น วิธีการนี้จะทำให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อปรากฏการณ์บางอย่างที่ยังไม่เคยมีการศึกษาหรือบันทึกเอาไว้ ต้องศึกษาจากหลายๆ กรณีก่อนที่จะสามารถสรุปเป็นข้อมูลทั่วไปได้ เป็นวิธีการศึกษาที่มุ่งเน้นไปที่กลุ่มอาชีพทำให้การศึกษาในแบบสังเกตการณ์จำกักรูปแบบอยู่เฉพาะพฤติกรรมกลุ่มเท่านั้น

4. การศึกษาแบบประวัติศาสตร์ (Historical Approach) โดยทั่วไป แม้ว่านักประวัติศาสตร์จะไม่ค่อยศึกษาในแง่ของวัฒนธรรมองค์การก็ตาม แต่วัฒนธรรมองค์การก็เป็นรูปแบบหนึ่งขององค์การที่ควรได้รับการวิเคราะห์และศึกษาในระยะยาว จุดอ่อนของวิธีการศึกษาแบบนี้ก็คล้ายกับวิธีการชาติพันธุ์วรรณา แต่สามารถชดเชยได้ด้วยวิธีการศึกษาแบบเจาะลึกทางประวัติศาสตร์และวิเคราะห์ต่อเนื่องระยะยาว

5. การศึกษาแบบให้คำปรึกษา (Clinical Descriptive) บริษัทที่ให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารเพื่อพัฒนาองค์การ สามารถเรียนรู้และวิเคราะห์บริบทต่าง ๆ ทางวัฒนธรรมองค์การได้ เช่นวิธีการกำหนดนโยบาย การกำหนดระบบการให้รางวัลและพิจารณาความดีความชอบ และกระบวนการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการขององค์การ ผู้ให้คำปรึกษา (Consultant) จะทราบผลกระทบของกระบวนการต่าง ๆ ดังกล่าวที่มีต่อองค์การ เพื่อให้คำปรึกษาปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้น ซึ่งวิธีการศึกษาแบบนี้เรียกว่าการพัฒนาองค์การ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การศึกษาวัฒนธรรมองค์การมีการศึกษาหลายแบบหลายวิธีด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาแบบวิธีการสำรวจ การศึกษาแบบพรรณนาวิเคราะห์ การศึกษาแบบชาติพันธุ์วรรณา การศึกษาแบบประวัติศาสตร์ และการศึกษาแบบให้คำปรึกษา ซึ่งวิธีการศึกษาแต่ละแบบจะมีทั้งข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับว่าผู้ที่สนใจศึกษาต้องการข้อมูลแบบใด เช่น ต้องการข้อมูลในเรื่องของความเข้มของวัฒนธรรมก็จะเลือกศึกษาแบบวิธีการสำรวจ ต้องการสังเกตพฤติกรรมของวัฒนธรรมก็เลือกวิธีการแบบชาติพันธุ์วรรณา เป็นต้น

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เลือกวิธีการศึกษาในลักษณะการสำรวจในสังคมวิทยาที่มองว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่องค์การมี อีกทั้งวัฒนธรรมองค์การและการปฏิบัติต่าง ๆ ที่สืบทอดกันมาในองค์การนั้นส่งผลต่อหรือทำให้เกิดพฤติกรรมอื่น ๆ ตามมา

### 3.10 วัฒนธรรมย่อยในองค์การ

ไทร์และเบเยอร์ (Trice and Beyer. 1993 ; อ้างถึงใน นิธิ สิทธิบุหงา. 2541 : 31) กล่าวว่า องค์การเป็นลักษณะของหน่วยงานทางสังคม จากการที่องค์การประกอบด้วยบุคคลต่างๆ จึงทำให้เกิดการรวมกลุ่มขึ้นในองค์การทั้งกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ (Informal Groups) ซึ่งเกิดขึ้นเองโดยที่ไม่ได้อำนาจหน้าที่โดยตรง เช่น กลุ่มเพื่อน สำหรับกลุ่มที่เป็นทางการ (Formal Groups) เกิดขึ้นจากการกำหนดอำนาจหน้าที่โดยตรง เช่น แผนกงานต่างๆ ความแตกต่างของกลุ่ม 2 กลุ่มนี้ เป็นพื้นฐานของการเกิดวัฒนธรรมย่อยในองค์การและได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมย่อยในองค์การ มีอยู่ 3 ประการ คือ

#### 1. การมีปฏิสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน (Differential Interaction)

พื้นฐานของวัฒนธรรมย่อยเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ที่แตกต่างกันของบุคคลในองค์การ หมายถึงระดับของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหนึ่งต่อบุคคลหนึ่งที่ไม่เหมือนกับบุคคลอื่น ปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้เกิดการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คือ ขนาดขององค์การ สถาปัตยกรรมศาสตร์ แผนกงาน การแบ่งงานลำดับการบังคับบัญชา การไหลของงานและเทคโนโลยี สถานที่การทำงาน กฎระเบียบ เมื่อสมาชิกมีการสื่อสารกันมากขึ้น จะพัฒนาความรู้สึกและความเข้าใจกันมากขึ้น

2. การมีประสบการณ์ร่วม (Shared Experience) บุคคลที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดกันจะสามารถสื่อสารกันได้ง่าย ทำให้สามารถจัดการกับปัญหาและความไม่แน่นอนต่างๆ ได้ เนื่องจากบุคคลมีปฏิสัมพันธ์ในระยะเวลาหนึ่งในสภาพแวดล้อมเดียวกัน จนเกิดการพัฒนาเป็นแบบแผนพฤติกรรมและความเชื่อร่วมกันจนนำไปสู่การเกิดวัฒนธรรมย่อย

3. การมีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่คล้ายคลึงกัน (Similar Personal Characteristics) บุคคลที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่คล้ายคลึงกัน เช่น เพศ อายุ เชื้อชาติ อาชีพ การศึกษาและชั้นของสังคม จะทำให้เกิดการรวมกลุ่มเป็นวัฒนธรรมย่อยของการมีเอกลักษณ์ (Identities) ภาพลักษณ์ ส่วนตน(Self Images) และกลุ่มอ้างอิง(Reference Groups) ร่วมกัน

### 3.11 ลักษณะของผลกระทบทางวัฒนธรรมที่มีต่อการบริหาร

ไพบูลย์ ช่างเรียน (2532 : 41-47) ได้แสดงทัศนะถึงลักษณะของผลกระทบทางด้านของวัฒนธรรมที่มีผลต่อการบริหาร ซึ่งสามารถแยกพิจารณาได้ 4 ลักษณะด้วยกัน คือ

#### 1. ผลกระทบด้านวัฒนธรรมในด้านความคิดในการบริหาร

เป็นลักษณะการพิจารณาวัฒนธรรมในด้านต่างๆ ที่เข้ามาเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความคิดและการตัดสินใจในการบริหาร ซึ่งอาจเป็นวัฒนธรรมเกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยม ขนบธรรมเนียม ประเพณี หรืออื่น ๆ สิ่งต่างๆ เหล่านี้เข้ามามีผลต่อการตัดสินใจในการบริหารอยู่ไม่น้อย นักบริหารในระยะหลังได้ชี้ให้เห็นแล้วว่า การบริหาร คือ กระบวนการตัดสินใจ (Decision-Making Process) คือมองการปฏิบัติงานของทุกคนเป็นเรื่องของการตัดสินใจในการเลือกวิธีปฏิบัติ ซึ่งมีอยู่หลายวิธี และเลือกวิธีใด วิธีหนึ่ง เนื่องมาจากอิทธิพลบางสิ่งบางอย่างที่มีต่อการตัดสินใจ ลักษณะการตัดสินใจมี 2 ประเภทจะเลือกตัดสินใจประเภทใดนั้น ขึ้นอยู่กับอิทธิพลที่อยู่เหนือการตัดสินใจ ซึ่งอาจแยกพิจารณาได้ ดังนี้คือ

1.1 การตัดสินใจตามข้อเท็จจริง(Factual Judgement) การตัดสินใจประเภทนี้ขึ้นอยู่กับรากฐานข้อเท็จจริง (Factual Promises) กล่าวคือ เป็นการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับข้อมูลที่แน่นอนและถูกบังคับโดย กฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติงานและเทคนิคที่ได้รับการอบรมมาก่อน ตลอดจน ขึ้นอยู่กับลักษณะของเครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ เช่น การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ หรือบุคลากรด้านเทคนิคต่างๆ หรือการพิมพ์จดหมายเสมือนการพิมพ์ด้วยแบบฟอร์มที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังมีข้อจำกัดในเรื่องกรอบต่างๆ ที่องค์การกำหนดขึ้น เพราะการจำกัดการขยับเป็นการกำหนดบทบาท หน้าที่ของบุคคลในองค์การเอง บทบาทหรือกรอบที่องค์การกำหนด ขันย้อมจำกัดการตัดสินใจของคนในองค์การให้อยู่ในกรอบของบทบาทเหนืออำนาจหน้าที่ที่ตนมี

1.2 การตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับค่านิยม (Value Judgement) เป็นการตัดสินใจที่นอกเหนือไปจากการตัดสินใจประเภทแรก กล่าวคือ ในทางปฏิบัตินั้นแม้ว่าจะมีการกำหนดบทบาท หน้าที่แล้วก็ตาม แต่การตัดสินใจของบุคคลนั้นอาจเปลี่ยนแปลงได้ โดยอิทธิพลของสิ่งอื่นๆ เช่น ความเกรงใจ ความสัมพันธ์ในฐานะที่เป็นญาติ หรือเพื่อน ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องของวัฒนธรรมไม่ได้กำหนดกฎเกณฑ์ไว้ในองค์การ แต่อยู่ที่ค่านิยมและความคิดเห็น ส่วนตัวของผู้นั้นด้วย

2. ผลกระทบของวัฒนธรรมในด้านการปฏิบัติ และพฤติกรรมในการบริหารวัฒนธรรม นอกจากจะมีอิทธิพลต่อความคิดความเชื่อถือแล้ว ยังมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของคนอีกด้วย นั่นคือความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้งที่มองเห็นและมองไม่เห็น มีผลทำให้เกิดความแตกต่างในพฤติกรรม การประพฤติปฏิบัติในการบริหาร ทั้งนี้เพราะการบริหารเป็นการแสดงออกอย่างหนึ่งของคนในวัฒนธรรมหนึ่งๆ ซึ่งปกติคนจะไม่รู้สึกตัวในการแสดงออกซึ่งวัฒนธรรม เพราะได้รับอิทธิพลมาตั้งแต่เกิด จึงเห็นเป็นเรื่องธรรมดาจนพบคนที่มีความวัฒนธรรมไม่เหมือนกับเรา มีการประพฤติปฏิบัติไม่เหมือนกับเราแสดงให้เห็นว่า การที่เราจะคิด ตัดสินใจและประพฤติอย่างใดอย่างหนึ่งนั้น มักจะอยู่ใต้อิทธิพลของวัฒนธรรมของตน เช่น การปฏิบัติของผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา ผู้มีอำนาจกับผู้ไม่มีอำนาจ มักจะเป็นไปตามลักษณะที่สัมพันธ์และสอดคล้องกับวัฒนธรรมของตนที่ในสังคมที่ระบบอาวุโสยังมีอิทธิพลอยู่หรือมีความสงสารเกรงอก เกรงใจจะเป็นสาเหตุของการตัดสินใจที่กระทำไปไม่สอดคล้องกับเหตุผลของการบริหาร นอกจากนี้ยังมีการอบรม สั่งสอนจาก พ่อ แม่ ครู และได้รับมาจากแหล่งต่างๆ ในสังคมที่ได้รับการถ่ายทอดมาอย่างไม่รู้สึกรู้หาเล่านี้จะมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติในลักษณะต่างๆ เช่น การเคารพ เชื้อพียงผู้ใหญ่ ความเป็นระเบียบเรียบร้อย การแสดงความคิดเห็น

3. ผลกระทบของวัฒนธรรมทางด้านระบบหรือโครงสร้างทางการบริหาร นอกจากวัฒนธรรมจะมีอิทธิพลทางด้านความคิด การตัดสินใจ การประพฤติปฏิบัติของคนในการบริหารงานแล้ว วัฒนธรรมทั้งที่มองเห็นและมองไม่เห็นนี้ มีผลทำให้เกิดความแตกต่างในระบบบริหารตลอดจนโครงสร้างของการบริหาร ผลที่เกิดขึ้นนี้ คือ หลักและเทคนิคการบริหารการปกครอง ซึ่งถูกสร้างขึ้นในวัฒนธรรมหนึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมหนึ่งอาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือดัดแปลง เพื่อให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมนั้นๆ ทั้งๆ ที่รูปแบบและหลักการยังคงเหมือนเดิมหรือในบางกรณีหลักหรือทฤษฎีในการบริหารอาจใช้ไม่ได้ผลเลย เป็นต้นว่า ในระบบการบริหารงานบุคคลซึ่งยอมรับกันว่า ระบบคุณธรรม (ระบบเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งตามความรู้ความสามารถ หรือ Merit system เป็นหลักการที่ดีที่จะส่งเสริมให้คนทำงานโดยยึดความรู้ความสามารถ หลักความยุติธรรมและความเสมอภาคให้กับคนในสังคม ในโอกาสเข้าทำงาน แต่เมื่อนำระบบดังกล่าวมาใช้กับวัฒนธรรมหนึ่งจะได้ผลมาน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับอิทธิพลของวัฒนธรรมในสังคมนั้นว่าจะส่งเสริมระบบคุณธรรมหรือไม่เพียงใด เช่น สังคมที่มีความเกรงอกเกรงใจกัน มีการชอบใช้อิทธิพลอำนาจอันเป็นการส่งเสริมเกี่ยวกับอภิสิทธิ์ส่วนตัว เมื่อนำระบบคุณธรรมมาใช้ในการคัดเลือกคนเข้าทำงานอาจไม่ได้ผล เพราะอาจจะรับบุคคลที่เป็นญาติหรือผู้มีอำนาจฝากมา เป็นต้น

4. ผลกระทบของวัฒนธรรมทางด้านเครื่องมือ เครื่องใช้และเทคโนโลยีทางการศึกษาลักษณะเครื่องมือ เครื่องใช้ตลอดจนเทคโนโลยีต่างๆ ก็เป็นการแสดงออกอย่างหนึ่งของวัฒนธรรมในสังคมนั้นๆ เพราะมนุษย์มีวัฒนธรรมและมีความสามารถในการเรียนรู้ตนเอง ก็คือสังคมนั้นมีวัฒนธรรมแตกต่างกันออกไป การใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีอาจไม่ได้ผลในอีกสังคมหนึ่ง ทั้งนี้เพราะลักษณะของวัฒนธรรมทางความคิดทางการปฏิบัติตลอดจนโครงสร้างการบริหารจะมีอิทธิพลต่อเครื่องมือเครื่องใช้ ด้วยนั่นเอง ดังนั้น วัฒนธรรมจึงมีอิทธิพลต่อลักษณะทางด้าน



เครื่องมือเครื่องใช้ และเทคโนโลยีต่างๆ ด้วย เพราะผู้ที่ใช้เครื่องมือ เครื่องใช้และเทคโนโลยี ก็คือคนนั่นเอง ซึ่งเขาเหล่านี้จะมีวัฒนธรรมและค่านิยมของตัวเองตลอดเวลา อันมีผลต่อความคิด การประพฤติ ปฏิบัติต่างๆ และแสดงออกมาในรูปแบบต่างๆ

## วัฒนธรรมโรงเรียน (School Culture)

โรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งซึ่งต้องมีวัฒนธรรม ผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในหน่วยงานของตนเป็นอย่างดีแล้ว จะทำหน้าที่เป็นผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น โรงเรียนที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่ง ผู้บริหารที่มีความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมของตนเป็นอย่างดี จะทำหน้าที่เป็นผู้นำในการเสริมสร้างวัฒนธรรมให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น เพราะวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นตัวการที่ช่วยให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจลักษณะการทำงาน การเลือกแนวทางที่ถูกต้องในการแก้ปัญหาและการปฏิบัติงานร่วมกัน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้าใจวัฒนธรรมโรงเรียนที่เกี่ยวกับความคิด ความเชื่อ การประพฤติปฏิบัติของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อระบบการบริหารงาน และการพัฒนาโรงเรียน แต่ถ้าสามารถเข้าใจถึงวัฒนธรรมโรงเรียน และใช้ให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และเทคโนโลยีในสังคมปัจจุบันแล้ว จะส่งผลให้การบริหารโรงเรียนประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพในที่สุด วัฒนธรรมโรงเรียนปรากฏครั้งแรกในผลงานของวิลกิน (จันท์เพ็ญ ลาภมากผล. 2544 : 24) นักสังคมวิทยา ซึ่งวิเคราะห์เกี่ยวกับการเรียนการสอน และวิลกินเป็นคนหนึ่งในบุคคลกลุ่มแรกที่ศึกษาเกี่ยวกับโรงเรียนอย่างเป็นระบบ โดยศึกษาโรงเรียนเป็นระบบสังคม ได้ให้ความสำคัญและความสนใจเกี่ยวกับการควบคุมนักเรียน รวมทั้งโครงสร้างและวัฒนธรรมโรงเรียน และได้อธิบายเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนว่า โรงเรียนมีวัฒนธรรมที่กำหนดนิยามเฉพาะในโรงเรียนของตน ซึ่งประกอบด้วย วิถีปฏิบัติเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล วิถีปฏิบัติในโรงเรียน (Folkways) แนวปฏิบัติตามหลักศีลธรรม หรือจารีตประเพณี (Mores) การสร้างขวัญกำลังใจ และการแข่งขัน การมีส่วนร่วม งานพิธีการ ประเพณี กฎระเบียบ รวมทั้งปัญหาต่าง ๆ ในโรงเรียน

### 1. ความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียน

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียน ไว้ ดังนี้

รัตนา ศิริขยานันท์ (2542 : 23) ให้ความหมายวัฒนธรรมโรงเรียนไว้ว่า หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ แบบแผนพฤติกรรมและปทัสถานที่ได้รับการถ่ายทอดสืบต่อกันมาภายในโรงเรียน จะเป็นแนวทางต่อการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน

อายัล (Ayal. 1961 : 157) ให้ความหมายวัฒนธรรมโรงเรียนไว้ว่า เป็นกรอบความคิดของบุคคลที่จะหาคำตอบว่า มีวิธีการดำเนินการเกี่ยวกับองค์กรโรงเรียนอย่างไร และชีวิตในโรงเรียนเป็นอย่างไร

โอราธา และออนยานโก (Orara & Onyang. 1989 : 1494-A) ให้ความหมายวัฒนธรรมโรงเรียนว่า หมายถึง กลุ่มของความเข้าใจหรือความหมายรวม ซึ่งเป็นที่เข้าใจกันดีในกลุ่มบุคคลและเป็นความหมายที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนกับกลุ่มนี้ โดยเฉพาะรูปแบบ

ของความหมายนี้ เป็นสิ่งยึดเหนี่ยวสมาชิกในกลุ่ม ทำให้แต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกัน วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นผลสะท้อนจากค่านิยมร่วม ความเชื่อและความผูกพันของสมาชิกในโรงเรียน ลักษณะสำคัญของเนื้อหาของวัฒนธรรม มีความลึกซึ้ง มีความหมาย มีความสำคัญ เป็นสิ่งที่โรงเรียนยึดถือเป็นความเชื่อเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือภาพลักษณ์ (Image) ของโรงเรียน

โอเวนส์ (Owens. 1987 : 17) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นแนวทางปฏิบัติที่ละเอียดที่ละน้อย สม่่าเสมอ และกลายเป็นสิ่งหล่อหลอมพฤติกรรมของบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni. 1988 : 108) ให้ความหมายวัฒนธรรมโรงเรียนว่า หมายถึง แนวปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับเป็นลักษณะของสถาบัน เป็นประเพณีและค่านิยม ซึ่งมีแนวโน้มที่จะปรากฏเป็นส่วนสำคัญของชีวิตในโรงเรียน โดยแปลความหมายของค่านิยมไปสู่แผนปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจได้ว่าจะทำอะไร และทำได้ได้อย่างไร จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียน คือ ความเชื่อ ค่านิยม ระเบียบแบบแผน กฎเกณฑ์ของพฤติกรรมที่บุคคลในโรงเรียนนั้น ๆ ยึดถือปฏิบัติร่วมกันมาจนกลายเป็นแนวปฏิบัติที่ทุกฝ่ายให้การยอมรับ

## 2. ความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียน

ธร สุนทรายุทธ์ (2551 : 505) กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมีอิทธิพลอย่างมากต่อการบริหารโรงเรียนอย่างน้อย 3 ประการ คือ 1) เป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่ทำให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งเป็นเทคนิควิธีที่จะปฏิบัติงานในโรงเรียน 2) เป็นกฎเกณฑ์หรือเป็นระเบียบของการกระทำหรือการปฏิบัติงานของบุคคล 3) ชีติศทางตามที่กำหนดในเป้าหมาย ซึ่งจะแปลความหมายให้แต่ละคนทำสิ่งใด ๆ ตามค่านิยมของคน ค่านิยมของโรงเรียน สัญลักษณ์และความเชื่อ เป็นองค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมที่จะบอกให้รู้ว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญในโรงเรียน ค่านิยมที่เหมาะสมจะเพิ่มแรงจูงใจ ความผูกพัน ความกระตือรือร้น และความจงรักภักดีของบุคลากรในโรงเรียน ถ้าผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่ายมีความเข้าใจและยอมรับในความสำเร็จขององค์ประกอบของวัฒนธรรมเหล่านี้ ย่อมสามารถจัดการศึกษาในโรงเรียนให้บรรลุความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นเครื่องมือที่ยึดเหนี่ยวบุคลากรในโรงเรียนให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในระบบโรงเรียน และเป็นเครื่องมือที่จะเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียนให้ดำเนินไปได้ด้วยดี นอกจากนี้ยังเป็นสิ่งยึดองค์การโรงเรียนไว้ด้วยกันและมีอิทธิพลต่อสมาชิกในโรงเรียนอย่างจริงจังที่จะเพิ่มความสามัคคีระหว่างผู้บริหารและครู และผู้บริหารสามารถใช้วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือในการบริหารงานได้ในรูปแบบต่าง ๆ กัน 4 รูปแบบ คือ 1) วัฒนธรรมอำนาจ (Power culture) เป็นวัฒนธรรมที่เจ้าความสำคัญของบุคคลกลุ่มย่อยหรือผู้บริหาร ที่จะใช้อิทธิพลต่อคนกลุ่มใหญ่โดยมุ่งใช้อำนาจบารมี 2) วัฒนธรรมการทำงาน (Task culture) มุ่งให้ความสำคัญกับเป้าหมาย และความสำเร็จของงาน โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการทำงานเป็นทีม ให้เกียรติ ยกย่อง และให้อิสระแก่สมาชิกในองค์การ ทำให้สามารถ

ปรับเปลี่ยนและยืดหยุ่นได้ ซึ่งช่วยให้ทุกคนสามารถทำงานเต็มศักยภาพ 3) วัฒนธรรมบทบาท (Role culture) เน้นการจัดองค์การตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชา การสื่อสาร การวางแผน งานและการตัดสินใจ เป็นไปตามเหตุผล บทบาทหน้าที่ของทุกคนชัดเจน การดำเนินงานเป็นระบบ ระเบียบ และเป็นไปตามระบบราชการ บางครั้งจึงเรียกว่า วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) 4) วัฒนธรรมบุคคล (Person culture) มุ่งให้ความสำคัญเฉพาะบุคคล ในการแสดงความสามารถ ผู้บริหารบางคนมุ่งเน้นการใช้อำนาจบังคับมากกว่าให้คนมีส่วนร่วม ซึ่งอาจจะมีผลดีในองค์การหนึ่ง แต่อาจจะเกิดผลเสียในองค์การอื่น ๆ ผู้บริหารจึงควรนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับปัจจัยองค์การ 4 ประการ คือ 1) ขนาด 2) สภาพแวดล้อม 3) กระบวนการทำงาน 4) ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน ผู้บริหารควรเลือกให้เหมาะสม สอดคล้องกับเจตคติและพฤติกรรมของคน เพื่อให้มีอิทธิพลต่อโรงเรียนและกระบวนการต่าง ๆ ในโรงเรียน ความสลับซับซ้อนในการจัดการศึกษามีมากขึ้นในปัจจุบัน ทั้งกิจกรรมทางปัญญาและสภาพสังคม การยอมรับว่าโรงเรียนเป็นระบบสังคม จึงมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมโรงเรียน สนใจเกี่ยวกับบรรทัดฐาน ความคาดหวัง ความเชื่อ และรูปแบบพฤติกรรมประจำวัน ซึ่งนำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวได้ หลายแนวคิดเห็นตรงกันว่า การศึกษาและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนและสัญลักษณ์โรงเรียน เป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ ส่วนของการบริหารพบว่าผู้นำที่มีแผนการเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ มักมีวัฒนธรรมโรงเรียนที่แข็งแกร่ง องค์ประกอบของวัฒนธรรมในระดับ ค่านิยม เป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ การสื่อความหมายของค่านิยมผ่านกลไกทางวัฒนธรรมโรงเรียนจะขยายผลออกไป ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในโรงเรียน และระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งปรากฏให้เห็นได้ชัดเจนในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ปัจจัยที่อธิบายโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพได้ดีที่สุดคือ วัฒนธรรมโรงเรียน

ดิลและปีเตอร์สัน (Deal & Peterson. 1990 : 9 – 11) กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมีอิทธิพลและทำให้ครู นักเรียนและผู้บริหารโรงเรียน เกิดแนวคิด ความรู้สึก และแนวทางการปฏิบัติในโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นเรื่องของพิธีการและประเพณี ปทัสถาน และค่านิยมซึ่งมีผลต่อทุกชีวิตในโรงเรียน และวัฒนธรรมโรงเรียนยังมีผลต่อสมาชิกในเรื่องความสนใจ ความขยันขันแข็งและผลผลิตที่ได้ วัฒนธรรมโรงเรียนได้สร้างข้อผูกมัดและความชัดเจนในเรื่องค่านิยมหลักในโรงเรียน สร้างแรงจูงใจเพื่อให้สมาชิกมีแรงบันดาลใจเป็นเหตุให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ และเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิต โดยครูและนักเรียนร่วมกันทำงานหนักเพื่อความสำเร็จอันเป็นเป้าหมายสุดท้าย และใช้ในการแก้ปัญหาโดยเน้นไปที่การเรียนการสอนของนักเรียนทุกคน

ที่กล่าวมาสรุปได้ว่าวัฒนธรรมโรงเรียนมีความสำคัญต่อผู้บริหาร เพราะวัฒนธรรมเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการที่จะใช้เป็นแนวทางเพื่อให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์เป็นแนวทางการปฏิบัติงานของครู นักเรียน และผู้บริหาร

### 3. ลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียน

แพตเตอร์สัน เพอร์คีย์ และพาร์เกอร์ (Patterson, Purky & Parker. 1986 : 97 - 98) ได้สรุปลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียนไว้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมีใช้สิ่งที่เกิดขึ้นเอง แต่เป็นสิ่งที่ได้รับการสร้างสรรค์ขึ้นมา นั่นคือเป็นสิ่งที่คนภายในโรงเรียนสามารถกำหนดได้ซึ่งแต่ละโรงเรียนต่างก็มีเอกลักษณ์เฉพาะของโรงเรียน ลักษณะบางอย่างของโรงเรียนแต่ละโรงเรียนจะไม่เหมือนกัน เช่นความรู้สึกต่อภาวะผู้นำ เป้าหมายร่วมกันของโรงเรียนที่ชัดเจน องค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียนจะมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันเพื่อสร้างสรรค์ภาพรวมของโรงเรียนมากกว่าที่จะเป็นผลรวมของส่วนย่อยของโรงเรียน เมื่อวัฒนธรรมสามารถให้จุดเน้นและเป้าหมายที่ชัดเจนแก่โรงเรียนได้แล้ว จะเป็นเสมือนสิ่งที่ยึดเหนี่ยวบุคคลและสิ่งต่าง ๆ ภายในโรงเรียนในการดำเนินการไปตามพันธกิจ ประการสุดท้าย ความเปลี่ยนแปลงพื้นฐานต่าง ๆ เช่น กระบวนการด้านการจัดองค์การ หรือพฤติกรรมของครู จะต้องได้รับการทำความเข้าใจและมักจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมโรงเรียน และความเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมโดยทั่วไปแล้วมักจะดำเนินไปอย่างเชื่องช้า

เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni. 1988 : 104 - 105) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียนไว้ 4 ลักษณะ ดังนี้

1. สามารถสัมผัสและสังเกตได้ เช่น คำพูด วิธีการประพฤติปฏิบัติ และสิ่งปรากฏแก่สายตา พฤติกรรมดังกล่าวจะปรากฏให้เห็น ได้แก่ รูปแบบ ระเบียบแบบแผน พิธีการ และสัญลักษณ์อื่น ๆ ที่ปฏิบัติกันในโรงเรียน
2. ทัศนคติของบุคลากร เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับระเบียบการปฏิบัติงานร่วมกัน และบรรทัดฐานที่บุคลากรยอมรับ
3. ค่านิยมที่แสดงให้เห็นข้อตกลงร่วมกันของครู ซึ่งปรากฏให้เห็นอยู่ในลักษณะเฉพาะที่เป็นนโยบาย และปรัชญาของโรงเรียน
4. สมมติฐานที่มีลักษณะเป็นนามธรรมมากกว่าระดับอื่น ๆ เพราะเป็นลักษณะเฉพาะที่แอบแฝง หรือปรากฏให้เห็นก็ได้

เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni. 1988 : 103) ยังได้กล่าวอีกว่า วัฒนธรรมโรงเรียนได้ก่อตัวมาจากสิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน (The School History) ได้แก่ อดีตของโรงเรียนที่สืบทอดกันมาจนถึงปัจจุบัน เช่น รูปแบบของพฤติกรรมที่ปฏิบัติต่อ ๆ กันมา กล่าวคือ พฤติกรรมของผู้ที่เป็นวีรบุรุษ วีรสตรีของครู และนักเรียน
2. ความเชื่อ (Belief) เป็นสมมติฐานและความเข้าใจของครูและบุคลากรอื่น ๆ ที่ได้กระทำร่วมกัน จนมีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงสร้างของโรงเรียน การเรียนการสอน และบทบาทของครูและนักเรียน ระเบียบวินัย ความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง สมมติฐานและความเข้าใจอาจอยู่ในรูปของปรัชญาและข้อกำหนดอื่น ๆ
3. ค่านิยม (Values) คือ สิ่งที่โรงเรียนให้ความสำคัญเกี่ยวกับการประเมินค่าสิ่งต่าง ๆ ที่ปรากฏ



4. บรรทัดฐานและมาตรฐาน (Norm and Standards) คือ สิ่งที่ควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติ สำหรับการควบคุมพฤติกรรมของครูอาจารย์ในโรงเรียน จะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ควรชมเชย ยกย่อง หรือลงโทษ

5. รูปแบบของพฤติกรรม (Pattern of Behavior) คือ สิ่งที่ยอมรับและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่สม่ำเสมอภายในโรงเรียน ลักษณะการก่อตัวของวัฒนธรรมโรงเรียน จะเกิดขึ้นจากประวัติของโรงเรียน สิ่งที่มีอิทธิพลต่อความเชื่อ ความเชื่อจะมีอิทธิพลต่อค่านิยม ค่านิยมจะมีอิทธิพลต่อบรรทัดฐานและมาตรฐาน บรรทัดฐานและมาตรฐานจะมีอิทธิพลต่อรูปแบบของพฤติกรรม

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในโรงเรียนและเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละโรงเรียนที่สามารถถ่ายทอดต่อ ๆ กันไปได้ เช่น คำพูด ระเบียบปฏิบัติ พิธีการและสัญลักษณ์อื่น ๆ ที่สัมผัสไม่ได้ เช่น ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน เป็นต้น

#### 4. องค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน

แพทเทอร์สัน (Patterson, 1988 : 50 - 51) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมโรงเรียนว่ามี ส่วนประกอบ 10 ประการ คือ 1) ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน (School Purpose) 2) การให้อำนาจ (Empowerment) 3) การตัดสินใจ (Decision Making) 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (Sense of Community) 5) ความเชื่อถือ (Trust) 6) คุณภาพ (Quality) 7) การยอมรับ (Recognition) 8) ความเอื้ออาทร (Caring) 9) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) และ 10) ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน (School Purpose) เป็นลักษณะที่โรงเรียนประชาสัมพันธ์ ชี้แจงวัตถุประสงค์ นโยบาย การตัดสินใจ ให้บุคลากรเข้าใจ เห็นคุณค่าและความสำคัญ เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางและพื้นฐานในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และเพื่อเป็นแนวทางในการประเมินผลการทำงาน (Patterson, 1988 : 50 - 51)

วีโรจน์ สารรัตน์ (2532 : 121) กล่าวว่าองค์การใดหรือโรงเรียนใดจะอยู่รอดและมีความเจริญรุ่งเรืองนั้น ความสำคัญอยู่ที่ตัวของบุคคล ที่ทำงานร่วมกันอยู่ในองค์การนั้น ๆ นับตั้งแต่ผู้บริหารลงไปถึงผู้ปฏิบัติงานในระดับต่ำ จะสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพเพียงใดนั้นควรคำนึงถึง ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนเป็นสำคัญ ดังนี้

1. ความมุ่งประสงค์เป็นตัวการที่จะนำไปสู่การกำหนดนโยบายแนวทางการปฏิบัติกฎ และระเบียบในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามความเหมาะสม

2. ความมุ่งประสงค์เป็นตัวชี้นำองค์การ ถึงแม้ว่า บุคคลแต่ละคนในองค์การจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน แต่ความมุ่งประสงค์ขององค์การจะเป็นหลักชัยที่จะทำให้ทุกคนมีเหตุผล มีความสามัคคี มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการร่วมแรงร่วมใจกันที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บังเกิดผลตามความมุ่งประสงค์ขององค์การนั้น

3. ความมุ่งมั่นประสงค์เป็นสิ่งที่จะช่วยจูงใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้จะมีปัญหาเกิดขึ้นจากการทำงานก็สามารถจะยึดถือความมุ่งมั่นประสงค์นั้นเป็นหลักในการพิจารณาแก้ปัญหาด้วยตนเอง

4. ความมุ่งมั่นประสงค์เป็นพื้นฐานของการกระจายอำนาจ เนื่องจากเมื่อผู้ปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจ และยอมรับความมุ่งมั่นประสงค์แล้ว จะสามารถทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่

5. ความมุ่งมั่นประสงค์เป็นเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ในการควบคุมการทำงานขององค์กรได้

ณรงค์ศักดิ์ ถนอมศรี (2538 : 37) ได้ให้ความหมายของความมุ่งมั่นประสงค์ว่า หมายถึง จุดมุ่งหมาย หรือสถานะในอนาคตที่องค์กรมุ่งหวังเอาไว้ และจะพยายามที่จะให้บรรลุถึงสิ่งที่ได้มุ่งหวังไว้ดังกล่าว

อ้อยทิพย์ สุทธิเทพ (2543 : 39) กล่าวว่า การกำหนดความมุ่งมั่นประสงค์ของโรงเรียนนั้น ควรคำนึงถึงสภาพปัญหาของโรงเรียน และให้คณะครูมีส่วนร่วมในการกำหนดความมุ่งมั่นประสงค์เพื่อจูงใจให้คณะครูทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ความมุ่งมั่นประสงค์เป็นการที่ผู้บริหาร ครูผู้สอน และบุคลากรอื่นมีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการ และเป้าประสงค์ในการพัฒนาของโรงเรียน โดยคำนึงถึงสภาพปัญหาของโรงเรียน ความสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนสามารถปฏิบัติได้ และกำหนดไว้อย่างชัดเจน และมีการประชาสัมพันธ์ให้ทุกคนทราบ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทางเดียวกัน

แพตเตอร์สัน เพอร์รี่และปาร์คเกอร์ (Patterson, Purkey and Parker. 1988 : 50 - 51 ; อ้างอิงมาจาก Sergiovanni. 1998 : 193) กล่าวถึงความมุ่งมั่นประสงค์ หรือเป้าหมายของโรงเรียนไว้ว่า เป็นการสื่อสารถึงเป้าหมายของโรงเรียนอย่างมีทิศทาง และมีการเตรียมการวางแผนการประเมินการปฏิบัติ โดยผู้บริหาร ครู และนักเรียนให้ความสำคัญในการเข้าใจเป้าหมายและความมุ่งมั่นประสงค์ของโรงเรียน

รัตนา ศิริชยานันท์ (2542 : 27) กล่าวว่า ในการกำหนดความมุ่งมั่นประสงค์ของโรงเรียนนั้น ควรให้คณะครู อาจารย์มีส่วนร่วมในการกำหนดความมุ่งมั่นประสงค์ โดยคำนึงถึงสภาพและปัญหาของโรงเรียน สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนสามารถปฏิบัติได้และกำหนดไว้อย่างชัดเจน และมีการประชาสัมพันธ์ให้ทุกคนได้ทราบ เพื่อการปฏิบัติงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 170) กล่าวว่า เป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดผลการปฏิบัติงานก็ต่อเมื่อทุกคนยอมรับทั้งหมด การที่มีคนใดคนหนึ่งปฏิเสธเป้าหมายนั้นเขาก็จะไม่ให้ความร่วมมือไม่ใช่ผู้นำเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย

วารสาร เมืองพวน (2551 : 23) กล่าวว่าความมุ่งมั่นประสงค์ของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนได้ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรได้ทราบถึงเป้าประสงค์ของโรงเรียน ด้วยรูปแบบวิธีการต่าง ๆ ทำให้บุคลากรเกิดความตระหนัก เห็นคุณค่าและความสำคัญในเป้าประสงค์

ของโรงเรียน การนำเป้าประสงค์ไปใช้ในการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้เป้าประสงค์ของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จ

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ความมุ่งประสงค์โรงเรียน คือ การที่บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการ และเป้าประสงค์ในการพัฒนาของโรงเรียน โรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์ ชี้แจงให้บุคลากรรับทราบและเข้าใจเพื่อเป็นแนวทางและพื้นฐานในการปฏิบัติงาน ตลอดจนบุคลากรเกิดความตระหนัก เห็นคุณค่า และความสำคัญของเป้าประสงค์โรงเรียน

2. การมอบอำนาจ (Empowerment) คือ การที่โรงเรียนเห็นความสำคัญของการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียนเมื่อประสบเหตุการณ์ และเห็นพ้องต้องกันในการตัดสินใจ พร้อมทั้งให้โอกาสในการรับรู้ข่าวสาร และการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกัน (Patterson. 1988 : 50 - 51)

พิชัย สัมพันธ์ไพบูลย์ (2540 : 52) ได้กล่าวไว้ว่าการมอบอำนาจหรือการให้อำนาจของผู้บริหาร และผู้จัดการต่อผู้ปฏิบัติงานนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องดูแลเป็นพิเศษ การให้อำนาจจึงหมายถึง การได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ ในการให้อำนาจหากให้อำนาจน้อยหรือไม่มีการให้อำนาจเลยจากผู้บริหาร และผู้จัดการผลงานที่ออกมาย่อมจะไม่มีประสิทธิภาพ

แพตเตอร์สัน เพอร์กีและปาร์คเกอร์ (Patterson, Purkey and Parker. 1988 : 50 - 51 ; อ้างถึงใน Sergiovanni. 1998 : 193) ได้ให้แนวคิดที่ว่า ผู้บริหารเห็นคุณค่าของการเพิ่มอำนาจให้แก่ครูในการตัดสินใจเมื่อเกิดเหตุการณ์เฉพาะหน้า ในการตัดสินใจที่ต้องการ จะเพิ่มอำนาจนั้นต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมาย และสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมร่วม ส่งผลต่อโรงเรียนในทางที่ดี โดยที่ผู้บริหารและบุคลากรมีสิทธิเท่าเทียมกันในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลสารสนเทศ และยังเชื่อว่าอำนาจเพิ่มขึ้นเมื่อมีการกระจายอำนาจ

ชาญชัย อาจิสมาจนจาร (2542 : 65) ที่ว่า การเพิ่มอำนาจให้คนอื่น หมายถึง การส่งเสริมให้เขามีส่วนเกี่ยวข้องมากขึ้นในการตัดสินใจและกิจกรรมที่มีผลกระทบต่องานของเขาในการแสดงออกว่าเขาสามารถมีแนวคิดดี ๆ และเขามีทักษะในการนำเอาแนวคิดเหล่านั้นออกมาปฏิบัติ

รัตนา ศิริขยานันท์ (2542 : 27) ที่กล่าวว่า การเพิ่มอำนาจเป็นการที่ผู้บังคับบัญชาเพิ่มอำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียน มีส่วนร่วมในการบริหารงาน สร้างความรู้สึกร่วมกัน เพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อไปสู่เป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน

อ้อยทิพย์ สุทธิเทพ (2543 : 41) กล่าวว่า การเพิ่มอำนาจเป็นสิ่งสำคัญในหน่วยงาน เป็นการโอนอำนาจความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น และเป็นการให้อำนาจเพียงชั่วคราว ช่วงระยะเวลาหนึ่งที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้เท่านั้น มีประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา ช่วยลดภาระในเรื่องยุ่งเหยิง มีเวลาในการเอาใจใส่ในการวางแผนงาน การประเมินงาน ควบคุมการดำเนินงานและการบริหารงานอื่นเพิ่มขึ้น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 127) กล่าวว่า การมอบหมายงาน (Delegation) เป็นกระบวนการมอบความรับผิดชอบ (Authority) พร้อม ๆ กับการมอบอำนาจ

หน้าที่ (Responsibility) ในแนวคิดจากระดับบนไประดับล่าง ซึ่งนับว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลอื่นมีส่วนร่วมในงานของผู้บริหาร โดยต้องการให้ผู้บริหารกำหนดอำนาจหน้าที่และสร้างความรู้สึกรับผิดชอบ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 236) กล่าวถึงการมอบอำนาจหน้าที่ แต่ปราศจากความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาว่า เป็นการแบ่งงานขององค์การโดยขาดผู้รับผิดชอบ การมอบอำนาจหน้าที่ไม่ใช้การมอบหมายความรับผิดชอบผู้บังคับบัญชายังคงรับผิดชอบไว้ เพื่อความถูกต้องเหมาะสมของการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ผู้ที่อยู่ในองค์การทุกคนจะต้องมีความเต็มใจในการปฏิบัติหน้าที่และมีความรับผิดชอบ

เทรซี่ (Tracy. 1990 : 1-5) กล่าวว่า กระบวนการมอบอำนาจในงานให้แก่บุคลากรภายในองค์การ มี 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การให้อำนาจโดยความรับผิดชอบ (Power Through Responsibility) กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากร ได้รับทราบถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยทำการสื่อสารและส่งเสริมในบทบาทหน้าที่ของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในความเป็นเจ้าของต่อบทบาทและความรับผิดชอบของตน รวมทั้งเข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของผู้อื่นด้วย
2. การให้อำนาจโดยอำนาจหน้าที่ (Power Through Authority) มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เท่าเทียมกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยพิจารณาจากความสามารถของแต่ละบุคคลพร้อมทั้งชี้แจงให้ทราบถึงอำนาจหน้าที่และขอบเขตของอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน
3. การให้อำนาจโดยมาตรฐานสู่ความเป็นเลิศ (Power Through Standard of excellence) ต้องยึดถือในมาตรฐาน กำหนดมาตรฐานในงานทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ งบประมาณและเวลา สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรรู้ถึงผลสำเร็จและความสำเร็จ
4. การให้อำนาจโดยการฝึกอบรมและการพัฒนา (Power Through Training and Development) ผู้บริหารควรกำหนดการมอบอำนาจในงาน โดยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการฝึกอบรมสร้างความมีคุณค่าในตนเอง เสริมสร้างแรงจูงใจที่ต้องเรียนรู้ โดยไม่ก่อให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง พัฒนาการฝึกอบรม ความต้องการของบุคลากรในองค์การ
5. การให้อำนาจโดยการให้ความรู้และข้อมูลข่าวสาร (Power Through Knowledge and information) การมอบอำนาจในงาน โดยการให้ความรู้และข้อมูลข่าวสารแก่บุคลากรได้รับทราบถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนงานขององค์การ ข้อมูลข่าวสารจากองค์การอื่น ๆ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน
6. การให้อำนาจโดยการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Power Through Feedback) จุดมุ่งหมายของข้อมูลย้อนกลับ คือ ช่วยเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น บุคลากรได้เห็นว่าเขาต้องทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง จูงใจให้บุคลากรทำงานได้ดีขึ้นและทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในตนเอง



7. การให้อำนาจโดยการรับรู้ (Power Through Recognition) ใ้บุคลากรเกิดความรู้สึกยอมรับโดยทำการยกย่อง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประชาสัมพันธ์การให้อำนาจหน้าที่ที่สูงขึ้นและการให้ค่าตอบแทนสวัสดิการต่าง ๆ บุคลากรจะรู้สึกพอใจ มีแรงจูงใจที่จะผลิตผลงาน หรือคุณภาพบริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

8. การให้อำนาจโดยความไว้วางใจ (Power Through Trust) เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความไว้วางใจในความสามารถของตนเองและผู้อื่น โดยมีการเชื่อว่าบุคคลทุกคนย่อมมีพื้นฐานและความสามารถในการทำงานที่ดี มีการแสดงออกถึงความไว้วางใจผู้อื่นรวมทั้งการให้อิสระในการทำงานแก่บุคลากร

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การมอบอำนาจ หมายถึง การที่ผู้บริหารกระจายอำนาจหน้าที่ลดหลั่นไปตามลำดับสายการบังคับบัญชา มีการกำหนดหน้าที่ขอบเขตของงานไว้อย่างชัดเจน ตลอดจนการให้อำนาจแก่บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่และมีอิสระในการปฏิบัติงาน สามารถตัดสินใจได้เมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้า บุคลากรมีส่วนร่วมความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนเปิดโอกาสให้บุคลากรรับรู้ข่าวสารและการได้รับปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ครูในโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกัน

3. การตัดสินใจ (Decision Making) เป็นลักษณะที่โรงเรียนเชื่อมั่นว่าจะมีความเป็นไปได้ ในการดำเนินงานและส่งผลโดยตรงกับผลงานที่เกิดขึ้น อีกทั้งมีความเชื่อมั่นว่าการตัดสินใจที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของงานนั้น ต้องอาศัยการตัดสินใจจากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญที่รู้ปัญหาจริงโดยไม่คำนึงถึงระดับชั้นการบริหาร (Patterson, 1988 : 50 - 51) สมคิด บางโม (2540 : 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีหลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การตัดสินใจนี้อาจเป็นการตัดสินใจที่จะกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งหลายอย่าง เพื่อความสำเร็จตรงตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ในทางปฏิบัติการตัดสินใจมักเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ยุ่ยากสลับซับซ้อน และมีวิธีการแก้ปัญหาให้วินิจฉัยมากกว่าหนึ่งทางเสมอ

ภาวนา วงสวาท (2541 : 35) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นการเลือกวิธีปฏิบัติที่เห็นว่าดีที่สุด เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งการตัดสินใจ มีความสำคัญมาก ในการใช้ดุลยพินิจในการคัดเลือกทางเลือก ซึ่งมีอยู่หลายทางให้เลือกเพียงทางเดียวที่เป็นทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานในที่สุด

สุธี สิทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยภุชย์ (2541 : 50) กล่าวถึงลักษณะการตัดสินใจที่ดีไว้ดังนี้

1. ต้องพยายามตัดสินใจไปในทางที่จะก่อให้เกิดคุณประโยชน์ให้มากที่สุด คือควรเป็นไปในทางที่สร้างสรรค์
2. ต้องพยายามตัดสินใจโดยหวังว่าจะได้รับผลดีที่สุดและหวังว่าจะได้รับความร่วมมือและการยอมรับนับถือมากที่สุด

3. ต้องพยายามตัดสินใจให้สามารถปฏิบัติได้ โดยการตัดสินใจที่ดีจะต้องคำนึงถึง นโยบาย กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่มีอยู่ ตลอดจนสถานะแวดล้อมและปัญหาต่าง ๆ โดยรอบคอบ

จุมพล หนิมพานิช (2543 : 130) กล่าวว่า ความสำคัญของการตัดสินใจในองค์การโดยทั่วไปเมื่อพูดถึงการตัดสินใจจะหมายถึง ความคิดและการกระทำต่าง ๆ ที่นำไปสู่การเลือกหรือการตกลงใจในการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากทางเลือกที่มีอยู่หลายทาง ซึ่งการตัดสินใจเลือกทางเลือกดังกล่าวถือเป็นหน้าที่ของผู้นำ หรือผู้บริหารหรือฝ่ายบริหาร เป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำอย่างระมัดระวัง ทั้งนี้เพราะการตัดสินใจใด ๆ ของผู้นำ หรือผู้บริหารมิใช่เป็นการตัดสินใจที่กระทำกันอย่างง่าย ๆ นอกจากนี้การตัดสินใจยังเป็นกิจกรรมหรือกระบวนการที่มีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา และมักจะได้รับผลกระทบจากตัวบุคคลที่ทำหน้าที่ตัดสินใจและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

สุดา ทัพสุวรรณ (2544 : 65 - 66) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การตัดสินใจคือการเลือกทางดำเนินการปฏิบัติที่เห็นว่าน่าจะเป็นดีที่สุดที่สุดในจำนวนทางเลือกหลาย ๆ ทาง ที่ได้คิดและไตร่ตรองจากข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับมาแล้ว ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การตัดสินใจที่ดีนั้นจะต้องคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมขององค์การเป็นหลัก อีกทั้งจะต้องแสดงขั้นตอนของการนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มีการวางแผนอย่างรัดกุม สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ดังนั้น ผู้บริหารที่เป็นผู้ตัดสินใจควรจะพิจารณาขอบข่ายของการตัดสินใจด้วย คือ การตัดสินใจต้องเป็นไปเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ส่วนรวมให้มากที่สุด การตัดสินใจไปตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ การตัดสินใจโดยการคำนึงถึงระบบคุณธรรมและค่านิยมทางสังคม คำนึงถึงความเสมอภาค ความรู้สึกและเคารพในสิทธิส่วนบุคคล การตัดสินใจที่รวดเร็วทันต่อสถานการณ์และแม่นยำ การตัดสินใจเป็นไปในทางการกระจายอำนาจ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 264) กล่าวว่า คุณภาพของการตัดสินใจย่อมขึ้นอยู่กับ การแจกแจงข้อมูลที่สอดคล้องกัน ความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทั่วไปการมีส่วนร่วมจะส่งผลดีต่อการตัดสินใจดีกว่าถ้าหากว่าผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลที่สอดคล้องกันและมีความพยายามให้ความร่วมมือกับผู้นำในการตัดสินใจที่ดี อย่างไรก็ตาม การให้ความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชาถือว่าเป็นผลดีอย่างมากที่จะได้แบ่งปันให้กับวัตถุประสงค์ของผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดสัมพันธภาพในการให้ความไว้วางใจร่วมกันกับผู้นำ

บัญชา อึ้งสกุล (2545 : 27) ได้กล่าวถึง การใช้อำนาจการบริหารจัดการตามแนวทางแบบประชาธิปไตยที่สำคัญไว้ 3 ประการ คือ

1. ควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ การเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและเลือกปฏิบัติงานตนเอง
2. ควรจัดสรรแบ่งงานและมอบหมายหน้าที่การทำงาน ให้ผู้ร่วมรับผิดชอบ ดำเนินการตามความเหมาะสมของแต่ละคนแต่ละหน้าที่

3. ควรให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน รับฟังความคิดเห็นกับคำปรึกษาหารือจากผู้ร่วมงาน ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์ เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน เกิดความร่วมมือประสานงานกันอย่างจริงจังและจริงใจ นั่นคือ เกิดการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะช่วยให้บรรลุเป้าประสงค์ของโรงเรียน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 132) กล่าวถึงการตัดสินใจว่า เป็นทางเลือก ซึ่งคาดหวังว่าจะนำไปสู่ผลลัพธ์พึงพอใจจากปัญหาใดปัญหาหนึ่ง

ฮอย และ มิสเกล (Hoy and Mikel. 2008 : 217) เสนอแนะขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ยอมรับ รวมทั้งระบุปัจจัยสภาพและขอบเขตปัญหา
2. วิเคราะห์ปัญหาสร้างเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ในการแก้ปัญหา
3. พัฒนาแผนหรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติการรวมทั้งการระบุทางเลือกต่าง ๆ การพยากรณ์ผลที่เป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก
4. การใคร่ครวญและการเลือกทางเลือกที่ปฏิบัติ
5. เริ่มแผนปฏิบัติการ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การตัดสินใจ คือ การที่บุคลากรสามารถตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ในโรงเรียนโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในเรื่องที่รับผิดชอบ มีการสร้างบรรยากาศให้บุคลากรมีโอกาสในการตัดสินใจในทางสร้างสรรค์ การใช้ข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่เป็นส่วนประกอบในการตัดสินใจ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเพื่อประกอบการพิจารณาการตัดสินใจ และครู อาจารย์ และบุคลากรอื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียน

4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (Sense of Community) เป็นลักษณะที่โรงเรียนดำเนินงานโดยยึดถือโรงเรียนเป็นหลัก และส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียน ให้การช่วยเหลือและพัฒนาซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกันมากที่สุด (Patterson. 1988 : 50 - 51)

กมลรัตน์ ธนพประภัสร์ (2545 : 65) กล่าวว่าผู้ที่รักองค์การคงไม่ได้รักองค์การเพียงที่ตัวอาคาร จะเห็นได้ว่าความรักต่อองค์การเริ่มต้นได้จากใจที่ผู้รับรู้และมีความเชื่อมั่นในพันธกิจขององค์การ และมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ ถ้าหากคุณค่าของตัวบุคลากรในองค์การไม่สอดคล้องกับคุณค่าขององค์การนั้น ๆ ความเชื่อต่อภายในองค์การก็จะไม่มี ผู้นำหรือผู้ตามจะรักองค์การเมื่อเขาหรือเธอมีความชื่นชมในองค์การ ยอมรับว่าเป็นหนึ่งเดียวกับองค์การ มีความต้องการอยากที่จะปกป้องและคำนึงถึงความสำเร็จขององค์การ (Patterson. 1988 : 50 - 51)

อุษณี ธรรมสุวรรณ (2545 : 173) กล่าวไว้ว่าความผูกพันหรือความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การซึ่งจะเป็นแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานในระยะยาวซึ่งเป็นการรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีความจงรักภักดีต่อองค์การซึ่งสอดคล้องกับสุนีย์ เวชพรหมณ์ (2546 : 10) ที่ว่าความผูกพันต่อองค์การนั้นเป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์การ ซึ่งจะเป็นไปในทิศทางที่ดี โดยแสดง

ออกมาในรูปของการกระทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายด้วยความเต็มใจ ในการปฏิบัติงาน เสียสละและอุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติงาน การยอมรับเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ การมีส่วนร่วมและเป็นสมาชิกขององค์การ การปฏิบัติงานของตนอย่างเต็มความรู้ความสามารถ การพิทักษ์รักษาผลประโยชน์ การรักษาภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การเป็นสำคัญ นอกจากนี้ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนยังเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วย ผู้บริหารซึ่งรับผิดชอบในโรงเรียนจะต้องสำรวจขวัญของผู้ปฏิบัติงานเสมอและพึงตระหนักเสมอว่าขวัญและกำลังใจเพื่อให้เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนให้แก่บุคลากร

ไวลส์ (Wiles. 1982 : 46 – 47) ให้แนวคิดไว้ว่า ครูแต่ละคนต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่ทำงานด้วยการได้รับความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนจะมีอิทธิพลต่อสภาพการทำงานมากกว่าเงินเดือนที่ได้รับ และจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานเกิดขึ้น วิธีสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ทำได้โดย

1. ให้บุคลากรในโรงเรียนมีความผูกพันซึ่งกันและกันและเกี่ยวข้องกันตลอดจนรู้จักอุทิศเวลาให้กับงาน

2. ส่งเสริมความก้าวหน้าของสมาชิกครูแต่ละคนในโรงเรียน

3. ร่วมกิจกรรมด้วยกันในวันหยุดสุดสัปดาห์

4. ให้ครูแต่ละคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน การขอความช่วยเหลือในงานกิจกรรม เน้นถึงความสามารถพิเศษและความมีคุณค่าในแต่ละบุคคลให้การสนับสนุนช่วยเหลือเมื่อมีโอกาสจำเป็น ไม่แก่งแย่งอิทธิพลกัน

สรุปได้ว่า ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน หมายถึง การที่บุคลากรเต็มใจที่จะช่วยเหลือและร่วมมือกันพัฒนางานที่รับผิดชอบ ผู้บริหารมีการช่วยเหลือและพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอยู่เสมอบุคลากรทุกคนร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย บุคลากรมีการยกย่องชมเชยในความสำเร็จของเพื่อนร่วมงานและบุคลากรมีความรู้สึกภูมิใจในความสำเร็จของโรงเรียน

5. ความไว้วางใจ (Trust) เป็นลักษณะที่โรงเรียนให้ความสำคัญในการยอมรับว่า ครูมีความรู้ ความสามารถ มีความรับผิดชอบ โดยให้โอกาสครูในการทำงาน ให้ความไว้วางใจว่า ครูสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี (Patterson. 1988 : 50 - 51)

นิพนธ์ ไทยพานิช (2527 : 119) กล่าวว่า ความไว้วางใจที่จะให้และรับซึ่งกันและกันเป็นพฤติกรรมสัมพันธ์ภาพที่พัฒนาให้กระบวนการของความช่วยเหลือมีประสิทธิผลสูง มนุษย์ยอมรับความช่วยเหลือจากบุคคลที่เขาไว้วางใจเชื่อถือ ถ้าสัมพันธ์ภาพที่เกิดขึ้นนั้นมาจากความไว้วางใจและยอมรับนับถือซึ่งกันและกันการให้ความช่วยเหลือจะเกิดความซาบซึ้งขึ้น ผู้รับจะยอมรับความช่วยเหลือจากบุคคลที่เขามองว่ามีแรงจูงใจที่คล้ายคลึงกับตัวของเขาเอง เขามีแนวโน้มที่จะปฏิเสธรับความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นที่มีลักษณะระบุให้เห็นว่าจะทำการควบคุมทำการเปลี่ยนแปลงแก้ไขหรือหวังที่จะมีอิทธิพลและอำนาจเหนือตัวเขา แต่ถ้ามนุษย์เกิดความกลัวและไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกันถึงแม้ว่าจะมีการจัดสร้างกระบวนการของการให้ความช่วยเหลือ



อย่างมีประสิทธิภาพก็ไม่สามารถที่จะขจัดความรู้สึกที่ไม่ยอมรับซึ่งกันและกันที่ฝังลึกอยู่ในใจได้ซึ่งเป็นผลทำให้การช่วยเหลือไม่เป็นการช่วยเหลือที่แท้จริง

จินตลักษณ์ วัฒนสินธุ์ (2534 : 732 – 733) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความไว้วางใจ คือการยอมรับของบุคคลอื่น เป็นการลดความกระวนกระวายและความกลัว สร้างขึ้นมาได้โดยการยอมรับของบุคคลอื่น และการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผยระหว่างบุคคลในองค์กร การทำงานระหว่างกันจะมีความหมายน้อยมาก ถ้าหากขาดการไว้น้ำใจกันและกัน การสร้างบรรยากาศของการไว้น้ำใจกันซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการพัฒนาองค์กรตน อย่างน้อย 2 คนขึ้นไป เมื่อมีการสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน นอกจากจะต้องเชื่อตนเองแล้ว การไว้วางใจกันและกันมีความสำคัญมาก และการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย จำเป็นต้องอาศัยการเปิดเผยความรู้สึกระหว่างกันพอสมควร การไม่เปิดเผยความรู้สึกจะทำให้ผู้พบเห็นขาดความนับถือหรือไม่ยอมรับได้ง่าย

สรุปได้ว่า เมื่อคนเรามีความไว้วางใจซึ่งกันและกันจะเกิดความรู้สึกเชื่อมั่น อ่อนน้อม ยอมรับในค่าแห่งความเป็นมนุษย์ซึ่งกันและกัน การปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียนจะดำเนินไปอย่างสะดวกราบรื่นยิ่งขึ้น

รัตนา ศิริขยานันท์ (2542 : 37) กล่าวว่า การที่โรงเรียนจะมีบรรยากาศแห่งความไว้วางใจได้นั้นจะต้องเกิดจากบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน โดยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญไว้วางใจแก่ครู อาจารย์ ในการตัดสินใจปฏิบัติงานและเชื่อว่าครู อาจารย์มีโอกาสเลือกทำงานตามความต้องการแล้วผลงานจะออกมาดีมีคุณภาพซึ่งจะส่งผลให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์

อ้อยทิพย์ สุทธิเทพ (2543 : 50) กล่าวว่าเมื่อคนเรามีความไว้วางใจซึ่งกันและกันจะเกิดความรู้สึกเชื่อมั่น อ่อนน้อม ยอมรับในค่าแห่งความเป็นมนุษย์ซึ่งกันและกัน การปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียนจะดำเนินไปได้อย่างสะดวก รราบรื่นยิ่งขึ้น

จตุพร คำแก้ว (2547 : 42) กล่าวว่า เมื่อเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันจะเกิดความรู้สึกเชื่อมั่น อ่อนน้อม ยอมรับในค่าแห่งความเป็นมนุษย์ซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียนจะมีลักษณะของความจริงใจ ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา และเปิดเผย การแก้ปัญหาจะเป็นไปอย่างมีนวลเมื่อมีการตัดสินใจทุกคนจะมีความรู้สึกดีงามต่อกัน

วารสาร เมืองพวน (2551 : 28) กล่าวว่า การที่โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เลือกปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถและความต้องการ การให้ความเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากรที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย รวมทั้งบุคลากรที่มีการสื่อสารแบบเปิดเผยความรู้สึกต่อกัน ทำให้บรรยากาศการปฏิบัติงานเต็มไปด้วยความไว้น้ำใจกัน

สรุปแล้ว ความไว้วางใจ คือ การที่ผู้บริหารมีความไว้วางใจและให้โอกาสบุคลากรในการปฏิบัติงานที่สำคัญของโรงเรียน ผู้บริหารปฏิบัติตนในฐานะเป็นผู้นำที่ดีของโรงเรียนและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเป็นผู้นำบางครั้งบางคราว บุคลากรยอมรับและให้ความสำคัญความเคารพความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน บุคลากรมีความจริงใจต่อกันในการ

ปฏิบัติงาน และบุคลากรมีโอกาสเลือกทำงานตามความรู้ความสามารถและตามความต้องการ เพื่อให้เกิดผลดีแก่โรงเรียน

6. **ความมีคุณภาพ (Quality)** เป็นลักษณะที่โรงเรียนให้คุณค่ากับความคาดหวังต่อมาตรฐาน และคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูและนักเรียน มีความเชื่อมั่นว่า ครูและนักเรียนมีความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเองได้ อีกทั้งให้ความสำคัญต่อความคิดที่กว้างไกล และส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร (Patterson. 1988 : 50 - 51)

การปฏิบัติงานภายในองค์การใด ๆ ต่างก็ย่อมคาดหวังว่าผลงานที่ออกมาอย่างมีคุณภาพ และได้มาตรฐาน เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni. 1998 : 193-194 ; อ้างถึงใน Patterson, Purkey and Parker. 1988 : 50 - 51 ) ได้ให้ความเห็นว่า การปฏิบัติงานของโรงเรียนจะต้องคำนึงถึงมาตรฐานของงานและคุณภาพของครูตลอดจนนักเรียน โดยมีความเชื่อว่าครูและนักเรียนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีคุณภาพ ครูอาจารย์ จะถูกมองว่าเป็นต้นตอของประสิทธิภาพและคุณภาพ โดยครูอาจารย์จะถูกกระตุ้นให้มีส่วนร่วมและก่อให้เกิดความรู้สึกความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความไว้วางใจกันและความรู้สึกแบบครอบครัว เช่นเดียวกันกับ ฮันท์ (Hunt. 1979 : 1) ที่กล่าวว่า อิทธิพลที่มีต่อคุณลักษณะของบุคคลคือความสามารถ และสิ่งจูงใจ คุณลักษณะของตัวบุคคลนี้ มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลงานขององค์การซึ่งจะดีหรือไม่ดีอย่างไร ขึ้นอยู่กับความสามารถ และสิ่งจูงใจของตัวบุคคลภายในองค์การ

รัตนา ศิริชยานันท์ (2542 : 37) เห็นว่าความมีคุณภาพ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการที่โรงเรียนเห็นคุณค่าและคาดหวังให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน เชื่อมั่นในประสิทธิภาพการทำงาน of ครูและความสามารถของนักเรียน

นิภารัตน์ ป้อสีลา (2550 : 31) กล่าวว่า ความมีคุณภาพนั้นหมายถึง โรงเรียนคำนึงถึงมาตรฐานสูงสุดของงานและสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในโรงเรียน เพื่อพัฒนาให้สมาชิกของโรงเรียนมีคุณภาพขึ้น ซึ่งเป็นความคาดหวังของโรงเรียนสำหรับมาตรฐานและคุณภาพการทำงาน of ครูและมาตรฐานคุณภาพของนักเรียน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความมีคุณภาพเกิดจากการที่โรงเรียนมีการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมเพื่อช่วยส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาไปอย่างมีคุณภาพ บุคลากรตระหนักถึงความสำเร็จของการมีส่วนร่วมเพื่อการยกระดับคุณภาพของโรงเรียนให้มีมาตรฐาน มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อให้เกิดการพัฒนา ผู้บริหารมีความคาดหวังในมาตรฐานและคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูและนักเรียนและคณะครูทุกคนเชื่อว่า การยกระดับมาตรฐานในโรงเรียนให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการแก่นักเรียนและชุมชน คือความมีคุณภาพของโรงเรียน

7. **การยอมรับนับถือ (Recognition)** เป็นลักษณะที่โรงเรียนเปิดโอกาสและยอมรับแนวความคิดที่ดีและแนวคิดใหม่ ๆ ของครู รวมทั้งการยอมรับในความรู้ความสามารถและความสำเร็จของผลงานของครูและนักเรียน เพื่อให้ครูเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน (Patterson. 1988 : 50 - 51)

มาสโลว์ (Maslow. 1970 : 55 – 56) ได้กล่าวถึงความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ไว้ 5 ประการ คือ 1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) 2) ความต้องการความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security or Safety needs) 3) ความต้องการด้านสังคม (Social or belonging needs) 4) ความต้องการการยอมรับ (Esteem or Status needs) และ 5) ความต้องการความสำเร็จ (Self - Actualizational or Self - realization)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2521 : 136) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับการทำงานกับบุคคลแต่ละประเภทเพื่อให้ได้การยอมรับจากบุคคลที่เกี่ยวข้องไว้ดังนี้

1. การทำงานกับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา
  - 1.1 ทำงานได้ดีเต็มเวลาและความสามารถหลีกเลี่ยงการประจบ
  - 1.2 พยายามหาทางให้ความคิดของผู้บังคับบัญชาเป็นความจริง
  - 1.3 ควรยอมรับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาตลอดเวลา
  - 1.4 ควรยกย่องผู้บังคับบัญชาตามสมควรแก่ฐานะ
  - 1.5 ไม่ควรเห็นพ้องหรือปฏิเสธผู้บังคับบัญชาตลอดเวลา ถ้าจะคัดค้านควรดูกาลเทศะ และมีเหตุผลพร้อมทั้งเสนอแนวทางใหม่เพื่อการปฏิบัติ
  - 1.6 ควรเรียนรู้นิสัยการทำงาน ผู้บังคับบัญชาด้วย
  - 1.7 ไม่ควรรบกวนผู้บังคับบัญชา
  - 1.8 ไม่เป็นการสมควรที่จะนินทาผู้บังคับบัญชาลับหลัง
  - 1.9 อย่าโกรธเมื่อผู้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับความคิดของเรา
  - 1.10 ไม่บ่นถึงความลำบากในการปฏิบัติงานต่อหน้าผู้บังคับบัญชา
  - 1.11 ถ้าจะปรึกษาผู้บังคับบัญชาควรให้เหมาะกับเวลาและโอกาส
  - 1.12 หมั่นประเมินผลการทำงานของตนเองเป็นระยะ ๆ
2. การทำงานกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เกิดการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน
  - 2.1 พยายามเข้าหาเพื่อนก่อนให้เห็นว่าเพื่อนเป็นคนสำคัญ
  - 2.2 มีความจริงใจต่อคนอื่น
  - 2.3 หลีกเลี่ยงการนินทาเพื่อน
  - 2.4 อย่าขัดทอดความผิดให้กับคนอื่น
  - 2.5 ยอเยอชมเชยและสรรเสริญตามโอกาสอันควร
  - 2.6 ให้ความร่วมมือในการทำงานด้วยความจริงใจ
  - 2.7 รับฟังความคิดเห็นของคนอื่นที่มีค่าแก่การรับฟัง ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป
  - 2.8 หลีกเลี่ยงการทำตนเหนือเพื่อน
  - 2.9 ให้ความเสมอต้นเสมอปลายคงเส้นคงวากับเพื่อน

- 2.10 มีใจกว้างพอประมาณ รู้จักที่จะให้บ้าง  
 2.11 พบปะสังสรรค์กับเพื่อนตามโอกาสอันควร  
 3. การทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดการยอมรับจาก  
 ผู้ใต้บังคับบัญชาควรคำนึงถึง

- 3.1 การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์  
 3.2 การรู้จักส่งเสริมกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา  
 3.3 การรู้จักให้รางวัล  
 3.4 การรู้จักฟัง  
 3.5 การรักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา  
 3.6 ชี้แจงความเคลื่อนไหวของหน่วยงาน  
 3.7 ใช้งานให้เหมาะสมกับคน  
 3.8 ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ

รัตนา ศิริขยานันท์ (2542 : 38) กล่าวว่า การยอมรับนับถือเป็นเรื่อง  
 เกี่ยวกับการที่โรงเรียนเปิดโอกาสและยอมรับความคิดเห็นที่ดีของครู รวมทั้งยอมรับใน  
 ความสำเร็จและผลงานของครูและนักเรียนทั้งจากบุคคลภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน

อ้อยทิพย์ สุทธิเทพ (2543 : 55) กล่าวว่า การยอมรับซึ่งกันและกันระหว่าง  
 ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานจะช่วยให้แต่ละคนมีความภาคภูมิใจในตนเอง  
 มีขวัญและกำลังใจเต็มที่จะปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์การ

กอร์ดอน (Gordon. 1999 : 121) ได้กล่าวถึงความหมายของการยอมรับไว้  
 ว่าเป็นสิ่งที่บุคคลหรือกลุ่มมีความเห็นต่อสิ่งต่าง ๆ ว่าถูกต้องหรือเหมาะสม โดยอยู่บนพื้นฐาน  
 ของความรู้ความเข้าใจในสิ่งนั้น ๆ และมีการตัดสินใจเพื่อนำไปปฏิบัติงานจริง ๆ ต่อไป

พรธรรมี ข.เจนจิต (2545 : 467- 468) ให้แนวคิดว่า ความต้องการเป็นที่  
 ยอมรับและได้รับการยกย่องเป็นความต้องการที่จะรู้สึกว่าตนเองมีค่าในสายตาตนเองและสายตา  
 ของผู้อื่น คนทุกคนล้วนมีความต้องการที่จะมองเห็นตนเองมีคุณค่า จะเกิดความรู้สึกทนไม่ได้ถ้า  
 ขาดในเรื่องนี้ ดังนั้นผู้บริหารควรยอมรับและเห็นคุณค่าของบุคลากรพร้อมทั้งส่งเสริมบุคลากรใน  
 โรงเรียนในการแสวงหาแนวคิดที่ดี เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น ยอมรับในความสำเร็จ  
 และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานของครูและนักเรียน การยอมรับเป็นเทคนิควิธีที่  
 สำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานไปสู่เป้าหมาย

จตุพร คำแก้ว (2547 : 46) กล่าวว่า การยอมรับ และเห็นคุณค่า  
 ความสามารถของบุคลากร รู้จักมองส่วนดีของกันและกัน จะก่อให้เกิดศรัทธา และกำลังใจในการ  
 ปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชา  
 ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะช่วยให้แต่ละบุคคลมีความภูมิใจในตนเอง ส่งผลให้มี  
 ความสุขในการทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่น และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จอย่างเต็มที่



จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การยอมรับนับถือ คือ การที่บุคลากรยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานบุคลากรให้การยอมรับว่าเพื่อนร่วมงานมีความสามารถในการปฏิบัติงานในโรงเรียนตามที่ได้รับมอบหมาย บุคลากรให้โอกาสแก่เพื่อนร่วมงานได้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน บุคลากรเห็นคุณค่าของการสร้างการยอมรับนับถือกันให้เกิดขึ้นทั้งในและนอกโรงเรียนและบุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการยอมรับผู้อื่นว่าเป็นวิธีการสำคัญที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ

8. ความเอื้ออาทร (Caring) เป็นลักษณะที่โรงเรียนเอาใจใส่ ดูแลความเป็นอยู่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน และให้ความสำคัญต่อผลงานของบุคลากร อีกทั้งสนับสนุนให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Patterson. 1988 : 50 - 51)

อรุณ รัชชธรรม (2527 : 234 - 239) ให้หลักการสร้างความเอื้ออาทร ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าเขาทำงานเพื่ออะไร ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนควรรู้และเข้าใจงานของตนเพราะเป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นให้แก่ตนเอง เขาต้องการคำบอกเล่าหรือคำอธิบายต่าง ๆ อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับสิทธิ หน้าที่ของเขาและระเบียบข้อบังคับของทางราชการ นอกเหนือจากนั้นเขามองความรู้สึกว่าเขาเป็นเจ้าของหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
2. ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้หน้าที่ของเขาว่ามีอะไรบ้าง ผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงขอบเขตหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบตลอดถึงสายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของเขาด้วย
3. ผู้บังคับบัญชาจะต้องตั้งมาตรฐานการทำงานไว้ให้สูง ชำรุดทุก คนย่อมมีความภาคภูมิใจในงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ งานยิ่งสำเร็จได้มากเท่าใดเขายิ่งภูมิใจมากเท่านั้น เขาชอบหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ
4. ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่างานที่เขาทำนั้นทำอย่างไร เพื่อเป็นเครื่องช่วยให้เขาเกิดความพอใจในผลงานของเขาและเป็นเหตุจูงใจให้เขาปฏิบัติงานได้ดีขึ้น
5. ผู้บังคับบัญชาจะต้องช่วยพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องส่งเสริมสมรรถภาพผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถ ความชำนาญเพิ่มขึ้น เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บังคับบัญชา
6. ผู้บังคับบัญชาจะต้องสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา การปฏิบัติงานก็จะดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ความรู้สึกของการอยู่ร่วมกันมีความเห็นร่วมกัน
7. ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีบทบาทในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เช่น มีการประชุมผู้ร่วมงาน สอบถามความคิดเห็นและช่วยวางแผน
8. ผู้บังคับบัญชาควรตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายคน แต่ละคนมีบุคลิกภาพหรืออุปนิสัยต่างกัน การสรรเสริญคนในเวลาที่เหมาะสมทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย
9. ผู้บังคับบัญชาควรชมเชยและให้รางวัลแก่ผู้ทำดี

10. ต้องแน่ใจว่าได้บรรจุบุคคลตรงกับตำแหน่ง งานและคนต้องควบคุมกันเสมอ ความพึงพอใจของผู้ทำงานคือการทำงานตรงกับความสามารถ คุณสมบัติ การเลือกคนให้เหมาะสมกับงานเป็นสิ่งที่สำคัญมาก

11. ผู้บังคับบัญชาควรชมเชยและให้รางวัลแก่ผู้ทำงานดี

12. ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาซึ่งปฏิบัติงานให้ได้ทำให้เกิดความกล้าหาญและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับปรุงตัวเอง

13. ผู้บังคับบัญชาจะต้องสนใจเรื่องราวส่วนตัวของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา หากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีปัญหาส่วนตัว จะเกี่ยวข้องกับงาน ความพอใจงาน ความสำเร็จของงานหรือไม่ก็ตามเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องให้คำปรึกษา และแนะนำในปัญหาส่วนตัวนั้น ๆ แก่เขา

14. สร้างความเห็นอกเห็นใจเกี่ยวกับเรื่องราวร้องทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร้องทุกข์หรือเล่าเรื่องเดือดร้อนให้ฟัง จงรับฟังด้วยความเห็นอกเห็นใจและให้จบเรื่อง

15. ต้องแน่ใจว่าได้บรรจุบุคคลตรงกับตำแหน่งที่ว่างทุกตำแหน่ง งาน และคนจะต้องควบคุมกันเสมอไป ความพอใจของผู้เข้าทำงานใหม่คือ การให้ทำงานตรงกับความสามารถ คุณสมบัติ การเลือกคนให้เหมาะสมกับงานเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะสามารถทำให้งานได้รับความสำเร็จมากกว่าประหยัดมากกว่าจะรักษาคุณภาพและปริมาณของงาน ความผิดพลาด การสูญเสียเหล่านั้นจะน้อยลง

บรรเจิด อยู่ยี่นง (2544 : 37) กล่าวว่าผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการดูแลเอาใจใส่และจัดสวัสดิการที่เหมาะสม เพื่อสร้างขวัญและแรงจูงใจให้บุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์การ

นิภารัตน์ ป้อสีลา (2550 : 34) กล่าวว่า ความเอื้ออาทร หมายถึง ความเอาใจใส่ ดูแลและมีความเอื้อเฟื้อต่อกันของบุคลากรภายในโรงเรียน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความเอื้ออาทร คือการที่บุคลากรเอาใจใส่ ดูแล เอื้ออาทร ในความเป็นอยู่ของเพื่อนร่วมงานบุคลากรเอาใจใส่และให้การช่วยเหลือในการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน บุคลากรมีการส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกันให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และส่วนตัว บุคลากรส่วนใหญ่ภูมิใจที่ได้มาทำงานในโรงเรียนและผู้บริหารสนับสนุนให้มีสวัสดิการต่าง ๆ แก่คณะครูและบุคลากร

9. ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) เป็นลักษณะที่โรงเรียนให้ความสำคัญ และเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์ในความมานะพยายามของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย และกำหนดแนวทางให้บุคลากรทุกคนประพฤติปฏิบัติให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และให้การยกย่องผู้ที่มีบุคลิกภาพ และจริยธรรมที่สูงเด่น (Patterson, 1988 : 50 - 51)

พนม พงษ์ไพบูลย์ (2540 : 71) นำเสนอแนวคิดที่ว่า ความซื่อสัตย์สุจริต เป็นการที่โรงเรียนเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์ มานะพยายามของครูที่ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและกำหนดแนวทางให้ครูทุกคนปฏิบัติตาม โดยยึดมั่นจริยธรรมเป็นหลัก

สลิต กองคำ (2540 : 308) กล่าวว่า การพิจารณาเงินเดือนค่าจ้างนั้น ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานเพื่อให้ได้ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน เพื่อนำไปใช้จ่ายซื้อสิ่งจำเป็นในการดำรงชีวิตและยกมาตรฐานการครองชีพของตนอย่างเหมาะสม การจ่ายเงินเดือนหรือค่าจ้างที่เป็นธรรมจึงเป็นสิ่งจำเป็นในสังคม

รัตนา ศิริขยานันท์ (2542 : 4) ที่กล่าวว่า ความซื่อสัตย์เป็นวัฒนธรรมโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการเห็นคุณค่าในความซื่อสัตย์ของบุคลากร โดยการชมเชย และให้ผลตอบแทนรวมทั้ง กำหนดแนวทางเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตามเห็นคุณค่าของครูในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้การปฏิบัติของโรงเรียนต่อบุคลากรจะยึดมั่นในแนวทางแห่งจริยธรรมเป็นหลัก

อ้อยทิพย์ สุทธิเทพ (2543 : 5) ได้เสนอแนวทางไว้ว่าสิ่งที่ควรยกย่องชมเชยในความเสมอต้นเสมอปลาย ตรงไปตรงมาในการปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานของครูและนักเรียนทั้งในรูปแบบของการพูด และการกระทำที่จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน

เอกชัย ชิดโคตร (2549 : 35) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์สุจริตนั้น หมายถึง โรงเรียนควรเห็นคุณค่าของความเป็นเอกภาพและความซื่อสัตย์ของบุคคลในโรงเรียน ให้คำยกย่องชมเชยและให้ผลตอบแทนแก่บุคลากรที่มีความซื่อสัตย์ พร้อมทั้งรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงานและคุณภาพของบุคลากร

เซอร์กิโอวานนี (Sergiovanni. 1998 : 195 ; อ้างถึงใน Patterson, Purkey and Parker. 1988 : 50 - 51 ) ให้นิยามไว้ว่า ความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง การที่ผู้บริหาร ครู และบุคลากร ปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา โดยยึดมั่นในแนวทางแห่งจริยธรรมเป็นหลัก และมีความมานะพยายามในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถอย่างสม่ำเสมอ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง การที่บุคลากรเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์สุจริตทั้งความคิดทั้งคำพูดและการกระทำของตนเองและเพื่อนร่วมงาน บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบในการทำงาน บุคลากรเต็มใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างสม่ำเสมอ การปฏิบัติตนของผู้บริหารต่อบุคลากรยึดมั่นในเรื่องคุณธรรมเป็นหลักและผู้บริหารพิจารณาและเสนอความดีความชอบตามระบบคุณธรรม

10. ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity) เป็นลักษณะที่โรงเรียนเห็นความสำคัญในด้านความแตกต่างระหว่างบุคคล บุคลิกภาพ แนวความคิด ทักษะ วิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน พร้อมทั้งมีความยืดหยุ่น ผสมผสานเชื่อมโยงความแตกต่างในรูปแบบ และวิธีการปฏิบัติที่หลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนนั้นให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของโรงเรียน (Patterson. 1988 : 50 - 51)

กิติมา ปรีดีดิลก (2532 : 81) กล่าวว่า การบริหารบุคลากรเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องดูแลรับผิดชอบบุคลากรของโรงเรียนทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการสอน เช่น ครูประจำชั้น ครูประจำวิชาหรือครูพิเศษต่าง ๆ และบุคลากรที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอน เช่น เจ้าหน้าที่ธุรการ การเงิน ห้องสมุด รวมถึงยาม คนงาน ภารโรงด้วยจะเห็นได้ว่ามีจำนวนบุคลากรมากน้อยต่างกันไปตามขนาดของโรงเรียน ด้วยความแตกต่างในเรื่องหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคนแต่ละฝ่ายและทุกคนต้องอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารทั้งสิ้น

จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างมากในเรื่องการบริหารงานบุคคล เพื่อให้เกิดความร่วมมือของบุคคลที่เกี่ยวข้องในอันที่จะทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ

อ้อยทิพย์ สุทธิเทพ (2543 : 57) ความหลากหลายของบุคลากรเป็นความแตกต่างของผู้บริหาร ครู และบุคลากร เกี่ยวกับปรัชญา ความเชื่อ บุคลิกภาพ วิธีสอนของแต่ละคน ซึ่งโรงเรียนต้องให้ความสำคัญและรู้จักการยืดหยุ่นและเชื่อมโยงความแตกต่าง ในการจัดการเรียนการสอนของบุคลากรนำไปสู่จุดประสงค์และค่านิยมร่วมของโรงเรียน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 234) กล่าวว่า ความหลากหลายเป็นการเชื่อมโยงในความแตกต่างกันของสมาชิกทั้งกลุ่มใหญ่และกลุ่มเล็ก ซึ่งมีอิทธิพลต่อการสร้างบรรทัดฐานของพฤติกรรม (Norms) ค่านิยม (Values) นโยบาย (Policies) การสร้างคุณค่าจากการฝึกอบรมด้านความหลากหลายของบุคลากร (Valuing Difference Training)

อาจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง ( 2545 : 8) กล่าวว่า ความหลากหลายในวิธีการเรียนการสอนของครูจะเป็นปรัชญาที่ช่วยครูวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสามารถสนองความต้องการที่แตกต่างของผู้เรียน ปัจจุบันวิธีการสอนที่หลากหลายไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือครู แต่เป็นปรัชญาที่ครูต้องนำไปใช้

จตุพร คำแก้ว (2547 : 50) กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นตัวหลอมความคิด ความรู้สึกและพฤติกรรมของบุคคลที่อยู่ในโรงเรียนนั้น วัฒนธรรมดังกล่าวจะถ่ายทอดสืบต่อกันโดยประเพณี โดยโรงเรียนแต่ละแห่งอาจมีวัฒนธรรมของตนเองซึ่งอาจเหมือนหรือแตกต่างกัน

เบอร์เกอร์ (Roethlis Berger. 1965 : 261 – 262) กล่าวว่า ความหลากหลายของบุคลากรเป็นการที่โรงเรียนให้ความสำคัญในความแตกต่างเกี่ยวกับปรัชญา ความเชื่อ บุคลิกภาพ วิธีสอนของแต่ละคนรู้จักการยืดหยุ่นในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความหลากหลายของบุคลากร คือการที่ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการปรับกระบวนการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียนบุคลากรมีการผสมผสานรูปแบบและวิธีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคลในโรงเรียนเพื่อควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บุคลากรมีการนำความสามารถอันหลากหลายของบุคลากรแต่ละคนมาใช้ในการดำเนินงานของโรงเรียน บุคลากรมีการนำส่วนดีของทุกคนมาใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกัน และผู้บริหารมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบเหมาะสมกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร



ตารางที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบและพฤติกรรมบ่งชี้ของวัฒนธรรมโรงเรียน

องค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน	พฤติกรรมบ่งชี้
ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน (Organizational Purposes)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บุคลากรเห็นคุณค่าความมุ่งหมายของโรงเรียน</li> <li>2. มีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบถึงความมุ่งหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน</li> <li>3. บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดความมุ่งหมายของโรงเรียน</li> <li>4. แผนงานสอดคล้องกับความมุ่งหมายของโรงเรียน</li> <li>5. ผู้บริหารและครูร่วมกันจัดทำนโยบายของโรงเรียนสอดคล้องกับความมุ่งหมายของโรงเรียน</li> </ol>
การมอบอำนาจ (Empowerment)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บุคลากรได้รับมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถ</li> <li>2. กระจายอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้รับมอบอำนาจ</li> <li>3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียน</li> <li>4. บุคลากรรู้สึกมีเกียรติ รักภูมิใจในหน้าที่การงาน</li> <li>5. ครูทุกคนตัดสินใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้อย่างเต็มที่</li> </ol>
การตัดสินใจ (Decision Making)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บุคลากรสามารถตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ในโรงเรียนโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในเรื่องที่รับผิดชอบ</li> <li>2. สร้างบรรยากาศให้บุคลากรมีโอกาสในการตัดสินใจในทางสร้างสรรค์</li> <li>3. ใช้ข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่เป็นส่วนประกอบในการ</li> </ol>
ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (Sense of Community)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บุคลากรเต็มใจที่จะช่วยเหลือและร่วมมือกันพัฒนางานที่รับผิดชอบ</li> <li>2. ผู้บริหารมีการช่วยเหลือและพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอยู่เสมอ</li> <li>3. บุคลากรทุกคนร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย</li> <li>4. บุคลากรมีการยกย่องชมเชยในความสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน</li> <li>5. บุคลากรมีความรู้สึกภูมิใจในความสำเร็จของโรงเรียน</li> </ol>

องค์ประกอบของวัฒนธรรม โรงเรียน	พฤติกรรมพึงชี้
ความไว้วางใจ (Trust)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารมีความไว้วางใจและให้โอกาสบุคลากรในการปฏิบัติงานที่สำคัญของโรงเรียน</li> <li>2. ผู้บริหารปฏิบัติตนในฐานะเป็นผู้นำที่ดีของโรงเรียนและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเป็นผู้นำบางครั้งบางคราว</li> <li>3. ยอมรับและให้ความสำคัญความเคารพความคิดเห็นของเพื่อร่วมงาน</li> <li>4. บุคลากรมีความจริงใจต่อกันในการปฏิบัติงาน</li> <li>5. บุคลากรมีโอกาสเลือกทำงานตามความรู้ความสามารถและตามความต้องการ เพื่อให้เกิดผลดีแก่โรงเรียน</li> </ol>
ความมีคุณภาพ (Quality)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมเพื่อช่วยส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาไปอย่างยั่งยืน</li> <li>2. บุคลากรตระหนักถึงความสำเร็จของการมีส่วนร่วมเพื่อการยกระดับคุณภาพของโรงเรียนให้มีมาตรฐาน</li> <li>3. มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อให้เกิดการพัฒนา</li> <li>4. ผู้บริหารมีความคาดหวังในมาตรฐานและคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูและนักเรียน</li> <li>5. คณะครูทุกคนเชื่อว่า การยกระดับมาตรฐานในโรงเรียนให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการแก่นักเรียนและชุมชน คือความมีคุณภาพของโรงเรียน</li> </ol>
การยอมรับ (Recognition)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บุคลากรยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน</li> <li>2. บุคลากรให้การยอมรับว่าเพื่อนร่วมงานมีความสามารถในการปฏิบัติงานในโรงเรียนตามที่ได้รับมอบหมาย</li> <li>3. บุคลากรให้โอกาสแก่เพื่อนร่วมงานได้แสดงความสามารถ</li> <li>4. บุคลากรเห็นคุณค่าของการสร้างการยอมรับนับถือกันให้เกิดขึ้นทั้งในและนอกโรงเรียน</li> <li>5. บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการยอมรับผู้อื่นว่าเป็นวิธีการสำคัญที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ</li> </ol>

องค์ประกอบของวัฒนธรรม โรงเรียน	พฤติกรรมบ่งชี้
ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บุคลากรเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์สุจริตทั้งความคิดทั้งคำพูด และการกระทำของตนเองและเพื่อนร่วมงาน</li> <li>2. บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบในการทำงาน</li> <li>3. บุคลากรเต็มใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>4. การปฏิบัติตนของผู้บริหารต่อบุคลากรยึดมั่นในเรื่องคุณธรรมเป็นหลัก</li> <li>5. ผู้บริหารพิจารณาและเสนอความดีความชอบตามระบบคุณธรรม</li> </ol>
ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการปรับกระบวนการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคล</li> <li>2. บุคลากรมีการผสมผสานรูปแบบและวิธีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคลในโรงเรียนเพื่อควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</li> <li>3. บุคลากรมีการนำความสามารถอันหลากหลายของบุคลากรแต่ละคนมาใช้ในการดำเนินงานของโรงเรียน</li> <li>4. บุคลากรมีการนำส่วนดีของทุกคนมาใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกัน</li> <li>5. ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบเหมาะสมกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร</li> </ol>

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมโรงเรียนที่กล่าวมา สรุปได้ว่าวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นตัวหล่อหลอมความคิดความรู้สึกและพฤติกรรมของบุคคลที่อยู่ในโรงเรียนนั้น และเป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่ทำให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งเป็นเทคนิควิธีที่จะปฏิบัติงานเป็นกฎเกณฑ์หรือเป็นระเบียบของการกระทำหรือการปฏิบัติงานของบุคคล เป็นเข็มชี้ทิศทางตามที่กำหนดในเป้าหมาย เป็นเครื่องมือที่ยึดเหนี่ยวบุคลากรในโรงเรียนให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นเครื่องมือที่จะเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียนให้ดำเนินไปได้ด้วยดี โดยที่วัฒนธรรมดังกล่าวจะถ่ายทอดสืบทอดต่อกันจากรุ่นหนึ่งไปอีกรุ่นหนึ่ง

#### บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้แยกเขตพื้นที่การศึกษาออกเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ อันจะเป็นการพัฒนาการศึกษาแก่นักเรียนในช่วงชั้นประถมศึกษาและมัธยมศึกษาให้สัมฤทธิ์ผลและมีคุณภาพยิ่งขึ้น (ราชกิจจานุเบกษา, 2542 : 3) กระทรวงศึกษาธิการ (2553 : 62) จึงได้ประกาศ กำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เมื่อ

วันที่ 18 สิงหาคม 2553 โดยให้จังหวัดกาฬสินธุ์ อยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ตั้งอยู่ที่อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งมีการบริหารและการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาภายในจังหวัดกาฬสินธุ์ ภายใต้นโยบายของกระทรวง ศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ปัจจุบันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 กาฬสินธุ์ ตั้งอยู่ที่ ตำบลโพหนอง อำเภอเมืองจังหวัดกาฬสินธุ์ ในเขตบริการของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24 มีวัฒนธรรม แหล่งเรียนรู้ ทรัพยากรธรรมชาติ และภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่สำคัญมากมาย สามารถที่จะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ กับการเรียนการสอน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยครอบคลุม 18 อำเภอ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ มีโรงเรียนที่อยู่ในสังกัด จำนวน 55 โรงเรียน

**วิสัยทัศน์ (Vision)** สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 เป็นองค์กรชั้นนำในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาระดับมัธยมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ ให้สูงเทียบเท่ามาตรฐานสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายในปี 2558

#### พันธกิจ (Mission)

1. พัฒนาเป็นองค์กรชั้นนำในการส่งเสริมการจัดการศึกษา
2. ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึง เสมอภาค และมีคุณภาพมาตรฐาน

สู่ความเป็นสากล และอยู่อย่างไทยในสังคมโลก

#### เป้าประสงค์ (Goal)

1. ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาสูงความเป็นเลิศ
2. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีคุณภาพทั่วถึง และเสมอภาค
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามศักยภาพ
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษามีความเข้มแข็งตามหลักธรรมาภิบาลและเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสูงคุณภาพระดับมาตรฐานสากล
5. การศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้รับการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรมีความปลอดภัยและมั่นคง

#### กลยุทธ์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24 กำหนดกลยุทธ์ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 จำนวน 5 กลยุทธ์ ดังนี้

1. พัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตามหลักสูตร และส่งเสริมเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้
2. ปลุกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง



3. ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง ครอบคลุมผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

4. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ

5. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา ตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษา หลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน และความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

#### การบริหารสถานศึกษา

บทบาทหน้าที่ของครูในสถานศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้กำหนดบทบาทหน้าที่ครูในสถานศึกษาตามขอบข่ายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2547 : 13) ดังนี้

#### 1. ด้านวิชาการ

1.1 ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น

1.2 ให้ข้อเสนอแนะ และส่งเสริมสนับสนุนในการจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อมกระบวนการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

1.3 รับทราบ และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดระบบและการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

#### 2. ด้านงบประมาณ

2.1 ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดตั้ง และการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา

2.2 ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ ในการออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารการเงินและการจัดหารายได้จากทรัพย์สินของสถานศึกษา หรือปฏิบัติหน้าที่

#### 3. ด้านการบริหารงานบุคคล

ปฏิบัติตามที่กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 4. ด้านการบริหารทั่วไป

4.1 ให้ความเห็น เสนอแนะและให้คำปรึกษาในการจัดทำนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น

4.2 รับทราบ ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนา คุณภาพการศึกษาและกิจการของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ตลอดจนนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น และรายงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเมื่อสถานศึกษาไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ตลอดจนนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น

4.3 ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนเกี่ยวกับการ ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษารวมทั้งปกครองดูแลบำรุงรักษาใช้ และจัดหาผลประโยชน์จาก ทรัพย์สินของสถานศึกษา ตามที่กฎหมายระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด

4.4 ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะและให้คำปรึกษาในการออกระเบียบ ข้อบังคับประกาศ แนวปฏิบัติ ฯลฯ ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบประกาศ ฯลฯ กำหนด

4.5 ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ และให้คำปรึกษาในการส่งเสริมความ เข้มแข็งในชุมชนและท้องถิ่น

4.6 ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษา ตามที่กฎหมาย ระเบียบประกาศ ฯลฯ กำหนด ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน กรณีที่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเห็นว่าการดำเนินงานของสถานศึกษาไม่สอดคล้อง หรือไม่ปฏิบัติตาม กฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ หลักเกณฑ์ นโยบาย ให้คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เสนอความคิดเห็นดังกล่าวให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารับทราบเพื่อ พิจารณาสั่งการให้สถานศึกษาปฏิบัติให้เป็นตามกฎหมาย กฎระเบียบ ฯลฯ ต่อไป

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

สุรวุฒิ พวงจำปา (2547 : 91-92) ได้ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า 1) วัฒนธรรมโรงเรียนโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) วัฒนธรรมโรงเรียนจำแนกตามประเภทโรงเรียน โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการมอบ อำนาจ ด้านการตัดสินใจด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน และด้านความไว้วางใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนขยาย โอกาสทางการศึกษามีวัฒนธรรมโดยรวมสูงกว่าโรงเรียนมัธยมศึกษา ส่วนด้านการมุ่งประสงค์ของ โรงเรียน ด้านความมีคุณภาพด้านการยอมรับ ด้านความเอื้ออาทร ด้านความซื่อสัตย์สุจริต และ ด้านความหลากหลายของบุคลากรพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

บาทหลวงเจริญ ว่องประขานุกูล (2548 : 95) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับความผูกพันต่อโรงเรียนของครูโรงเรียนคาทอลิก

เขตสังฆมณฑลราชบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาระดับวัฒนธรรมโรงเรียนและเปรียบเทียบ วัฒนธรรมโรงเรียนจำแนกตามอายุ เพศ และประสบการณ์การทำงาน ผลการวิจัย พบว่า 1) วัฒนธรรมโรงเรียนของโรงเรียนของครูโรงเรียนคาทอลิก เขตสังฆมณฑลราชบุรี อยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ โดยด้านการ ยอมรับ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน และควมมีคุณภาพ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยได้แก่ด้านการตัดสินใจ ความเอื้ออาทร และความหลากหลายของ บุคลากร ตามลำดับ 2) ครูในโรงเรียนคาทอลิก เขตสังฆมณฑลราชบุรีที่มีอายุ เพศ และ ประสบการณ์การทำงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

นิภารัตน์ ป้อสีลา (2550 : 100) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อ การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ วัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์การ ในสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ ด้านความหลากหลายของบุคลากร ด้านการเอื้ออาทร ด้านความไว้วางใจ ด้านคุณภาพ และด้านการตัดสินใจ

รักศักดิ์ บุญสิทธิ์ (2550 : 95 - 96) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาและเปรียบเทียบวัฒนธรรม โรงเรียนจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียน โดยรวมอยู่ใน ระดับมากผลการเปรียบเทียบวัฒนธรรมโรงเรียนจำแนกตามขนาดของโรงเรียนพบว่า มีความ แตกต่างกันเกือบทุกด้านยกเว้นด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนพบว่าไม่แตกต่างกัน โดยด้านที่ มีความแตกต่างกันได้แก่ ด้านการมอบอำนาจ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ด้านความ ไว้วางใจ ด้านควมมีคุณภาพ ด้านการยอมรับ ด้านความซื่อสัตย์สุจริต และด้านความหลากหลาย ของบุคลากร โดยโรงเรียนขนาดเล็กมากกว่าขนาดกลางและขนาดใหญ่ ส่วนด้านการตัดสินใจ พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กมีมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน และด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน รวมทั้งด้านความเอื้ออาทร พบว่าโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขนาดกลาง มีมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

วิไลวรรณ มีแหยม (2551 : 98) ได้ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียน : กรณีศึกษา โรงเรียนศรีกระนวนวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการวิจัยพบว่าการปฏิบัติที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนมากที่สุดคือการทำอำนาจ (Empowerment) ความไว้วางใจ (Trust) และการร่วมคิดร่วมทำ (Collaboration) โดยที่ ผู้บริหารให้อำนาจและโอกาสแก่ครูในการศึกษาเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อ กระบวนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียน ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ สนับสนุนและยอมรับ ความสามารถของครูทำให้การบริหารงานและการจัดการศึกษามีคุณภาพและประสิทธิภาพได้รับความเชื่อมั่นและยอมรับจากชุมชนรวมถึงการให้ความสำคัญและยกย่องบุคลากรที่มีความซื่อสัตย์ เพียรพยายาม ประพฤติดีมีจริยธรรม โดยมีผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี ส่งเสริมและสนับสนุนให้

บุคลากรมีความก้าวหน้าอย่างเท่าเทียมกัน ทำให้บุคลากรทุกคน อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ผู้บริหารให้ความรักความเมตตาต่อบุคลากรในโรงเรียนทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

เสวียน เสนงาม (2552 : 139) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนคร เขต 2 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนคร เขต 2 ผลการศึกษา พบว่าวัฒนธรรมโรงเรียนมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ด้านการเพิ่มอำนาจ ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ด้านความมีคุณภาพ ด้านความไว้วางใจ ด้านการยอมรับ ด้านความเอื้ออาทร ด้านความหลากหลายของบุคลากร และด้านการตัดสินใจ

ดวงดาว บุญกอง (2553 : 127) ได้ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานพัฒนาสังคมกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่าระดับความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียนของครูในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ด้านความหลากหลายของบุคลากร และด้านการตัดสินใจ

## 2. งานวิจัยในต่างประเทศ

ตาเตอร์และฮอย (Tater and Hoy, 1988 : 17 – 24) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์เรื่องความไว้วางใจในการทำงานระหว่างผู้บริหารและครู จำนวน 1,083 คน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในรัฐนิวเจอร์ซีย์ สหรัฐอเมริกา พบว่า การส่งเสริมสุขภาพและความไว้วางใจกันเป็นสิ่งสำคัญของชีวิตความเป็นอยู่ในโรงเรียน สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพจะทำให้องค์การมีบรรยากาศที่นำไปสู่สัมพันธ์ของระบบสังคมและความสัมพันธ์ที่ดีของสังคมภายในโรงเรียนจะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงาน

ชอร์ (Shaw, 1991 : 770 – A) ได้ศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมโรงเรียนระหว่างโรงเรียนเทศบาลกับโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนเทศบาลกับโรงเรียนมัธยมศึกษา และตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการปรับตัวกับค่านิยมของครูในโรงเรียนโดยเฉพาะเรื่องค่านิยมและความมุ่งมั่นในการทำงาน พบว่า โรงเรียนเทศบาลมีระดับความมุ่งมั่นในการทำงานสูงกว่าในโรงเรียนมัธยมศึกษา และการเปลี่ยนแปลงปรับตัวเป็นค่านิยมเบื้องต้นของความมุ่งมั่นในการทำงาน

พากินสัน (Pakinson, 1991 : 2343 - A) ได้ศึกษาเรื่อง การทดสอบความเชื่อมั่นและโครงสร้างทางปัจจัยของวัฒนธรรมโรงเรียน พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานในโรงเรียนหลายประการ ได้แก่ งานการเรียนการสอน งานนิเทศการศึกษา งานประเมินผลการสอน และงานพัฒนาความร่วมมือกันในการทำงานเป็นหมู่คณะของบุคลากรในโรงเรียน



มิเชลล์ (Michell. 1992 : 3124 - A) ได้ศึกษาโรงเรียนที่มีประสิทธิผลเพื่อสำรวจธรรมชาติของวัฒนธรรมองค์การและคุณลักษณะต่าง ๆ ของค่านิยมร่วม ความเชื่อร่วม และบรรทัดฐานของกลุ่มผู้บริหาร ครู และนักเรียน ซึ่งเป็นกลุ่มย่อยในโรงเรียน พบว่า ความสำคัญของโครงการทางวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย ที่มีความเป็นเลิศนั้นเกิดจากค่านิยมร่วมของครูและนักเรียน กลุ่มนักเรียนเชื่อว่าความสำเร็จของนักเรียนมาจากความรู้ ความเชี่ยวชาญของครู การเอาใจใส่ของครู ความคาดหวังของผู้ปกครอง การแข่งขันในตลาดแรงงาน รวมทั้งการแข่งขันเพื่อเข้าศึกษาต่อในระดับสูง กลุ่มครูในโรงเรียนมีส่วนกระตุ้นให้เกิดความผูกพันอย่างมาก ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะกระตุ้นให้นักเรียนมีค่านิยมในการศึกษาและกระตุ้นให้นักเรียนเอาใจใส่ในการฝึกอบรมทางวิชาการของโรงเรียน

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศพบว่า วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการบริหารโรงเรียน เพราะวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนในทุกงานไม่ว่าจะเป็นงานด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารงานทั่วไป

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมโรงเรียนสรุปได้ว่า วัฒนธรรม เป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การได้หลายประการ ได้แก่ ช่วยเสริมสร้างความผูกพันในหมู่สมาชิก ช่วยเพิ่มเสถียรภาพขององค์การในฐานะเป็นระบบสังคม เป็นเครื่องมือทางสังคมที่จะยึดสมาชิกในองค์การเข้าไว้ด้วยกัน โดยการสร้างมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรในองค์การนั้น เป็นกรอบของระเบียบแบบแผนสำหรับสมาชิกในองค์การที่จะทราบถึงวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติและพฤติกรรมขององค์การว่าเป็นไปในลักษณะใด วัฒนธรรมที่ดีสมาชิกในองค์การจะต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม หากสมาชิกในองค์การสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นมีวิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วมกัน ยอมรับฟังความคิดเห็น มองเห็นประโยชน์ขององค์การ เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การทำงานในองค์การก็จะบรรลุเป้าประสงค์ได้

การศึกษาวัฒนธรรมสามารถศึกษาได้หลายวิธี ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เลือกวิธีการศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนตามวิธีการของ ไชน์ (Schein) คือ การศึกษาแบบวิธีการสำรวจ (The Survey Research Approach) ซึ่งเป็นวิธีการที่สามารถวัดได้ด้วยแบบสอบถาม และนำแนวคิดวัฒนธรรมโรงเรียนตามแนวคิดของแพเตอร์สัน มาเป็นกรอบในการวิจัย