

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 ซึ่งเนื้อหาในบทนี้ได้เสนอถึงเนื้อหาสาระที่เป็นทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ วัฒนธรรม แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร องค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ วัฒนธรรมองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

#### 1. วัฒนธรรม

##### 1.1 ความหมายของวัฒนธรรม

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายคำว่า วัฒนธรรม ไว้หลายทัศนะดังนี้ Broom and Zelznick (1969 อ้างถึงใน ไพบูลย์ ช่างเรียน, 2532) ให้ทรรศนะว่า วัฒนธรรม คือ มรดกทางสังคมและความชำนาญ คนเราในฐานะสมาชิกของสังคมในเรื่องต่าง ๆ เช่น ความเชื่อ ความรู้ ประเพณีและรูปแบบพฤติกรรมต่าง ๆ

Barnouw (อ้างถึงใน สุภัทรา เอื้อวงศ์, 2539) กล่าวว่า ผู้ที่ให้ความหมายของคำว่า วัฒนธรรมคนแรก คือ Tylor ได้ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรม เป็นสิ่งที่ซับซ้อนได้รวบรวมเอา ความรู้ ความเชื่อ จริยธรรม ขนบธรรมเนียม กฎหมาย สมรรถภาพ และนิสัยที่บุคคลสืบต่อกันมา ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม ในทางปฏิบัติได้มีการตีความหมายแตกต่างกันออกไปจากเดิม

Kendall (1996 อ้างถึงใน นิธิ สิทธิบุหงา, 2541) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมเป็นภาษา ความรู้ ค่านิยม ขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัตถุสิ่งของต่างๆ ที่ได้รับมาจากคนหนึ่งสู่อีกคนหนึ่ง และจากคนรุ่นหนึ่งสู่อีกคนหนึ่งของสังคมนั้น ๆ พระราชบัญญัติวัฒนธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2485 (อ้างถึงใน วีระ บำรุงรักษ์, 2538) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรม หมายถึง ลักษณะที่แสดงถึงความเจริญงอกงาม ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความกลมเกลียว ก้าวหน้าของชาติและศีลธรรมอันดีงาม ของประชาชน

ไพฑูรย์ เครือแก้ว (2518) ได้สรุปความหมายของวัฒนธรรมออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้  
ลักษณะที่ 1 วัฒนธรรมเป็นมรดกทางสังคมของพฤติกรรมของมนุษย์ที่สะสมไว้แต่อดีตและตกทอด ซึ่งหมายถึง สิ่งที่รวมของความรู้ ความคิด ความเชื่อและศิลปะต่าง ๆ ระเบียบ

ปฏิบัติสังคม ประเพณี ภาษา กฎหมาย กฎเกณฑ์ของสถาบัน อุปนิสัย คุณธรรม ศีลธรรม อุดมคติ ความมุ่งหมายและความฝันที่บุคคลในสังคมของตนเองใฝ่ฝัน

ลักษณะที่ 2 วัฒนธรรมเป็นแบบแผนในการดำเนินชีวิต กล่าวคือ เป็นตัวกำหนด พฤติกรรมว่า คนเราต้องทำอะไร ควรทำสิ่งใด อยากทำสิ่งใด ต้องปฏิบัติตนอย่างไร สิ่งใดควร กระทำและไม่ควรกระทำ มีความรู้สึกนึกคิดอย่างไร สิ่งใดดี สิ่งใดชั่ว สิ่งใดมีคุณค่าแก่ชีวิต

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมคือต้นแบบในการดำเนินชีวิตของคนในสังคม ซึ่งรวมถึงค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ศีลธรรม ประเพณีและความรู้ที่สั่งสมมาแต่อดีตและเป็นมรดกถ่ายทอดให้ สมาชิกในสังคมปฏิบัติกันต่อมา

## 1.2 องค์ประกอบของวัฒนธรรม

องค์ประกอบของวัฒนธรรมเมื่อแบ่งเป็นส่วน ๆ ตามความเหมือนและความแตกต่าง สามารถกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมประกอบด้วย 4 ส่วน (เสาวนีย์ จิตต์หวมวด, 2532) ดังนี้

1.2.1 องค์ประกอบทางวัตถุ (Instrumental and Symbolic Objects) คือ สิ่งที่มีมนุษย์ สร้างขึ้นทั้งที่มีรูปร่างสามารถจับต้องได้ เรียกว่า วัฒนธรรมทางวัตถุ เช่น รถยนต์ ปากกา เป็นต้น และสิ่งที่ไม่มรูปร่างแต่เป็นสัญลักษณ์ ได้แก่ ภาษาและตัวเลข

1.2.2 องค์ประกอบเกี่ยวกับความคิด (Concept) ได้แก่ความคิด ความเข้าใจ ความเชื่อ ความศรัทธาและอุดมการณ์ต่างๆ เช่น ความคิดในทางการเมือง ทางเศรษฐกิจ ความเข้าใจในเรื่อง ของมนุษย์ ความเชื่อในเรื่องกฎแห่งกรรม ความศรัทธาในเรื่องพระเจ้าองค์เดียว ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญ ในการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ในด้านต่างๆ

1.2.3 องค์ประกอบเกี่ยวกับองค์การ (Organization) คือ กลุ่มที่มีการจัดตั้งขึ้นมาอย่างมี ระเบียบ เช่น ชมรม สโมสร สมาคม เป็นต้น องค์การที่เล็กที่สุด ได้แก่ ครอบครัว

1.2.4 องค์ประกอบทางพิธีกรรม (Usage) ได้แก่ ขนบธรรมเนียมประเพณีที่แสดง ออกมาในรูปของพิธีกรรมต่างๆ เช่น การทำความเคารพ พิธีการเกี่ยวกับ การเกิด การแต่งงาน การตาย เป็นต้น

## 1.3 คุณลักษณะสำคัญทางวัฒนธรรม

นักมนุษยวิทยาได้กำหนดพื้นฐานของวัฒนธรรม 6 ประการ ด้วยกัน (ยศ สันติสมบัติ, 2540) ดังนี้

1.3.1 วัฒนธรรมเป็นความคิดร่วม (Shared Ideas) และค่านิยมทางสังคมเป็นตัวกำหนด พฤติกรรมทางสังคม

1.3.2 วัฒนธรรม เป็นสิ่งที่มนุษย์เรียนรู้ (Culture is learned)

1.3.3 วัฒนธรรม มีพื้นฐานมาจากการใช้สัญลักษณ์ (Symbol) พฤติกรรมมนุษย์มีต้นกำเนิดมาจากการใช้สัญลักษณ์

1.3.4 วัฒนธรรม เป็นองค์รวมความรู้และภูมิปัญญา ซึ่งมีหน้าที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ เช่น การสอนให้มนุษย์รู้จักหาอาหารอย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดกฎเกณฑ์ให้มนุษย์ดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างมีระเบียบ แบบแผน และยังช่วยให้มนุษย์ปรับตนเองเข้ากับสภาพแวดล้อม เป็นพื้นฐานในการพัฒนาความเจริญด้านเทคโนโลยี เพื่อความเจริญ และความอยู่รอดของมนุษย์

1.3.5 วัฒนธรรม คือ กระบวนการที่มนุษย์ให้นิยามความหมายของชีวิต และสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว

1.3.6 วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งมีการเปลี่ยนแปลงและการปรับตนเองอยู่ตลอดเวลา เช่น การเปลี่ยนแปลงผลมาจากการแพร่กระจายทางวัฒนธรรม เช่น ทางความคิด ค่านิยม ที่มาจากวัฒนธรรมอื่นๆ มีอิทธิพลที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง

#### 1.4 อิทธิพลของวัฒนธรรมต่อองค์การ

Sathe (1985 อ้างถึงใน นิธิ สิทธิบุหงา, 2541) กล่าวว่า วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อองค์การในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.4.1 ความร่วมมือ (Cooperation) ความร่วมมือที่แท้จริงในองค์การไม่สามารถเกิดขึ้นได้จาก กฎ ระเบียบ แต่ระดับความร่วมมือที่แท้จริงได้รับอิทธิพลมาจากสมาชิกในองค์การมีคตินิยมร่วมกัน เช่น บางองค์การมีระดับค่านิยมสูงกับการทำงานเป็นทีม ในขณะที่บางองค์การถือว่า การแข่งขันระหว่างสมาชิกเป็นค่านิยมที่สูง ความแตกต่างกันของการให้ความสำคัญของแต่ละองค์การเป็นความเชื่อ และค่านิยมร่วมกันระหว่างกลุ่ม และบุคคลที่ส่งผลต่อความร่วมมือ

1.4.2 การตัดสินใจ (Decision Making) วัฒนธรรมจะส่งผลต่อกระบวนการตัดสินใจ เนื่องจากความเชื่อและค่านิยมทำให้เกิดคตินิยมเบื้องต้นและเกิดความโน้มเอียงอย่างคงที่ต่อองค์การและนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

1.4.3 การควบคุมองค์การ (Control) คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ผลตามที่วางแผนไว้ โดยพื้นฐานของกลไกการควบคุมองค์การ มี 3 ด้าน ด้านแรก คือ การตลาด(Market) เป็นตัวควบคุม ด้านที่สอง คือ ด้านการปกครอง (Bureaucracy) ใช้อำนาจอย่างทางการเป็นตัวควบคุม และด้านที่สาม คือ ด้านเครือข่าย (Clan) ใช้ความเชื่อ ค่านิยมที่มีร่วมกันของสมาชิกเป็นตัวควบคุม

1.4.4 การสื่อสาร (Communication) เหตุผลหลักที่สมาชิกในองค์การสื่อสารผิดพลาดเกิดจากปัญหาการบิดเบือนข่าวสารที่มีความซับซ้อนมาก ความผิดพลาดในการสื่อสารจะมี

ความผิดพลาดมากเช่นเดียวกัน วัฒนธรรมจะช่วยลดปัญหาการสื่อสาร 2 ทาง คือ ทางแรกไม่จำเป็นต้องสื่อสารกันเรื่องของคติฐาน ค่านิยมที่มีอยู่แล้วและทางที่สองการมีคติฐาน บรรทัดฐานร่วมกัน ช่วยให้แนวทางในการตีความสารต่างๆ ร่วมกันอยู่แล้ว

1.4.5 ความผูกพัน (Commitment) บุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรเมื่อเขามีส่วนร่วมและได้รับประสบการณ์บางอย่างที่จะทำให้ยึดติดกับองค์กร สิ่งจูงใจต่าง ๆ เช่น เงินเดือน เกียรติยศและความรู้สึกว่าเขาจะมีค่าจะช่วยให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะส่งผลความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยผ่านทางความเชื่อและค่านิยม

1.4.6 การรับรู้ (Perception) วัฒนธรรมจะเป็นตัวกำหนดความรู้สึกรัฐสถานการณ์ของสมาชิกในองค์กรและนำไปสู่ภาคปฏิบัติวัฒนธรรมจะช่วยให้สมาชิกในองค์กรใช้อ้างอิงเป็นเหตุผลในการแสดงพฤติกรรมในขณะที่ต้องการจะใช้เหตุผลเป็นแรงเสริมให้สมาชิกรักษากฎการนั้นไว้ ในทางตรงข้ามองค์กรอาจกำหนดให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

## 1.5 วัฒนธรรมย่อยในองค์กร

Trice และ Beyer (1993 อ้างถึงใน นิธิ สิทธิบุหงา, 2541) กล่าวว่า องค์กรเป็นลักษณะของหน่วยงานทางสังคม จากการที่องค์การประกอบด้วยบุคคลต่าง ๆ จึงทำให้เกิดการรวมกลุ่มขึ้นในองค์กรทั้งกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ (Informal Groups) ซึ่งเกิดขึ้นเองโดยที่ไม่ได้อำนาจหน้าที่โดยตรง เช่น กลุ่มเพื่อน สำหรับกลุ่มที่เป็นทางการ (Formal Groups) เกิดขึ้นจากการกำหนดอำนาจหน้าที่โดยตรง เช่น แผนกงานต่าง ๆ ความแตกต่างของกลุ่ม 2 กลุ่มนี้เป็นพื้นฐานของการเกิดวัฒนธรรมย่อยในองค์กรและปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมย่อยในองค์กร มีอยู่ 3 ประการ คือ

1.5.1 การมีปฏิสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน (Differential Interaction) พื้นฐานของวัฒนธรรมย่อยเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ที่แตกต่างกันของบุคคลในองค์กร หมายถึง ระดับของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหนึ่งต่อบุคคลหนึ่งที่ไม่เหมือนกับบุคคลอื่น ปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้เกิดการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คือ ขนาดขององค์กร สภาพภูมิศาสตร์ แผนกงาน การแบ่งงาน ลำดับการบังคับบัญชา การไหลของงานและเทคโนโลยี สถานที่การทำงาน กฎระเบียบ เมื่อสมาชิกมีการสื่อสารกันมากขึ้น จะพัฒนาความรู้สึกและความเข้าใจกันมากขึ้น

1.5.2 การมีประสบการณ์ร่วม (Shared Experience) บุคคลที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดกันจะสามารถสื่อสารกันได้บ่อย ทำให้สามารถจัดการกับปัญหาและความไม่แน่นอนต่าง ๆ ได้ เนื่องจากบุคคลมีปฏิสัมพันธ์ในระยะเวลาหนึ่งในสภาพแวดล้อมเดียวกัน จนเกิดการพัฒนารูปแบบแผนพฤติกรรมและความเชื่อร่วมกันจนนำไปสู่การเกิดวัฒนธรรมย่อย

1.5.3 การมีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่คล้ายคลึงกัน (Similar Personal Characteristics) บุคคลที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่คล้ายกัน เช่น เพศ อายุ เชื้อชาติ อาชีพ การศึกษาและชั้นของสังคม จะทำให้เกิดการรวมกลุ่มเป็นวัฒนธรรมย่อยของการมีเอกลักษณ์ (Identities) ภาพลักษณ์ตัวตน(Self Images) และกลุ่มอ้างอิง(Reference Groups) ร่วมกัน

### 1.6 ลักษณะของผลกระทบทางวัฒนธรรมที่มีต่อการบริหาร

ลักษณะของผลกระทบทางด้านของวัฒนธรรมที่มีผลต่อการบริหาร ซึ่งสามารถแยกพิจารณาได้ 4 ลักษณะด้วยกัน (ไพบุลย์ ช่างเรียน , 2532) คือ

1.6.1 ผลกระทบด้านวัฒนธรรมในด้านความคิดในการบริหาร เป็นลักษณะการพิจารณาวัฒนธรรมในด้านต่างๆ ที่เข้ามาเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความคิดและการตัดสินใจในการบริหาร ซึ่งอาจเป็นวัฒนธรรมเกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยม ขนบธรรมเนียม ประเพณี หรืออื่นๆ สิ่งต่างๆ เหล่านี้เข้ามามีผลต่อการตัดสินใจในการบริหารอยู่ไม่น้อย นักบริหารในระยะหลังได้ชี้ให้เห็นแล้วว่า การบริหาร คือ กระบวนการตัดสินใจ (Decision-Making Process) คือมองการปฏิบัติงานของทุกคนเป็นเรื่องของการตัดสินใจในการเลือกวิธีปฏิบัติ ซึ่งมีอยู่หลายวิธี และเลือกวิธีใดวิธีหนึ่งเนื่องมาจากอิทธิพลบางสิ่งบางอย่างที่มีต่อการตัดสินใจ ลักษณะการตัดสินใจมี 2 ประเภทจะเลือกตัดสินใจประเภทใดนั้น ขึ้นอยู่กับอิทธิพลที่อยู่เหนือการตัดสินใจ ซึ่งอาจแยกพิจารณาได้ ดังนี้ คือ

1) การตัดสินใจตามข้อเท็จจริง(Factual Judgement) การตัดสินใจประเภทนี้ขึ้นอยู่กับรากฐานข้อเท็จจริง (Factual Promises) กล่าวคือ เป็นการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับข้อมูลที่แน่นอนและถูกบังคับโดย กฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติงานและเทคนิคที่ได้รับการอบรมมาก่อน ตลอดจนขึ้นอยู่กับลักษณะของเครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ เช่น การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ หรือบุคลากรด้านเทคนิคต่างๆ หรือการพิมพ์จดหมายเสมือนการพิมพ์ด้วยแบบฟอร์มที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังมีข้อจำกัดในเรื่องกรอบต่างๆ ที่องค์กรกำหนดขึ้น เพราะการจัดองค์การย่อมเป็นการกำหนดบทบาท หน้าที่ของบุคคลในองค์การเอง บทบาทหรือกรอบที่องค์กรกำหนดขึ้นย่อมจำกัดการตัดสินใจของคนในองค์การให้อยู่ในกรอบของบทบาทเหนืออำนาจหน้าที่ที่ตนมีอยู่

2) การตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับค่านิยม(Value Judgement) เป็นการตัดสินใจที่นอกเหนือไปจากการตัดสินใจประเภทแรก กล่าวคือ ในทางปฏิบัตินั้นแม้ว่าจะมีการกำหนดบทบาทหน้าที่แล้วก็ตาม แต่การตัดสินใจของบุคคลนั้นอาจเปลี่ยนแปลงได้ โดยอิทธิพลของสิ่งอื่น ๆ เช่น ความเกรงใจ ความสัมพันธ์ในฐานะที่เป็นญาติ หรือเพื่อน ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องของวัฒนธรรมไม่ได้กำหนดกฎเกณฑ์ไว้ในองค์การ แต่อยู่ที่ค่านิยมและความคิดเห็น ส่วนตัวของผู้นั้นด้วย

1.6.2 ผลกระทบของวัฒนธรรมในด้านการปฏิบัติ และพฤติกรรมในการบริหาร วัฒนธรรม นอกจากจะมีอิทธิพลต่อความคิดความเชื่อถือแล้ว ยังมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติ

ของคนอีกด้วย นั่นคือความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้งที่มองเห็นและมองไม่เห็น มีผลทำให้เกิดความแตกต่างในพฤติกรรม การประพฤติปฏิบัติในการบริหาร ทั้งนี้เพราะการบริหารเป็นการแสดงออกอย่างหนึ่งของคนในวัฒนธรรมหนึ่ง ๆ ซึ่งปกติคนจะไม่รู้สึกตัวในการแสดงออกซึ่งวัฒนธรรม เพราะได้รับอิทธิพลมาตั้งแต่เกิด จึงเห็นเป็นเรื่องธรรมดาจนพบคนที่มีความวัฒนธรรมไม่เหมือนกับเรามีการประพฤติปฏิบัติไม่เหมือนกับเราแสดงให้เห็นว่า การที่เราจะคิด ตัดสินใจ และประพฤติอย่างใดอย่างหนึ่งนั้น มักจะอยู่ใต้อิทธิพลของวัฒนธรรมของตน เช่น การปฏิบัติของผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา ผู้มีอำนาจกับผู้ไม่มีอำนาจ มักจะเป็นไปตามลักษณะที่สัมพันธ์และสอดคล้องกับวัฒนธรรมของตนที่ในสังคมที่ระบบอาวุโสยังมีอิทธิพลอยู่หรือมีความสงสารเกรงอกเกรงใจจะเป็นสาเหตุของการตัดสินใจที่กระทำไปไม่สอดคล้องกับเหตุผลของการบริหาร นอกจากนี้ยังมีการอบรม สั่งสอนจาก พ่อ แม่ ครู และได้รับมาจากแหล่งต่างๆ ในสังคมที่ได้รับการถ่ายทอดมาอย่างไม่รู้สึกตัวเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติในลักษณะต่าง ๆ เช่น การเคารพ เชื้อพียงผู้ใหญ่ ความเป็นระเบียบเรียบร้อย การแสดงความคิดเห็น เป็นต้น

1.6.3 ผลกระทบของวัฒนธรรมทางด้านระบบหรือโครงสร้างทางการบริหารนอกจากวัฒนธรรมจะมีอิทธิพลทางด้านความคิด การตัดสินใจ การประพฤติปฏิบัติของคนในการบริหารงานแล้ว วัฒนธรรมทั้งที่มองเห็นและมองไม่เห็นนี้ มีผลทำให้เกิดความแตกต่างในระบบบริหารตลอดจนโครงสร้างของการบริหาร ผลที่เกิดขึ้นนี้ คือ หลักและเทคนิคการบริหารการปกครอง ซึ่งถูกสร้างขึ้นในวัฒนธรรมหนึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมหนึ่งอาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือดัดแปลงเพื่อให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมนั้น ๆ ทั้ง ๆ ที่รูปแบบและหลักการยังคงเหมือนเดิมหรือในบางกรณีหลักหรือทฤษฎีในการบริหารอาจใช้ไม่ได้ผลเลย เป็นต้นว่า ในระบบการบริหารงานบุคคลซึ่งยอมรับกันว่า ระบบคุณธรรม ระบบเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งตามความรู้ความสามารถ หรือ Merit system เป็นหลักการที่ดีที่จะส่งเสริมให้คนทำงานโดยยึดความรู้ความสามารถ หลักความยุติธรรม และความเสมอภาคให้กับคนในสังคมในโอกาสเข้าทำงาน แต่เมื่อนำระบบดังกล่าวมาใช้กับวัฒนธรรมหนึ่งจะได้ผลมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับอิทธิพลของวัฒนธรรมในสังคมนั้นว่าจะส่งเสริมระบบคุณธรรมหรือไม่เพียงใด เช่น สังคมที่มีความเกรงใจกัน มีการชอบใช้อิทธิพลอำนาจอันเป็นการส่งเสริมเกี่ยวกับอภิสิทธิ์ส่วนตัว เมื่อนำระบบคุณธรรมมาใช้ในการคัดเลือกคนเข้าทำงานอาจไม่ได้ผล เพราะอาจจะรับบุคคลที่เป็นญาติหรือผู้มีอำนาจฝากมา เป็นต้น

1.6.4 ผลกระทบของวัฒนธรรมทางด้านเครื่องมือเครื่องใช้และเทคโนโลยีทางการศึกษาลักษณะเครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนเทคโนโลยีต่าง ๆ ก็เป็นการแสดงออกอย่างหนึ่งของวัฒนธรรมในสังคมมนุษย์ เพราะมนุษย์มีวัฒนธรรมและมีความสามารถในการเรียนรู้รู้นั่นเอง ก็คือสังคมที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันออกไปการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีอาจไม่ได้ผลในอีกสังคมหนึ่ง ทั้งนี้

เพราะลักษณะของวัฒนธรรมทางความคิดทางการปฏิบัติตลอดจน โครงสร้างการบริหารจะมีอิทธิพล ต่อเครื่องมือเครื่องใช้ ด้วยนั่นเอง ดังนั้น วัฒนธรรมจึงมีอิทธิพลต่อลักษณะทางด้านเครื่องมือ เครื่องใช้ และเทคโนโลยีต่างๆ ด้วย เพราะผู้ที่ใช้เครื่องมือ เครื่องใช้และเทคโนโลยี ก็คือ คนนั่นเอง ซึ่งเขาเหล่านี้จะมีวัฒนธรรมและค่านิยมของตัวเองเองตลอดเวลา อันมีผลต่อความคิด การประพฤติ ปฏิบัติต่าง ๆ และแสดงออกมาในรูปแบบต่าง ๆ

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

### 2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

ในปัจจุบันแนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญ เป็นเครื่องมือในการเข้าใจ พฤติกรรมการแสดงออกของบุคคล กลุ่มคนในองค์การ การอยู่ร่วมกันเป็นหมู่เป็นพวก มีภาษาพูด เป็นภาษาเดียวกัน มีการทำงาน ความสัมพันธ์ พึ่งพาอาศัยกัน ประพฤติปฏิบัติต่อระเบียบแบบแผน กฎเกณฑ์ต่างๆ ของสังคมเดียวกัน คือ วัฒนธรรมซึ่งเป็นการเชื่อ ศีลธรรมกฎหมายและประเพณี อุปนิสัย ตลอดจนพฤติกรรมอื่นที่สมาชิกแสดงออกในฐานะสมาชิกในองค์การนั้นและแบบแผน พฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ เป็นที่ยอมรับปฏิบัติร่วมกันของสมาชิก และถ่ายทอดไปยังสมาชิก รุ่นใหม่ นักวิชาการจำนวนมากให้ความสนใจและศึกษาวัฒนธรรมองค์การอย่างกว้างขวางและได้ ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้หลายแนวคิด ดังนี้

Cooke และคณะ (1989, อ้างถึงใน วรรณช เนตรพิศาลวณิช, 2538) ให้ความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลในองค์การที่มีการรับรู้ ยึดถือและ ประพฤติปฏิบัติเป็นบรรทัดฐานในการทำงาน การปฏิบัติตัวในองค์การ โดยแบ่งวัฒนธรรมองค์การ ออกเป็น 3 รูปแบบ คือ รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การลักษณะที่สร้างสรรค์(Constructive Styles) รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive /Defensive Styles) และรูปแบบ ของวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive/Defensive Styles)

Smirch (1983, อ้างถึงใน วรรณช เนตรพิศาลวณิช, 2538) บอกพื้นฐานความหมาย และความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การ รูปแบบองค์การและการจัดการ ผลการแสดงผลของ วัฒนธรรมการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงองค์การ มี 2 แนวคิด แนวคิดที่หนึ่งมองวัฒนธรรม องค์การในแง่เป็นปัจจัยเกื้อหนุน เป็นเครื่องมือในการบริหารควบคุม แนวคิดที่สอง มองวัฒนธรรม องค์การ เป็นรากฐานของความเข้าใจ การเข้าถึงองค์การ วัฒนธรรมจะช่วยอธิบายถึงเหตุผลที่ สมาชิกยึดถือปฏิบัติและพฤติกรรมที่แสดงออกในองค์การนั้น เป็นสิ่งที่สมาชิกรับรู้ มีสัญลักษณ์ มีความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการและเป็นการสร้างรูปแบบวัฒนธรรมองค์การขึ้นมา

Sathe (1985 , อ้างถึงใน วรพจน์ สุทธิสัย, 2536) ให้ความหมายของ วัฒนธรรมองค์การว่าเป็นแบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม ความคิดประจำตัวของพนักงานซึ่งมีอยู่ร่วมกันในองค์การที่ตนเองทำงานอยู่มีต่อสิ่งรอบตัวทั้งในและนอกองค์การ แบบแผนนี้เกิดจากการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานว่า สิ่งใดผิด สิ่งใดถูก ควรทำหรือไม่ควรทำในองค์การ

Robbins (1993, อ้างถึงใน วรณัฐ เนตรพิศาลวณิช, 2538) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นระบบของความหมายร่วมกันที่เกิดจากสมาชิกในองค์การทำให้สามารถแยกความแตกต่างขององค์การหนึ่งๆ ได้เป็นกลุ่ม คุณลักษณะที่สำคัญขององค์การให้คุณค่าและกล่าวถึงคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ มี 10 ประการ ดังนี้

1. การริเริ่มส่วนบุคคล (Individual Initiative) เป็นระดับของความรับผิดชอบและความคิดริเริ่มของแต่ละคน
2. มีความอดทนต่อความเสี่ยง (Risk Tolerance) เป็นระดับที่สมาชิกถูกกระตุ้นให้ก้าวร้าว เปลี่ยนแปลง และแสวงหาความเสี่ยง
3. การกำหนดทิศทาง (Direction) เป็นระดับที่องค์การ กำหนดวัตถุประสงค์และความคาดหวังในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
4. การประสานหรือการร่วมมือกัน (Integration) เป็นระดับที่หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ ได้รับการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมประสานและร่วมกันทำงาน
5. การสนับสนุนทางการจัดการ (Management Support) เป็นระดับที่ผู้จัดการได้เตรียมหรือให้มีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน โดยให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา
6. การควบคุม (Control) เป็นจำนวน กฎระเบียบและปริมาณของการควบคุมบังคับบัญชาโดยตรงที่นำมาใช้ในการดูแลและการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ
7. เอกลักษณ์ (Identity) เป็นระดับของการที่สมาชิกสร้างเอกลักษณ์ให้กับองค์การในฐานะส่วนรวมมากกว่าส่วนของกลุ่มในการทำงานโดยเฉพาะ
8. ระบบการให้รางวัล (Reward System) เป็นระดับของการกำหนดการให้รางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งโดยอาศัยเกณฑ์ปฏิบัติของสมาชิก
9. ความอดทนต่อความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) เป็นระดับที่สมาชิกได้รับกระตุ้นในลักษณะที่ปรากฏความขัดแย้งและการวิพากษ์วิจารณ์โดยตรง
10. แบบแผนการติดต่อสื่อสาร (Communication Patterns) เป็นระดับของการติดต่อสื่อสารในองค์การที่ถูกจำกัดในระดับของคำสั่ง ตามสายงานอย่างเป็นทางการ

Pettigrew (1979 อ้างถึงใน กริช สืบสนธิ์, 2538) ให้ความหมายว่าเป็นระบบความหมายที่กลุ่มยอมรับในช่วงเวลาหนึ่งรวมถึงความเชื่อ ภาษาและประเพณี



ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม แบบแผนการทำงานที่กลุ่มสามารถเรียนรู้ร่วมกัน ถ่ายทอดสู่สมาชิกรุ่นใหม่ เป็นแบบแผนแนวคิดที่สมาชิกยึดถือ ปฏิบัติและกำหนดร่วมกันในองค์กร ซึ่งแสดงออกด้วยการรับรู้ ยึดถือและประพฤติปฏิบัติ เป็นบรรทัดฐานในการทำงาน การปฏิบัติตัวในองค์กร โดยแบ่งรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 ลักษณะ คือ วัฒนธรรมองค์กรลักษณะที่สร้างสรรค์ (Constructive Styles) วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ถ้อยชา (Passive / Defensive Styles) และวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive / Defensive Styles)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นโรงเรียนไว้ ดังนี้ Sergiovanni (1991 อ้างถึงใน ชูชาติ งามจริต, 2549) กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง แนวปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับเป็นลักษณะของสถาบันเป็นประเพณีและค่านิยม ซึ่งมีแนวโน้มที่จะปรากฏเป็นส่วนสำคัญของชีวิตในโรงเรียน โดยแปลความหมายของค่านิยมไปสู่แผนปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจได้ว่าจะทำอะไรและทำได้คืออะไร วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นบรรทัดฐาน ความคาดหวังความคิดและอุดมคติซึ่งทุกโรงเรียน ต่างมีวัฒนธรรมเฉพาะในโรงเรียนของตน

Owens (1987 อ้างถึงใน ถังศรี เดชโยธิน, 2550) กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง แนวปฏิบัติที่เกิดขึ้นทีละเล็กทีละน้อย สม่่าเสมอและกลายเป็นสิ่งหล่อหลอมพฤติกรรมของบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

วัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง แนวปฏิบัติ พฤติกรรม ทศนคติ ค่านิยม บรรทัดฐาน ที่บุคลากรสร้างสมจากการมีปฏิสัมพันธ์กันจนเกิดเป็นลักษณะเฉพาะหรือเอกลักษณ์ของโรงเรียน (นพมาศ ประภา, 2552)

วัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง สิ่งทั้งหลายที่เกิดจากการบูรณาการ รูปแบบ ความคิด โครงสร้าง และประสบการณ์ของบุคลากรในโรงเรียนเป็นสิ่งที่มีความสมบูรณ์เฉพาะที่ดำเนินการอยู่ในโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นวิธีการและกระบวนการทุกอย่างที่ดำเนินการอยู่ในโรงเรียน โดยมีรูปแบบ คุณลักษณะของพฤติกรรม ค่านิยม ความเชื่อและสิ่งแวดล้อมทางกายภาพแตกต่างกันในแต่ละโรงเรียน

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียน คือ ระเบียบแบบแผน ความประพฤติที่ยึดถือปฏิบัติร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียนนั้น ๆ

## 2.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การ เนื่องจากเป็นวิถีทางที่จะนำความเป็นเลิศมาสู่องค์การ เป็นแหล่งหลอมรวมสมาชิกให้เกิดความเชื่อมั่นและทุ่มเทพลังใจในการทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่ ลักษณะดังกล่าวมิได้เกิดขึ้นเอง แต่เป็นลักษณะการสั่งสมสืบทอดกันมาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง การเกิดวัฒนธรรมมักมีขบวนการสืบเนื่องมาจากบุคคลซึ่งอาจเป็นผู้นำหรือผู้มีอิทธิพลต่อองค์การนั้น ๆ มีแนวคิด วิธีการหรือวัฒนธรรมใหม่ ๆ จากแนวคิดร่วมใจจากนั้นจึงเกิดแนวคิดร่วม ซึ่งบุคคลหรือกลุ่มคนร่วมรับรู้ในสิ่งที่ค้นพบ โดยความเชื่อค่านิยมเผยแพร่ให้เป็นที่ยอมรับในหมู่สมาชิก กล่าวได้ว่า ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540) มีดังนี้

2.2.1 สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์การยอมรับ จากการที่สมาชิกในองค์การทั้งเก่าและใหม่ต้องติดต่อกัน มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ทำให้บุคลากรใหม่ต้องเรียนรู้แนวคิด วิธีคิด วิธีการทำงานที่ถูกต้องและเหมาะสมจากการแนะนำของสมาชิกเก่า

2.2.2 จัดระเบียบในองค์การ สมาชิกได้รับความรู้ ความเข้าใจในวิธีการทำงานที่หน่วยงานคาดหวังจะยึดถือแนวทางดังกล่าวเป็นหลักในการคิดการทำงานและการประพฤติปฏิบัติแนวทางต่าง ๆ นั้นจะกลายเป็นธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระเบียบแบบแผน ช่วยให้หน่วยงานทำงานอย่างมีระบบ รวดเร็ว

2.2.3 กำหนดค่านิยม ความหมาย ให้กับพฤติกรรมต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว เมื่อสมาชิกในองค์การเข้าใจและยอมรับในองค์การของตนเองแล้ว วัฒนธรรมองค์การจะช่วยทำให้สมาชิกเข้าใจถึงเหตุผลของพฤติกรรมองค์การ ความเป็นไปต่าง ๆ ในองค์การ ความเข้าใจความหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ทำให้แยกสมาชิกของหน่วยงาน ออกจากผู้ไม่เป็นสมาชิกด้วย

2.2.4 ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติอยู่เสมอ วัฒนธรรมองค์การ เป็นค่านิยม ความเชื่อและแนวปฏิบัติที่สมาชิกในองค์การปฏิบัติจนกลายเป็นนิสัย ดังนั้นจึงสามารถปฏิบัติกิจกรรมเหล่านั้นได้โดยอัตโนมัติ ไม่ต้องตัดสินใจ เช่น การเรียกรายเงินซื้อของขวัญให้ผู้บังคับบัญชาในระดับสูง แก้ไขและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์การ

Schein (1992 อ้างถึงใน สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540) เห็นว่าทุกหน่วยงานมีปัญหาคู่พื้นฐานที่ต้องการแก้ไข 2 ประการ คือ การปรับตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก (External Adaptation) และบูรณาการส่วนต่าง ๆ ภายใน (Internal Intrigration) องค์การให้ทำงานประสานสอดคล้องกัน

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การได้หลายประการ ดังนี้

1) วัฒนธรรมองค์กร ก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์กรที่สมาชิกจะรับรู้และยึดถือร่วมกัน จะช่วยกำหนดบทบาทขององค์กรให้แตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ วัฒนธรรมองค์กรช่วยเสริมสร้างความผูกพันในหมู่สมาชิกและกระตุ้นให้เกิดการยอมรับ ผูกพันในองค์กร ไม่ทำให้สมาชิกยึดมั่นแต่ตนเอง

2) วัฒนธรรมองค์กร ช่วยเพิ่มเสถียรภาพขององค์กรในฐานะเป็นระบบสังคม เป็นเครื่องมือทางสังคมที่จะยึดสมาชิกในองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน โดยการสร้างมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรในองค์กรนั้น

3) วัฒนธรรมองค์กร เป็นกรอบของระเบียบแบบแผนสำหรับสมาชิกในองค์กร ที่จะทราบถึงวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติและพฤติกรรมองค์กรว่าเป็นไปในลักษณะใด ซึ่งจะก่อให้เกิดจิตสำนึกและกลไกในการควบคุม

4) วัฒนธรรมจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร เป็นที่ยอมรับกันว่า วัฒนธรรมมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร แต่ในขณะเดียวกันวัฒนธรรมก็อาจก่อให้เกิดผลในทางลบแก่องค์กรได้ ถ้าวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นไม่สอดคล้องกับลักษณะภายในและสิ่งแวดล้อมที่องค์กรมีอยู่องค์กรมีวัฒนธรรมในแนวทางลบ พฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรอยู่ในลักษณะเฉื่อยชา หลีกหนีงาน ปิดความรับผิดชอบ ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและมีปัญหาขัดแย้งกันอยู่เสมอ ๆ ก็อาจมีผลทำให้องค์การนั้นขาดประสิทธิภาพในการทำงานและไม่บรรลุเป้าหมายขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงไปในช่วงหนึ่งอาจก่อให้เกิดผลดี เมื่อองค์กรพัฒนาไประยะหนึ่ง วัฒนธรรมนั้นอาจก่อให้เกิดผลในทางตรงกันข้ามก็ได้

### 2.3 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) ได้รวบรวมความเห็นของ Daft (1991) Hofstede และคณะ(1990) และ Rousseau(1990) ซึ่งให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

Daft (1991 อ้างถึงใน สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย ชุดของค่านิยมความเชื่อ ความเข้าใจและปทัสฐานที่สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วม

Hofstede และคณะ (1990 อ้างถึงใน สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540) เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน การรับรู้และการปฏิบัติของบุคคลในหน่วยงาน

Rousseau (1990 อ้างถึงใน สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วยข้อสมมุติพื้นฐาน ค่านิยม บรรทัดฐาน แบบแผนพฤติกรรมและสิ่งประดิษฐ์ทางกายภาพ

สุภัทรา เอื้อวงศ์ (2535 อ้างถึงใน วรรณุช เนตรพิศาลวณิช, 2538) กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การว่า วัฒนธรรมองค์การโดยทั่วไปมีลักษณะคล้ายคลึงกับสังคมไทย ลักษณะความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย

1) เป็นพฤติกรรมสังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเฉพาะองค์การหนึ่ง ๆ เช่น ภาษาพูด หรือคำพูดที่มีลักษณะเฉพาะพิธีการต่างๆ เป็นปทัสฐาน (Norm) หรือเป็นมาตรฐานทางพฤติกรรมที่เป็นเครื่องชี้นำแนวทางการประพฤติปฏิบัติ ให้กับสมาชิกในองค์การว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร อะไรคือความพอดีในการประพฤติ

2) เป็นค่านิยมเด่น ๆ (Dominant Values) เป็นสิ่งที่องค์การให้ความสำคัญสนับสนุนและคาดหวังให้บุคคลมีส่วนร่วม

3) วัฒนธรรม ถือเป็นปรัชญา เป็นนโยบายหรือสิ่งที่แสดงให้เห็นถึง ความเชื่อขององค์การเกี่ยวกับการจัดดำเนินการกับสมาชิก

4) วัฒนธรรมถือเป็นกฎระเบียบ ซึ่งมีได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร แต่เป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อที่สามารถดำรงตนอยู่ได้หรือเป็นที่ยอมรับในฐานะสมาชิกของสังคม

5) วัฒนธรรมเป็นบรรยากาศขององค์การซึ่งรวมถึงความรู้สึกอันเป็นผลมาจากปัจจัยด้านกายภาพ แนวทางที่สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

กล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน อุดมการณ์ ความเข้าใจ การมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของบุคคลในองค์การ

## 2.4 คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องของนามธรรม เพราะค่านิยม ความเชื่อ เป็นเรื่องที่เข้าใจยากและวัฒนธรรมองค์การ มีคุณลักษณะ (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540) ดังนี้

2.4.1 เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน ซึ่งค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมร่วมไม่ได้เกิดจากการกระทำของคนคนเดียว แต่ละคนในหน่วยงานมีความคิดความเชื่อและค่านิยมแตกต่างกันออกไป ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นความคิด ความเชื่อและค่านิยมที่หลายคนในองค์การยอมรับและนำไปปฏิบัติจนสามารถคาดคะเนได้ว่าพฤติกรรมของคนที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกันได้

2.4.2 เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาสั่งสมความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและพฤติกรรมของคนในหน่วยงานยอมรับไม่ได้ปรากฏขึ้นในระยะเวลา 2-3 วัน ต้องอาศัยเวลาการบ่มเพาะผ่านเวลาแห่งการพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันแล้วว่าสามารถแก้ไขปัญหาและสนองความต้องการของสมาชิกได้

2.4.3 เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กันกับบุคคลอื่น (Social Interaction) วัฒนธรรมองค์การไม่ใช่ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำของสมาชิก

ที่เกิดจากสัญชาตญาณ และการถ่ายทอดทางพันธุกรรม แต่เกิดจากสิ่งที่สมาชิกในองค์กรค่อย ๆ เรียนรู้ นับแต่เริ่มเข้าในหน่วยงานนั้น พนักงานใหม่เรียนรู้วัฒนธรรมผ่านกระบวนการถ่ายทอด การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร (Organizational Socialization) จากการชี้แนะวิธีคิด วิธีการทำงาน และการวางตัวที่ถูกต้อง ผลจากการเรียนรู้ทำให้พนักงานใหม่รู้ว่าตนเองควรปฏิบัติตนอย่างไรในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันและเป็นที่ยอมรับของคนในหน่วยงานนั้น

2.4.4 เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรไม่ตระหนักถึง วัฒนธรรมองค์กรผ่านการทดสอบ จนเป็นที่ยอมรับของสมาชิกจำนวนหนึ่งแล้วจะสามารถแก้ไขปัญหาของหน่วยงานหนึ่ง ๆ ได้ คนในองค์กรนั้นจะคิด เชื่อในสิ่งนั้นจนเป็นเรื่องปกติธรรมดาและเป็นไปโดยอัตโนมัติโดยไม่คำนึงถึงธรรมเนียมบรรทัดฐานทางวัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเรื่องของนามธรรม สอดคล้องกับ Schein (1992 อ้างถึงใน สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ, 2540) ให้ความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรอยู่นอกเหนือความคิดคำนึง (Drop out of Awareness) ของคนในองค์กรเพราะการอยู่ร่วมกันเป็นเวลานานจนสมาชิกยอมรับ ดัดฝึกลงในใจจนไม่อาจตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กรของตนเองได้ในบางกรณี เช่น ถ้าสมาชิกในองค์กรทะเลาะฝ่าฝืนวัฒนธรรมองค์กร สมาชิกจะคำนึงถึงธรรมเนียม บรรทัดฐานขึ้นมาทันที

2.4.5 เป็นการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรพึงพาการใช้สัญลักษณ์ (Symbol) มี 2 กรณี ดังนี้ คือ กรณีแรกสมาชิกใหม่ในองค์กรได้รับการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรตามแนวความเชื่อ ได้แก่ ค่านิยม พิธีการ เรื่องเล่า เพื่อเป็นคติเตือนใจในการทำงาน กรณีที่สอง เป็นกรณีที่บุคคลภายนอกสืบค้นความหมายที่แฝงอยู่ในสัญลักษณ์ต่าง ๆ ดังนั้น การสื่อสารทางวัฒนธรรมองค์กรจึงต้องพึ่งพาสัญลักษณ์

2.4.6 เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้วัฒนธรรมองค์กรต้องใช้เวลาในการพัฒนาการจนเป็นสิ่งที่สมาชิกกลุ่มย่อยยอมรับจึงเปลี่ยนแปลงค่อนข้างยาก อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง สามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพที่เหมาะสม เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีจากการผลิตในโรงงานที่ทำด้วยมือ มาใช้อุปกรณ์ทางเครื่องจักรกล และควบคุมด้วยระบบคอมพิวเตอร์ การเกิดวัฒนธรรมต้องอาศัยเวลาในการพัฒนาการเป็นหนทางที่บุคคลในกลุ่มยอมรับว่าช่วยแก้ปัญหาและสนองตอบความต้องการของกลุ่มได้ วัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นจึงติดตรึงไปกับกลุ่มและเปลี่ยนแปลงได้ค่อนข้างยาก แต่วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

Sergiovanni & Starratt (1988 อ้างถึงใน วารสาร เมืองพวน, 2551) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับมิติของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นโรงเรียน (Dimensions of School Culture) ไว้ 4 ระดับ คือ

1) ระดับที่สามารถสัมผัสและสังเกตได้ ซึ่งปรากฏจากสิ่งที่มนุษย์ได้สร้างขึ้นมาเป็นวัฒนธรรม เช่น สิ่งปรากฏอยู่ในลักษณะคำพูด วิธีการประพฤติปฏิบัติและสิ่งที่ปรากฏแก่สายตา พฤติกรรมที่มนุษย์สร้างขึ้นมานี้จะปรากฏให้เห็นได้จากระเบียบแบบแผน พิธีการและสัญลักษณ์อื่น ๆ ที่ปฏิบัติกันในสถานศึกษา

2) ระดับที่เป็นทัศนคติของบุคลากรในสถานศึกษา ทัศนคตินี้เกี่ยวข้องกับระเบียบปฏิบัติร่วมกันและปทัสถานที่บุคลากรในสถานศึกษายอมรับ

3) ระดับที่เกี่ยวกับค่านิยม ค่านิยมแสดงให้เห็นถึงข้อตกลงร่วมกันปฏิบัติซึ่งข้อตกลงนี้อาจอยู่ในรูปแบบของการศึกษาหรือเป็นนโยบายหรือปรัชญาของสถานศึกษา

4) ระดับที่เกี่ยวกับสมมติฐาน มีลักษณะเป็นนามธรรมมากกว่าระดับอื่น ๆ เพราะเป็นลักษณะเฉพาะที่แอบแฝงหรือปรากฏให้เห็นก็ได้

ซึ่งระดับวัฒนธรรมสถานศึกษาทั้ง 4 ระดับนี้จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบที่สำคัญของวัฒนธรรมสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยประวัติและประเพณีของสถานศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ ปทัสถานและพฤติกรรม

Sergiovanni & Starratt (1988 อ้างถึงใน วารสาร เมืองพวน, 2551) ได้กล่าวอีกว่า วัฒนธรรมของโรงเรียนได้ก่อตัวมาจากสิ่งต่อไปนี้

1) ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน (The School's History) ได้แก่ อดีตของโรงเรียนที่สืบทอดกันมาจนถึงปัจจุบัน เช่น รูปแบบของพฤติกรรมที่ปฏิบัติต่อ ๆ กันมา กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้ที่เป็นวีรบุรุษ วีรสตรีของครูและนักเรียนในโรงเรียน

2) ความเชื่อ (Belief) เป็นสมมติฐานและความเข้าใจที่ครูและบุคลากรอื่น ๆ ได้กระทำร่วมกันจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงสร้างของโรงเรียน การเรียนการสอน และบทบาทของครูและนักเรียน ระเบียบวินัย ความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง บางทีสมมติฐานและความตั้งใจอยู่ในรูปของปรัชญาและข้อกำหนดอื่น ๆ

2) ค่านิยม (Values) คือ สิ่งที่โรงเรียนให้ความสำคัญเกี่ยวกับการประเมินค่าสิ่งต่าง ๆ ที่ปรากฏ

3) บรรทัดฐานและมาตรฐาน (Norms and Standards) ได้แก่ สิ่งที่ดีควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติ สำหรับการควบคุมพฤติกรรมของครู อาจารย์ ในโรงเรียนจะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ควรชมเชย ยกย่องหรือลงโทษ

5) รูปแบบของพฤติกรรม (Pattern of Behavior) คือ สิ่งที่ยอมรับและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่สม่ำเสมอภายในโรงเรียน

Patterson (1986 อ้างถึงใน นงลักษณ์ เรือนทอง, 2535) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นโรงเรียนว่ามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน 10 ด้าน คือ

1) ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน (School Purpose) เป็นลักษณะที่โรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์ ซึ่งเจตนายกยบายให้บุคลากรเข้าใจเห็นคุณค่าและความสำคัญเกี่ยวกับความมุ่งหมายของโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน การกำหนดความมุ่งหมายของโรงเรียน เป็นลักษณะของการกำหนดขึ้นต่อเนื่องจากการกำหนดสภาพปัจจุบัน ปัญหา หากไม่ทราบสภาพปัจจุบันและปัญหา ก่อนย่อมไม่สามารถกำหนดความมุ่งหมายที่ทำได้ การทราบสภาพปัจจุบันและปัญหาของโรงเรียนมีส่วนในการกำหนดความมุ่งหมายด้วยการกำหนดความมุ่งหมายควรคำนึงถึงลักษณะดังต่อไปนี้

1.1 ควรมีความสัมพันธ์กับความต้องการขององค์กร และควรสอดคล้องกับความมุ่งหมายในระดับสูงกว่า

1.2 ต้องได้รับการยอมรับและเห็นด้วยจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จึงจะทำให้ความมุ่งหมายประสบความสำเร็จ

1.3 ต้องมีความเป็นไปได้ ไม่ได้กำหนดขึ้นมาอย่างเลื่อนลอยหรือเป็นอุดมคติเมื่อปฏิบัติแล้วสามารถบรรลุผลตามความมุ่งหมายได้

1.4 ควรหลีกเลี่ยงท่าทหาย ความมุ่งหมายต้องไม่ยากจนเกินไป จนเกิดความท้อถอยหรือไม่ยากจนเกินไปจนสามารถทำได้ในระยะสั้น ๆ ควรให้มีความสมเหตุสมผลในลักษณะที่ยากพอสมควร เพื่อให้เป็นที่น่าท้าทายและจูงใจผู้ปฏิบัติงาน

1.5 ความมุ่งหมายที่ดี ควรระบุไว้อย่างชัดเจนและเข้าใจง่ายจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีหลักยึดถือและปฏิบัติงานไปทางเดียวกัน

สรุปได้ว่า ในการกำหนดความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ต้องกำหนดให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียนและต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดความมุ่งประสงค์และรับรู้ด้วย เพื่อเป็นการกระตุ้นในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน

2) การเสริมพลัง (Empowerment) การเสริมพลังในโรงเรียนเป็นการมอบหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรภายในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามหลักของการทำงานให้เกิดประสพผลสำเร็จด้วยความร่วมมือและความพอใจของผู้ร่วมงาน เป็นการกระจายภาระหน้าที่ของผู้บริหาร ทั้งนี้ไม่รวมถึงอำนาจที่กฎหมายระบุไว้เฉพาะตำแหน่ง

ความจำเป็นในการเสริมพลัง การบริหารงานในโรงเรียนในปัจจุบัน ผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องมอบหมายกระจายอำนาจ ให้ผู้ร่วมในการปฏิบัติด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น

ปริมาณงานที่ทำมีมากขึ้น งานบางอย่างต้องการมีผู้มีความรู้ ประสบการณ์เฉพาะเรื่อง ช่วยให้งานสำเร็จอย่างรวดเร็วเป็นการแบ่งสรรงานตามสายงาน เป็นการฝึกให้ผู้ร่วมงานให้มีความรับผิดชอบในหน้าที่และเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารเชิงประชาธิปไตย

ประโยชน์ของการเสริมพลัง เป็นลักษณะของการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติ จะมีประโยชน์ทั้งผู้บริหารงาน ผู้ร่วมงาน และต่อส่วนรวมหลายประการ เช่น ประโยชน์ต่อผู้บริหาร เป็นการกระจายภาระหน้าที่ของผู้บริหาร ช่วยให้ผู้บริหารมีเวลาปฏิบัติงานอื่นที่สำคัญ ๆ ได้รู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน ทำให้รู้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความศรัทธาในตัวผู้บริหาร และเป็นการกำหนดงานความรับผิดชอบที่ชัดเจน ทำให้สะดวกแก่การติดตามและการนิเทศ สำหรับประโยชน์ต่อผู้ร่วมงาน เกิดความพึงพอใจที่ได้รับความไว้วางใจ เป็นการฝึกการทำงาน ได้มีโอกาสแสดงความรู้ ความสามารถ ทำให้เกิดความรับผิดชอบเป็นการบำรุงขวัญในการทำงาน

สรุปได้ว่า การเสริมพลัง เป็นการมอบหมาย กระจายหน้าที่ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน

3) การตัดสินใจ (Decision Making) การตัดสินใจเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของกระบวนการบริหาร ผู้บริหารโรงเรียนที่คิดจะต้องรู้ว่า เมื่อใดตนเองควรตัดสินใจและเมื่อใดควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจะเลือกตัดสินใจในสิ่งหรือในทางที่จะเกิดผลติดตามมาให้น้อยที่สุด การตัดสินใจผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่โรงเรียน พร้อมทั้งข้อมูลที่เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจมากที่สุด

สรุปได้ว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการบริหารที่สำคัญในการเลือกแนวทางในการปฏิบัติของผู้บริหาร การให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นวิธีการหนึ่งซึ่งช่วยให้การดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียนประสบความสำเร็จ

4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (Sense of School) โรงเรียนมีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรเป็นเจ้าของ มีความรู้สึกผูกพัน รู้จักรับผิดชอบ และช่วยเหลือพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน โดยปลูกฝังความสำนึกว่าโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของทุก ๆ คน

Wiles (1982) กล่าวว่า ครูแต่ละคนต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มคนที่ทำงานด้วยการได้รับว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนมีอิทธิพลต่อสภาวะการทำงานมากกว่าเงินเดือนที่ได้รับ และจะทำให้เกิดความพอใจในงานมากขึ้น วิธีสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนทำได้โดย

1. ให้บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้สึกผูกพันซึ่งกันและกัน และเกี่ยวข้องกันตลอดจนรู้จักอุทิศเสียสละเวลาให้กับงาน
2. ส่งเสริมความก้าวหน้าของสมาชิกครูแต่ละคนในโรงเรียน



3. ร่วมกิจกรรมด้วยกันในวันหยุดสุดสัปดาห์

4. ให้ครูแต่ละคนมีความรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญคนหนึ่งในโรงเรียน การขอความช่วยเหลือในด้านกิจกรรม เน้นถึงความสามารถพิเศษและความมีคุณค่าในแต่ละบุคคลให้การสนับสนุนช่วยเหลือเมื่อมีโอกาส ไม่แก่งแย่งอิจฉาริษยากัน

สรุปได้ว่า ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน เป็นลักษณะของการปลูกฝังจิตสำนึก ร่วมกันให้เกิดความรู้สึก โรงเรียนเป็นของทุก ๆ คน ทุกคนมีความรู้สึกผูกพัน มีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวในขณะที่ปฏิบัติงานร่วมกัน

5) ความไว้วางใจ (Trust) การที่ผู้บริหาร โรงเรียนให้ความสำคัญให้การยอมรับว่าครูมีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบ โดยให้โอกาสครูมีอิสระในการทำงานให้ความไว้วางใจว่าครูสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี

นิพนธ์ ไทยพานิช (2527) กล่าวว่า ความไว้วางใจที่จะให้และรับซึ่งกันและกันเป็นพฤติกรรมสัมพันธ์ภาพที่พัฒนาให้กระบวนการของความช่วยเหลือมีประสิทธิภาพสูงมนุษย์ยอมรับความช่วยเหลือจากบุคคลที่เขาไว้วางใจเชื่อถือ สัมพันธภาพเกิดขึ้นมาจากความไว้วางใจและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน การให้ความช่วยเหลือ จะเกิดความซาบซึ้งขึ้นผู้รับจะยอมรับความช่วยเหลือจากบุคคลที่เขามองว่ามีความจริงใจต่อเขา การสร้างสัมพันธภาพที่ไว้วางใจระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา

กรมวิชาการ (2534) ได้ให้แนวคิดในการพัฒนาสัมพันธภาพในเชิงไว้วางใจกันดังนี้ คือ

1. ต้องมีการเปิดเผยและมีความซื่อสัตย์ต่อกันระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง มิใช่เพราะถูกกำหนดให้ปฏิบัติตามแต่เป็นเพราะผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจตนเองและเข้าใจปัญหา
3. ผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาสิทธิที่จะตัดสินใจด้วยตนเอง ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พอใจถ้าถูกจัดการ บังคับ หรือถูกชักจูงใจให้ตัดสินใจ
4. ผู้บริหารควรชี้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นปัญหา อย่าเป็นผู้แก้ปัญหาเสียเอง ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหาของตนเอง โดยมีผู้บริหารให้ความช่วยเหลือ

สรุปได้ว่า ความไว้วางใจเป็นลักษณะการไว้นับถือเชื่อใจ ให้การยอมรับนับถือกันและกัน ว่าทุกคนมีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบ ให้โอกาสในการทำงานอย่างอิสระโดยไม่ต้องมีการควบคุมจนเกินไป

6) ความมีคุณภาพ (Quality) โรงเรียนมีความคาดหวังในมาตรฐานและคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูและนักเรียน โดยการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูในโรงเรียนเพื่อพัฒนาให้ครูในโรงเรียนมีคุณภาพเชิงปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นเป็นการยกระดับมาตรฐานโรงเรียนให้มีความสามารถใน

ด้านการบริการทางวิชาการแก่นักเรียนและชุมชนได้ เป็นที่ทราบกันที่ว่า องค์กรของรัฐหรือเอกชนต่างมีเป้าหมายที่จะให้การผลิตหรือการบริหารที่มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลทั้งประหยัดแรงงาน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ความปรารถนาดังกล่าวจะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด ต้องขึ้นอยู่กับคุณภาพของคนเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่า การที่โรงเรียนเห็นคุณค่าและความคาดหวังให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมาตรฐานเชื่อมั่นในประสิทธิภาพการทำงานของครู โดยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ครูและพัฒนาครูจะสามารถยกระดับมาตรฐานโรงเรียนได้

7) การยอมรับ (Recognition) การที่โรงเรียนเปิดโอกาสและการยอมรับความคิดเห็นที่ดีของครู รวมทั้งยอมรับในความรู้ ความสามารถและความสำเร็จของผลงานของครูและนักเรียนเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องให้การยอมรับ นับเป็นสิ่งที่สนับสนุนส่งเสริม เพื่อให้ครูเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ความต้องการได้รับความยกย่องชมเชย นับถือ เป็นความต้องการทางด้านสังคมของมนุษย์ เพราะฉะนั้นผู้บริหาร โรงเรียนควรให้การยอมรับและเห็นคุณค่าของครู พร้อมทั้งส่งเสริมให้ครูแสวงหาแนวความคิดที่ดี และความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การที่โรงเรียนให้ความสำคัญให้การยอมรับ ยกย่องชมเชยในผลงานและความสำเร็จของครูจะเป็นการเสริมแรงกระตุ้นให้ครูตั้งใจปฏิบัติงาน

8) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) การที่โรงเรียนให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์ในความมานะพยายามของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และกำหนดแนวทางให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติตาม โดยยึดมั่นเรื่องคุณธรรมเป็นหลัก ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นวัฒนธรรมโรงเรียนที่เกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยม ความประพฤติปฏิบัติของบุคลากร การที่ผู้บริหาร โรงเรียนให้ความสำคัญเป็นธรรมแก่บุคลากร ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ จะเป็นการเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้

สรุปได้ว่า การที่โรงเรียนให้ความสำคัญ ให้ความเป็นธรรมแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอของบุคลากรในโรงเรียน

9) ความเอื้ออาทร (Caring) การที่ผู้บริหารเอาใจใส่ ดูแลความเป็นการทำงาน ของบุคลากรในโรงเรียน และสนับสนุนให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องใช้เวลาว่างมาใกล้ชิดผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความเอาใจใส่ ดูแลความเป็นอยู่ การปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

10) ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity) การที่โรงเรียนเห็นคุณค่าของความแตกต่างระหว่างบุคคลในทักษะและวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน พร้อมทั้งมีการยึดหยุ่นผสมผสานในความแตกต่างในรูปแบบและวิธีปฏิบัติแตกต่างกันของแต่ละบุคคลให้เข้าใจ

ความมุ่งหมายของโรงเรียน กล่าวคือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล ในโรงเรียน โดยรู้จักใช้บุคลากรในโรงเรียนให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ของโรงเรียน

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน เป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลให้โรงเรียนมี ประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น วัฒนธรรมโรงเรียนตามแนวคิดของ Patterson (1986 อ้างถึงใน นงลักษณ์ เรือนทอง, 2535) มี 10 ด้าน ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิดมาศึกษาเป็นกรอบสำหรับการศึกษา วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1

## 2.5 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การถูกพัฒนามาเป็นเวลาหลายปีและฝังรากลึกลงไปทำให้ถูกยอมรับ โดยบุคคลในองค์การ มีแรงผลักดันให้วัฒนธรรมสามารถที่จะดำเนินต่อไปได้ เช่น เป้าหมายและ ปรัชญา ที่เป็นลายลักษณ์อักษรขององค์การ ช่องว่างและโครงสร้างภาวะผู้นำที่โดดเด่น เกณฑ์การ พิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน แบบแผนการเลื่อนขั้นในอดีตและพิธีการ เรื่องที่เป็นที่นิยม เกี่ยวกับบุคคลสำคัญหรือเหตุการณ์สำคัญ เกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การใน อดีตและโครงสร้างขององค์การอย่างเป็นทางการ จากนโยบายการคัดเลือกและการเลื่อนขั้นนั้น เป็นส่วนสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ การที่บุคคลเลือกองค์การ เพราะว่า มีความ เชื่อ ค่านิยม และเข้ากับองค์การมากที่สุด ในสถานการณ์โดยรอบที่เปลี่ยนแปลงไปสามารถ ผลักดันให้องค์การที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์นั้น การเปลี่ยนแปลงจึงมี ความจำเป็น สำหรับความอยู่รอดขององค์การ ผู้บริหารองค์การต้องใช้วัฒนธรรมองค์การในทิศทาง ที่สร้างสรรค์หรือทำให้้องค์การมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง เพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการ งานและผลดีทางด้านอื่น ๆ

วรณารถ แสงมณี (2544) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ทิศทางของวัฒนธรรมองค์การเกี่ยวกับการ บริหารงานควรมีดังนี้

1) การให้อำนาจพนักงาน (Worker Empowerment) ในองค์การสมัยใหม่เห็นความ สำคัญของการให้บุคลากรระดับล่างมีอำนาจในการตัดสินใจ ผู้บริหารในทุกระดับชั้นจะต้อง รับผิดชอบหาวิธีการที่ดีที่สุดในการใช้ประโยชน์จากวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งโดยให้พนักงาน มีส่วนร่วมในการบริหาร การเข้ามาเกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ ขององค์การและให้มีอำนาจในการ ดำเนินงานของตัวเองได้ วัฒนธรรมองค์การที่ดีคือการเห็นคุณค่าในความคิด ความรู้ความสามารถ และการริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิกทุกคน โดยการให้โอกาสแก่ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าได้ใช้ พิจารณาความสามารถที่มีอยู่ในการทำงาน ขณะเดียวกันก็สร้างความรู้สึที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคลากร

2) ความหลากหลายทางด้านแรงงาน (Workforce Diversity) การยอมรับว่าในปัจจุบัน ความหลากหลายด้านประชากรศาสตร์ยิ่งเพิ่มขึ้น ผู้บริหารองค์กรต้องยอมรับว่าความหลากหลายทางด้านวัฒนธรรมก็เพิ่มขึ้นด้วย และไม่เพียงเท่านั้น ผู้บริหารองค์กรต้องเผชิญปัญหาความหลากหลายในการยึดถือคุณค่า (Valuing Diversity) ภายในองค์กรอีกด้วย องค์กรเปรียบเสมือน สังคมหนึ่งที่ประกอบไปด้วยวัฒนธรรมย่อย (Subculture) หมายความว่า เป็นคนกลุ่มย่อยที่ยึดถือ ความเชื่อและค่านิยมคล้าย ๆ กัน เมื่อเวลาที่ผ่านไปจะทำให้วัฒนธรรมขององค์กรเปลี่ยนไป ด้วย ความหลากหลายทางด้านแรงงานทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่ เรียกว่า องค์กรนานาชาติ วัฒนธรรม (Multicultural Organization)

เสนาะ ตีเขาว์ (2543) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ต้องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ควรมีแนวทางที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1) ตระหนักว่าความเห็นพ้องของกลุ่มบุคคลมีอิทธิพลสำคัญต่อการยอมรับหรือเต็มใจ ที่จะเปลี่ยนแปลง วิธีการที่สำคัญที่จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์กรเกิดได้สำเร็จต้องเริ่ม จากการให้ทุกคนเห็นพ้องกัน โดยใช้ความสัมพันธ์ตามธรรมชาติของกลุ่มบุคคล

2) สื่อสารและเน้นความไว้วางใจเรื่องของการเปลี่ยนแปลงซึ่งการสื่อสารได้ผลดียิ่งขึ้น ในสถานการณ์ที่มีความไว้วางใจสูง ดังนั้นการเปิดเผยและความไว้วางใจจึงมีอิทธิพลที่จะทำให้ การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดได้และบรรลุผลสำเร็จ

3) การประชาสัมพันธ์ให้ความเชื่อมั่นและแนวคิดว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการสร้าง ทักษะและเน้นการอบรมให้บุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเปลี่ยนแปลง แม้ว่าบุคลากร เข้าใจแล้วและยอมรับการเปลี่ยนแปลงแต่บ่อยครั้งที่บุคลากรในองค์กรยังขาดความรู้ความสามารถ และขาดทักษะที่จำเป็นเพื่อใช้แผนงานใหม่นั้นให้บรรลุผลสำเร็จได้

4) ให้ความเพียงพอสำหรับการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากบุคคลในองค์กรต้องใช้เวลามาก ในการที่จะคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลง

5) กระตุ้นให้คนประยุกต์ความคิดพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับโลก และสภาพแวดล้อมโดยรอบ

สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรที่แข็งแกร่งนั้น ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนปรับแนวคิดและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและควรให้ ความสำคัญกับความเห็นของบุคลากร ความไว้วางใจต่อกัน การสร้างทักษะ ความอดทน และความยืดหยุ่น เพื่อทำให้บุคลากรเกิดความพยายามในการร่วมกันแก้ปัญหาที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อนในองค์กร

### 3. องค์กร

#### 3.1 ความหมายขององค์กร

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายขององค์กรไว้หลายทัศนะ ดังนี้

Scot (1981 อ้างถึงใน นิธิ สิทธิบุหงา, 2541) กล่าวว่า องค์กร เป็นความร่วมมือระหว่างสมาชิกโดยมุ่งเน้นความสำเร็จของงานที่เฉพาะเจาะจงและแสดงถึงโครงสร้างทางสังคมที่มีการรวมตัวกันอย่างเป็นทางการ

Westrum and Samaba (1984 อ้างถึงใน นิธิ สิทธิบุหงา, 2541) ให้ความหมายว่า องค์กร เป็นกลุ่มบุคคลที่สมาชิกมีความผูกพันอันจำกัดตามบทบาทหน้าที่ ที่ได้รับเพื่อดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย

อุทัย หิรัญโต (2530) ให้ความหมายขององค์กรว่า กลุ่มคนที่รวมตัวกันโดยการจัดระเบียบ(Organized) ซึ่งหมายถึง การจัดการในเรื่องความสัมพันธ์ต่อกัน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนอย่างเหมาะสม เพื่อปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง

พะยอม วงศ์สารศรี (2537) ให้ความหมายว่า องค์กรเป็นการรวมตัวของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างของกิจกรรมออกเป็นประเภทต่าง ๆ แบ่งงานให้กับสมาชิกปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

ธงชัย สันติวงษ์ (2538) ให้ความเห็นว่า องค์กรเป็นหน่วยงานทางสังคมที่รู้จักกันประสานงานเข้าด้วยกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พร้อมกับมีขอบเขตที่สามารถแยกชัดเจนเป็นเอกเทศ ในขณะที่เดียวกันจะมีหน้าที่หรือกิจกรรมที่เป็นงานกระทำอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สรุปได้ว่า องค์กร หมายถึง กลุ่มคนหรือหน่วยงานทางสังคมที่รู้จักกัน มีการประสานงาน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันพร้อมกับมีขอบเขตที่สามารถแยกชัด เป็นเอกเทศปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งเป็นการกระทำอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

#### 3.2 องค์ประกอบขององค์กร

องค์กรประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ (ธงชัย สันติวงษ์, 2538) ดังนี้

3.2.1 มีการรู้จักประสานงานกัน (Consciously Coordinated) หมายถึง การมีทรัพยากรต่าง ๆ ที่อยู่ด้วยกัน กำลังดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกันอยู่พร้อมกับการรวมกันอยู่โดยแบ่งชั้นระดับหน้าที่ ซึ่งเป็นภาพของการบริหารงาน (Management) ซึ่งเป็นกลไกให้กลุ่มคนและทรัพยากรดำเนินไปเป็นหมู่เหล่า

3.2.2 มีลักษณะเป็นหน่วยงานทางสังคม (Social Entity) หมายถึง การเป็นหน่วยงานที่มีการรวมคนเข้ามาทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน การเกี่ยวข้องกันนี้จะไม่เกิดขึ้นเอง หากแต่เป็นผลมาจากการดำเนินการรวมกลุ่มคนให้เข้ามาอยู่ด้วยกัน สมาชิกพยายามจัดความแตกต่างกัน ลดความไม่เข้าใจกันให้น้อยลง เพื่อสามารถรวมกลุ่ม สร้างสรรค์ ให้สำเร็จมีที่มุ่งเน้น เป้าหมายและทิศทางความพยายามที่จะประสานงานขององค์การนี้เองซึ่งให้เห็นถึงสภาพการณ์ที่อยู่เบื้องหลังของกลุ่ม นั่นคือ การประสานงานของบุคคลฝ่ายต่างๆ ที่เข้ามาทำงานในองค์การ

3.2.3 มีลักษณะแบ่งแยกเป็นขอบเขตเด่นชัด (Identifiable Boundary) กล่าวคือ กลุ่มจะรวมตัวกันมีการสร้างสัญลักษณ์ หรือสิ่งบอกเหตุบางอย่างซึ่งให้เห็นถึงความเป็นเอกเทศที่มีขอบเขตชัดเจนของตน ในขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้น องค์การมีกลไกในการแยกแยะบุคคลฝ่ายต่าง ๆ กลไกนี้เองทำให้สมาชิกและองค์การมีลักษณะเด่นชัดแยกจากองค์การอื่น ๆ ในขณะเดียวกันภายในองค์การจะมีกฎเกณฑ์ ธรรมเนียม พิธีปฏิบัติ ส่วนประกอบภายในองค์การแตกต่างไปจากองค์การอื่น ๆ

3.2.4 การมีความผูกพันต่อเนื่อง (Continuing Bond) หมายถึง องค์การที่สามารถดำเนินต่อไปเรื่อย ๆ โดยสมาชิกขององค์การเข้าและออกอยู่ตลอดเวลา ลักษณะพิเศษ คือ องค์การจะมีสมาชิกอยู่เป็นประจำกับองค์การจำนวนหนึ่งเสมอ ซึ่งหมายถึงการมีกลุ่มคนขององค์การที่สมาชิกเข้าออกตลอดเวลา โดยมีกลุ่มคนใหญ่เป็นกลุ่มคนหลักที่ทำงานประจำกับองค์การ

3.2.5 การมีเป้าหมาย (Goals) องค์การทุกแห่งที่จัดตั้งขึ้นต่างมีเป้าหมายที่สูงโดยที่บุคคลสามารถทำได้สำเร็จตามลำพังด้วยตนเอง ทั้งนี้หากเป็นเป้าหมายที่แต่ละบุคคลสามารถทำให้สำเร็จด้วยตนเองแล้ว เป้าหมายเหล่านั้นจะดำเนิน ได้โดยไม่ใช้องค์การเป็นเครื่องมือ ดังนั้นเป้าหมายขององค์การ คือ เป้าหมายรวมของกลุ่มคนกลุ่มใหญ่ที่มีระดับความยากมีขอบเขตความสำคัญและขนาดใหญ่กว่าเป้าหมายของบุคคล

### 3.3 ความสำคัญขององค์การ

บรรยงค์ โตจินดา (2538) กล่าวถึงความสำคัญขององค์การว่า องค์การในฐานะเป็นสถาบันที่มนุษย์สร้างขึ้นและอยู่ในระบบสังคม ดังนี้

1. องค์การเหมือนสิ่งที่มีชีวิต
2. ความสำคัญของมนุษย์ที่อยู่ในองค์การ
3. ความร่วมมือ ร่วมใจของกลุ่มคนที่กำลังใจสิ่งหนึ่งให้สำเร็จ
4. คำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกันทั้งของคนภายในองค์การและภายนอกองค์การกับผลประโยชน์ขององค์การเอง คุได้จากพฤติกรรมของคน ของกลุ่มและพฤติกรรมขององค์การ

ดังนั้น องค์การจึงมีความสำคัญเนื่องจากเป็นระบบสังคมที่เกิดจากการรวมกลุ่มของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินการหนึ่ง ๆ โดยตั้งเป้าหมายในการกระทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อความสำเร็จของงาน มีการวางแผนงาน การประสานงาน มีขอบเขตเด่นชัดและดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ อย่างต่อเนื่อง มีกระบวนการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายใต้การวางแผนของสมาชิกในระดับต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความก้าวหน้าขององค์การ

### 3.4 แนวคิดในการศึกษาองค์การ

ผู้ศึกษาองค์การในมุมมองต่าง ๆ ได้สรุปสาระสำคัญในการศึกษาองค์การ โดยมีแนวคิด (Saffold, 1987 อ้างถึงใน สุภัทรา เอื้องวงศ์, 2539) ดังนี้

3.4.1 มององค์การไม่เน้นตัวบุคคล (Impersonal Images) แนวคิดนี้เริ่มตั้งแต่ศตวรรษที่ 20 เป็นระยะที่องค์การขยายตัว ซับซ้อนมากขึ้นเครื่องจักรกลอุตสาหกรรมถูกนำมาใช้ในองค์การ การศึกษาองค์การในระยะนี้ไม่ได้เน้นที่ตัวบุคคลหรือองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับคน เห็นว่าคนเป็นองค์ประกอบหนึ่งขององค์การเช่นเดียวกับเครื่องจักรกลที่สามารถจะจัดการให้เกิดประสิทธิภาพได้เช่นเดียวกับชิ้นส่วนของเครื่องจักรอื่นๆ แนวคิดนี้เปรียบเทียบกับการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) บุคคลสำคัญในแนวคิดนี้ คือ F.W Taylor (1930) การบริหารในแนวคิดนี้มีวัตถุประสงค์เน้นที่ประสิทธิภาพในการทำงาน ถือว่าประสิทธิภาพของงานนำไปสู่ผลกำไรและได้คิดวิธีการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานและเชื่อว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียวในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพอีกแนวคิดหนึ่งเน้นการบริหารองค์การที่การบริหารจัดการ (Administrative Management) มององค์การในรูปของการแบ่งงานกันทำ (Division of Labour) กำหนดหน้าที่ สาขาการบังคับบัญชา (Scalar and Functional Process) การจัดโครงสร้าง (Structure) การกำหนดขนาดของการควบคุมองค์การ บิดาในแนวคิดนี้ได้แก่ Henri Fayol อีกแนวคิดหนึ่งคือ ทฤษฎีระบบราชการเน้นที่กฎ ระเบียบ บิดาของแนวคิดนี้คือ Max Weber ระบบนี้ได้กำหนดหลักการ วิธีการในเบื้องต้นแทนการตัดสินใจ ระบบราชการมีขั้นตอนที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่นำมาใช้ในองค์การมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติ

3.4.2 มององค์การโดยเน้นตัวบุคคล (Humanistic Images) แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับคน ถือว่าองค์การเป็นส่วนหนึ่งของสังคม จุดอ่อนของการบริหารองค์การไม่ได้อยู่ที่บุคคล Elton Mayo, 1930 กล่าวเน้นว่า คนมีความสำคัญที่เป็นตัวแปรในการบริหาร จึงต้องตอบสนองความต้องการของบุคคล นักวิชาการในยุคนี้ คือ Douglas Mc Gregor , Rensis Likert , Chris Argyris ได้เชื่อมโยงระหว่างการดำเนินการขององค์การและบุคลิกภาพของบุคคล

3.4.3 มององค์การโดยเน้นความเป็นระบบ (Organic Images) การศึกษาองค์การเน้นความเป็นระบบ ทฤษฎีระบบ (System Theory) ถูกนำมาใช้และถือเป็นปัจจัยพื้นฐานในการ

ดำเนินงาน แนวคิดนี้ถือว่าสิ่งแวดล้อมมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการบริหารงานองค์กรเป็นระบบย่อยที่ถูกระบบใหญ่ครอบคลุมซึ่งทำให้เกิดทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Theory) และเกิดทฤษฎีองค์กรที่เน้นการ สื่อสารและการควบคุม (Cybernetic Organization Theory )

3.4.4 มององค์กรโดยเน้นวัฒนธรรม ( Cultural Images)การศึกษาองค์กรที่เน้นสถานการณ์และมีความคิดว่า คนเป็นสมาชิกขององค์กรมีภาพลักษณ์ทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นลักษณะพื้นฐานของมนุษย์และนำมาเชื่อมโยงถึงความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า วัฒนธรรมมีส่วนกำหนดพฤติกรรมของบุคคลและได้ประยุกต์แนวคิดทางวัฒนธรรมมาเป็นการศึกษาวิจัยองค์กร นักสังคมวิทยาและนักวิจัยหลายท่าน เช่น Durkheim, Parson, Weber, Selznick และ Clark ทำการศึกษาในมุมมองซึ่งเป็นวัฒนธรรม โดย Durkheim (1933) ศึกษาเกี่ยวกับโรงงานอุตสาหกรรมที่มีระบบการดูแลแบบพี่น้อง (Clan) Weber (1964) ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างขององค์กรส่วนที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ อิทธิพล สายการบังคับบัญชาเป็นรูปแบบการใช้อำนาจในการดำเนินการในองค์กร ซึ่งอาจเป็นแบบชนิดของความสัมพันธ์ของการใช้อำนาจ ออกเป็นระบบต่าง ๆ ดังนี้ คือ อัตตาธิปไตย (Autocratic) ลักษณะการปกครองแบบครอบครัว (Paternalistic) ระบบที่ปรึกษา (Consultative) ลักษณะการปกครองระบบประชาธิปไตย (Democratic) ลักษณะการมีส่วนร่วมและการใช้อำนาจร่วมกัน (Participative and Powersharing) และลักษณะการกระจายอำนาจ (Delegative) กับการยอมรับเป็นส่วนหนึ่งในค่านิยมทางสังคม Selznick, 1957 and Clark 1970 ได้ทำการศึกษาขององค์กรโดยถือว่าองค์กรเป็นวัฒนธรรม Weber (1946) ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ Parson (1962) ได้เสนอแนวทางการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ภาพในองค์กร โดยพิจารณาจากแบบแผนของตัวแปร (Pattern Variable) ซึ่งมีความสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ความสัมพันธ์ที่มีอารมณ์และความรู้สึกร่วมกันซึ่งถือว่าเป็นความสัมพันธ์เชิงมิตรภาพความสัมพันธ์แบบครอบจักรวาล คือ การใช้เกณฑ์เดียวกันตัดสินสมาชิกทุกคนและลักษณะสุดท้ายคือพิจารณาจากการปฏิบัติของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความสนใจเฉพาะตนเองหรือกลุ่ม

#### 4. องค์กรแห่งการเรียนรู้

##### 4.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

Senge (1990 อ้างใน ลือชัย จันทร์ไพบูลย์, 2546) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่สมาชิกได้เพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคลระดับกลุ่ม และระดับองค์กรเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มี



ความคิดใหม่ๆ (Patterns of Thinking) และແຕກແຂງຂອງຄວາມຄິດໃຫ້ເກີດຂຶ້ນເປັນທີ່ປຸກຮຸນາ ແລະມີແຮງບັນດາລໃຈຮ່ວມກັນ (Collective Aspiration) ຂອງສາມາຊິກໃນອົງຄັກ ແລະມີການຮຽນຮູ້ຢ່າງຕໍ່ເນື່ອງ ດຶງວິຊີການຮຽນຮູ້ຮ່ວມກັນຜູ້ອື່ນແລະຮຽນໄປດ້ວຍກັນທັງອົງຄັກ

Marquardt and Reynolds (1994 ອ້າງດຶງໃນ ຄື້ອຮັບ ຈັນທຸ໋ໂປ້, 2546) ໃຫ້ຄວາມໝາຍຂອງອົງຄັກແຫ່ງການຮຽນຮູ້ວ່າໝາຍດຶງ ອົງຄັກທີ່ມີບຸກຄາສາກຮຸ້ນການຮຽນຮູ້ຂອງບຸຄລແລະກຸ່ມບຸຄລໃຫ້ເກີດຂຶ້ນຢ່າງຮວດຮຽວ ແລະສອນໃຫ້ມູນຸຍມີກະບວນການຄິດ ວິເຄາະ ທີ່ໂຕຮ່ຮອງ ເພື່ອຄວາມເຂົ້າໃຈໃນສິ່ງທີ່ເກີດຂຶ້ນຮ່ວມກັນໃຫ້ເກີດການຮຽນຮູ້ໃນຄວາມຜິດຜອລາດແລະຄວາມສໍາຮຽວ

Marquardt (1996) ໃຫ້ຄວາມໝາຍຂອງອົງຄັກແຫ່ງການຮຽນຮູ້ວ່າ ເປັນອົງຄັກທີ່ມີການຮຽນຮູ້ຢ່າງແຕ້ມຜັງຂອງສາມາຊິກໃນການຮວບຮວມ ຈັດການແລະໃຫ້ຄວາມຮູ້ເພື່ອຜລດສໍາຮຽວຂອງອົງຄັກ ແລະແປລຸງສາກໄປເປັນການຮຽນຮູ້ຢ່າງຕໍ່ເນື່ອງຂອງອົງຄັກ ອື່ກໍທັງມີການໃຫ້ອໍານາດຜູ້ຄົນທັງໃນແລະນອກອົງຄັກໃນການຮຽນຮູ້ຈຸນທໍາ ຮວມດຶງການນໍາເຕຄໂນໂລຢີມາໃຊ້ໃນການຮຽນຮູ້ແລະເພີ່ມຜລດຜລິດ

Luthans (1998 ອ້າງໃນ ກນກອຣ ຍສໂປນຸລຢ໋, 2547) ໃຫ້ຄວາມໝາຍຂອງອົງຄັກແຫ່ງການຮຽນຮູ້ວ່າ ເປັນການນໍາຄວາມເຈຣິດຢູ່ກໍາວຸນໍາ ເຕຄໂນໂລຢີສາສນເຕສມາໃຊ້ແຂ່ງຂັນໃນໂລກເສຣຍສຸກຢູ ເພື່ອນໍາໄປສູ່ຄວາມສໍາຮຽວຕາມເປົ້າໝາຍຂອງອົງຄັກ ດ້ວຍອາສັຍການຮຽນຮູ້ຂອງສາມາຊິກໃນອົງຄັກ

ດນັຍ ທຶຍນພຸທ (2543) ໄດ້ຄໍາວ່າດຶງອົງຄັກແຫ່ງການຮຽນຮູ້ວ່າໃນ ອົງຄັກແຫ່ງການຮຽນຮູ້ ທຸຄົນຈະຮ່ວມກັນສ້າງສຣຣັກທຸຄົນຮ່ວມກັນນໍາ ທຸຄົນເລືອກທີ່ຈະຮຽນຮູ້ຫຼືບໍ່ຮຽນຮູ້ຈະທໍາການເປັນທີມ ຫຼືຮ່ວມກັນຜັງນັ້ນ ສັກຍາກຂອງອົງຄັກຂຶ້ນຢູ່ກັບການຜັດພາຄວາມສາມາດຂອງບຸຄລາກ

ວິຈາຣນ໌ ພານິຊ (2546) ໃຫ້ຄວາມໝາຍຂອງ ອົງຄັກແຫ່ງການຮຽນຮູ້ວ່າ ເປັນອົງຄັກທີ່ທໍາການຜລິດຜລງານໄປຮ່ວມ ຯ ກັນກັບເກີດການຮຽນຮູ້ ສັ່ງສມຄວາມຮູ້ແລະສ້າງຄວາມຮູ້ຈາກປຣະສບການຣ໌ ໃນການທໍາການ ຜັດພາວິຊີທໍາການແລະຮະບບງານຂອງອົງຄັກໄປຮ່ວມກັນ

ວຣກັທ໌ ກູເຈຣິດຢູ (2548) ໃຫ້ຄວາມໝາຍຂອງອົງຄັກແຫ່ງການຮຽນຮູ້ວ່າ ເປັນອົງຄັກທີ່ສາມາຊິກທຸຄົນໃນອົງຄັກ ທຸກຮະດັບຜັດພາຈິດຄວາມສາມາດໃນການສ້າງຜລງານທີ່ດີໃຫ້ກັບອົງຄັກດ້ວຍໃຈຮັກຢ່າງຕໍ່ເນື່ອງ

ສຣຸປໄດ້ວ່າ ອົງຄັກແຫ່ງການຮຽນຮູ້ ໝາຍດຶງ ອົງຄັກທີ່ມີການປຸກຮຸນຢ່າງຕໍ່ເນື່ອງ ກຮຸ້ນອໍານາດຄວາມສະດວກໃຫ້ບຸຄລໄດ້ຂາຍຂອບເຂດການຮຽນຮູ້ ສາມາຊິກໃນອົງຄັກເພີ່ມຈິດຄວາມສາມາດຂອງຕົນເພື່ອຜັດພາຄວາມສາມາດຂອງຕົນຢ່າງຕໍ່ເນື່ອງ ຮວດຮຽວ ທັງໃນຮະດັບບຸຄລ ຮະດັບກຸ່ມ ແລະຮະດັບອົງຄັກ ດ້ວຍບຸຄລາກໄດ້ນໍາສິ່ງທີ່ອົງຄັກສັນບສຸນດ້ານການຮຽນຮູ້ມາໃນການຜັດພາຕົນເອງ ແລະທີມງານ ເພື່ອນໍາໄປສູ່ຈຸດມຸ່ງໝາຍຮ່ວມກັນຂອງອົງຄັກ ດ້ວຍການນໍາເຕຄໂນໂລຢີທີ່ທັນສັມຍມາໃຊ້ໃນການຮຽນຮູ້

#### 4.2 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้  
 วีระวัฒน์ ปิณิตามัย (2542) ได้ศึกษาและรวบรวมข้อตกลงในการพัฒนาองค์การ  
 แห่งการเรียนรู้จากแนวคิด ทฤษฎี ของ Senge ว่าองค์การจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

1) มององค์การว่าเป็นระบบที่มีการเรียนรู้ ทุกส่วนทุกฝ่ายขององค์การไม่ว่าจะเป็น  
 ในรูปของกระบวนการหรือโครงสร้างต้องทำหน้าที่ในการแสวงหา แบ่งปันและปฏิบัติ ใช้ความรู้  
 ทักษะด้วยศักยภาพ ด้วยความสามารถสูงสุดที่มี มีการสื่อสารกันอย่างทั่วถึงแพร่หลายเกี่ยวกับ  
 ค่านิยม ขั้นตอน ข้อมูล โดยผ่านกระบวนการเกี่ยวข้องสัมพันธ์ต่อกันทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็น  
 ทางการ

2) เป็นการเรียนรู้แบบพัฒนาพลังสร้างสรรค์องค์การ (Collective Integrated  
 Actionable Learning or CIAL) การพัฒนาพลังสร้างสรรค์องค์การ เนื่องจากองค์การแห่งการเรียนรู้  
 เป็นกระบวนการเรียนรู้ ไม่ได้เป็นผลผลิต หรือความสำเร็จของการเรียนรู้ ดังนั้น สมาชิกทุกคนใน  
 องค์การพึงร่วมกันเดินทางในกระบวนการปรับปรุงพัฒนาการเรียนรู้ ดังนี้

1. เรียนรู้จากหลายแหล่งในรูปแบบต่าง ๆ (Collective) และในระดับความลึกซึ้ง  
 ต่าง ๆ กันไป เช่นการแสวงหาความรู้ และการหยั่งรู้ได้ การเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างทักษะและลักษณะ  
 นิสัย การวางเงื่อนไข ภาวะอารมณ์ และความวิตกกังวล ที่เกิดจากการเรียนรู้ขององค์การพึงมุ่ง เรียนรู้ใน  
 สิ่งที่สำคัญต่อการอยู่รอด

2. นำลักษณะของการเรียนรู้ที่หลากหลายมาผสมเข้าด้วยกัน (Integrated) ให้  
 เหมาะสมกับระบบและวัฒนธรรมขององค์การนั้น ๆ ในแต่ละช่วงเวลา โดยมีปัจจัยเกื้อหนุน  
 ความสำเร็จ เรียนรู้วิธีการเรียนเพื่อก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น

3. ปฏิบัติตามแนวความคิดของการเรียนรู้ (Actionable) นำแนวความคิดของการ  
 เรียนรู้นั้นไปปฏิบัติ นำออกมาใช้ประโยชน์ให้แก้ไขปัญหาได้

3) ทศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่กล้าสร้างความเปลี่ยนแปลง มีจิตใจมุ่งมั่นพัฒนาอย่าง  
 ต่อเนื่อง เสริมสร้างคุณค่าด้วยการสร้างสมรรถนะใหม่ ๆ ในการเรียนรู้ (Learning Capability)  
 เรียนรู้จากประสบการณ์แล้วส่งผ่านประสบการณ์เหล่านั้นไปสู่พรหมแดนขององค์การในแต่ละห้วง  
 เวลาได้เป็นนิจ

4) มุ่งคำนึงพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competencies) เพื่อความเชี่ยวชาญและใน  
 ด้านเชิงความได้เปรียบ โดยปฏิบัติตามวิธีการดังนี้

1. การพัฒนาขึ้นเองเป็นการภายใน การได้เทคโนโลยีพื้นฐาน สร้างเป็น  
 นวัตกรรมที่เป็นแบบฉบับแรกขององค์การ

2. การพัฒนาขึ้นเอง ภายใต้ความช่วยเหลือจากคนนอกองค์กรเข้ามาช่วยเหลือ  
ในบางจุดการทำงาน หรือๆ อาจใช้วิธีการเทียบเคียง

3. การจัดหาจากตลาด การซื้ออุปกรณ์ที่จำเป็นเช่น ซอร์ฟแวร์เพื่อใช้งานใน  
หน้าที่เป็นการดูซึมความรู้เข้าสู่ทีมงาน

4. การร่วมมือกันระหว่างองค์กรหรือหน่วยงาน

5. การผนวกหรือควบกิจการ (Merger Acquisition)

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) ซึ่งได้กำหนดดัชนีชี้วัดลักษณะของโรงเรียนที่เป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้ที่สำคัญได้ 13 รายการ ดังนี้

1) โรงเรียนมีคณะครูที่มีการคิดอย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาโดยรวม ไม่แยกพัฒนาส่วน  
ใดส่วนหนึ่ง

2) โรงเรียนมีคณะครูที่มีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของร่วมกันและมีความผูกพันกับการ  
พัฒนาเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน

3) โรงเรียนมีคณะครูที่มีความคาดหวังสูงและมีความท้าทายต่อการใช้ความสามารถ  
เพื่อให้บรรลุความคาดหวัง

4) โรงเรียนมีคณะครูที่มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีความผูกพันและปฏิบัติตาม  
วิสัยทัศน์ ร่วมกัน

5) โรงเรียนมีคณะครูที่มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์  
โดยต่างเป็น “ทรัพยากรความรู้” ซึ่งกันและกัน

6) โรงเรียนมีคณะครูที่ได้พัฒนาขีดความสามารถของตนเพื่อสร้างสรรค์งานและการ  
บรรลุเป้าหมายงานอย่างต่อเนื่อง

7) โรงเรียนมีคณะครูที่ได้รับการส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้มีการแสดงออก  
ซึ่งแนวคิด

8) โรงเรียนมีบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร การยอมรับและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

9) โรงเรียนมีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหาและมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่  
อย่างต่อเนื่อง

10) โรงเรียนมีความตระหนักในตนเองอยู่เสมอที่จะเสาะแสวงหาความเป็นไปได้  
และโอกาสใหม่ ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้า

11) โรงเรียนได้เน้นการมีข้อมูลย้อนกลับเน้นการสืบเสาะหาปัญหา เพื่อปรับปรุง  
สภาพการณ์ที่เป็นอยู่

12) โรงเรียนยึดถือคติที่ว่า ความรู้มีใช้เพียงสิ่งที่มีไว้เพื่อการถ่ายทอดหรือสะสมนั้น

แต่เป็นสิ่งที่ถูกทำให้เกิดขึ้นใหม่ได้จากกระบวนการคิด การมีประสบการณ์และการรับรู้ร่วมกันของ คณะครูในโรงเรียน

13) โรงเรียนได้เป็นตัวประสานให้กระบวนการคิดและการเรียนรู้ของคณะครู ได้ แพร่กระจายออกไปในวงกว้าง

Marquardt และ Reynolds (1994 อ้างถึงใน กนกอร ยศไพบุลย์, 2547) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะองค์การที่มีการเรียนรู้ นั้น มี 11 ลักษณะ ดังนี้

1) โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะ “จืดแต่แจ๋ว” ยืดหยุ่นคล่องตัว มีคำพรรณาน้ำที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ ยืดหยุ่น ื่อต่อการจัดตั้งทีมงาน ได้ มีโครงสร้างแบบองค์รวมที่มีองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ของตน อย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกเป็นอิสระจากกันไม่ได้ และมีลักษณะแบบ ทีมข้ามสายงาน เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้เป็นทีม และพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้

2) มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ (Corporate Learning Culture) การมีบรรยากาศ ที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อการผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จการ เรียนรู้ พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์การเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์การ ต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตนเอง (Self – Awareness) การไตร่ตรอง (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนมี ส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสนในการ พัฒนาดตนเองทุกคน รวมทั้งการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์การ

3) การเพิ่มอำนาจและการรับผิดชอบในงาน (Empowerment) การสนับสนุนและเปิด โอกาสให้บุคลากรมีการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความคิดในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงาม คิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความ รับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่าง หรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ ภายใต้อิทธิพลและแผนการขององค์การ

4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลง ที่อาจจะกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์การ ใหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง แสดงท่าทีในธุรกิจ ตนเองให้มีนัยสำคัญแก่สังคม เลือกรเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์การมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย

5) ทุกคนมีส่วนสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) หน้าที่ การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของนักวิจัยและนักพัฒนาทรัพยากร มนุษย์เท่านั้น ในองค์การแห่งการเรียนรู้ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทส่งเสริมความรู้ เรียนรู้จาก ส่วนอื่น ฝ่ายอื่นจากเครือข่ายสัมพันธ์ติดต่อผ่านช่องทางสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการ

แลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่ นอกจากนี้จะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้ว ยังรวมถึงการเรียนรู้และการห้วงทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรอีกด้วย

6) มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บประมวลถ่ายทอดข้อมูลการอย่างรวดเร็วและถูกต้อง เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง

7) มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้โดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8) กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านของการยกร่างการดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นตัวกำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9) บรรยากาศที่สนับสนุน (Support Atmosphere) บรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตการปฏิบัติงาน นั่นคือ ให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของเขาได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ให้ความเท่าเทียมเสมอกัน ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศและแรงจูงใจที่ประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

10) มีการทำงานเป็นทีม (Teamwork and Networking) การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีใช้เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง ในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ สร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมกันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน มุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงอย่างผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

สรุปได้ว่า องค์กรที่มีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ บุคลากรสามารถปรับตัวให้รับกับการเปลี่ยนแปลงได้ มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั้งองค์กร คิดอย่างเป็นระบบ มีการกระจายอำนาจตัดสินใจ มีระบบต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างนิสัยให้บุคลากรใฝ่รู้ใฝ่เรียน เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ทุกส่วน มีการแบ่งปันความรู้ทุกส่วนอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เรียนรู้พัฒนาตนเองด้วยวิธีการที่

หลากหลายอย่างต่อเนื่องจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้แก้ปัญหา สร้างสิ่งจูงใจให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ สร้างเครือข่ายด้วยเทคโนโลยี มีการประเมินผลปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

#### 4.3 องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้หลายทัศนะ ดังนี้

วีรวิช มามะศิริานนท์ (2542) กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าต้องประกอบด้วย

1) ภาวะผู้นำ (Leadership) จะต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดแก่คนทำงานในทุก ๆ ระดับ โดยให้เข้าใจว่าผู้นำจะต้องกระทำใน 3 บทบาท คือ ผู้ออกแบบ ครูผู้สอน ผู้ช่วยเหลือ

2) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) โดยให้เรียนรู้กันเองภายในทีมงานเป็นสำคัญด้วยการปฏิบัติงานร่วมกัน ช่วยกันแก้ปัญหาและพัฒนางาน

3) การคิดและปฏิบัติอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) โดยจะต้องมีความเข้าใจในภาพรวมและความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกันของทุกๆ ระบบตลอดทั่วทั้งองค์กร

Senge (1990 อ้างถึงใน อโณมา คงตะแบก, 2547) ได้กล่าวถึงหลักการสำคัญ 5 ประการของการที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และบุคคลเรียนรู้ ดังนี้

1) ความคิดเป็นระบบ (System Thinking) เป็นวินัยข้อที่สำคัญมาก มีลักษณะคือการพิจารณาองค์กรต้องพิจารณาในรูปแบบองค์รวมขององค์กร ไม่ควรพิจารณาแต่เพียงปัจเจกบุคคลเท่านั้น มีกรอบแนวความคิดคือ 1) คิดเป็นกลยุทธ์ เน้นรูปแบบที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้ (อาจประยุกต์ใช้ SWOT Analysis) 2) คิดทันการณ์ การคิดควรทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันการณ์ 3) เล็งเห็นโอกาส การคิดไม่เพียงแต่การคิดในปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น แต่ควรพิจารณาถึงสภาพการณ์ในอนาคต เพื่อสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติเชิงรุกได้

2) บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) Senge กล่าวว่าไว้ว่าการที่บุคคลเรียนรู้ไม่ได้เป็นสิ่งประกันว่าองค์กรจะมีการเรียนรู้ แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น ดังนั้นการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลจึงเป็นจุดเริ่มต้นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นบุคคลควรได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาอยู่เสมอโดยการพัฒนาควรเป็นไปอย่างต่อเนื่องรูปแบบของการเรียนรู้จะเน้นการเรียนรู้ในที่ทำงาน (Work Place Learning) หรือการเรียนรู้ภายใต้กระบวนการทำงาน (On The Job Learning) อีกทั้งบุคคลควรทราบถึงความเป็นตนเองทราบขีดความสามารถและวิสัยทัศน์แห่งตน และสามารถจัดการช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์ของตนเองกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร

3) รูปแบบความคิด (Mental Models) รูปแบบความคิดของบุคคลมีอิทธิพลต่อความเป็นไปของโลกและแนวทางการปฏิบัติของแต่ละบุคคล อีกทั้งเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงควรมีการฝึกให้บุคคลมีการเรียนรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่บุคคลต้องการ (วิสัยทัศน์ตนเอง) กับสิ่งที่องค์กรต้องการ (วิสัยทัศน์ขององค์กร) ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้บริหารควรเตรียมรูปแบบการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกัน อันทำให้คนในองค์กรมีแนวความคิดไปในแนวทางเดียวกัน และนำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

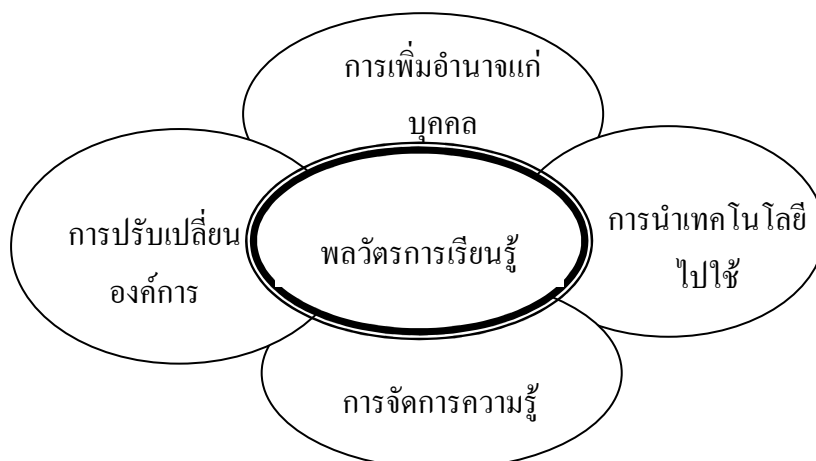
4) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) จุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือการผลักดันให้บุคคลในองค์กรทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัด โดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร ซึ่งสิ่งดังกล่าวเกิดขึ้นได้เนื่องจากการแลกเปลี่ยนแนวความคิดซึ่งกันและกัน ในที่สุดจะนำไปสู่ความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์กรและวิสัยทัศน์ของบุคคล(ควรต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่บุคคลยึดถือ) ส่งผลให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพันมิใช่เพียงแต่การยอมทำตามเท่านั้น

5) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ควรให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเก่งอยู่ผู้เดียวในองค์กร ควรก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (อาจเป็นการพูดคุยกัน การอภิปรายร่วมกัน) ก่อให้เกิดเป็นความรู้ ความคิดร่วมกันภายในองค์กร การดำเนินการอาจตั้งเป็นทีมเรียนรู้เพื่อพิจารณาความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร รวมทั้งสภาพความเป็นไปภายในองค์กร เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนแนวความคิดและนำไปสู่ข้อกำหนดในการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

Marquardt (1996 อ้างใน กนกอร ยศไพบุลย์, 2547) รวบรวมองค์ประกอบที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ คือ

- 1) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
- 2) การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)
- 3) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment and Enabling People)
- 4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- 5) การนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application)

ทั้ง 5 องค์ประกอบนี้มีความสัมพันธ์กัน โดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกันเพื่อให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ : แสดงองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Marquardt , 1996)

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้แต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้

1. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) เป็นหัวใจที่สำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงานและองค์การ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1.1 ระดับการเรียนรู้ การเรียนรู้ในองค์การสามารถเกิดขึ้นได้ 3 ระดับ คือ

1) ระดับบุคคล (Individual Learning) เป็นการเปลี่ยนแปลงทักษะ ความเข้าใจ ความรู้ ทักษะคิดและค่านิยมของบุคคล โดยผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีและการสังเกตประสบการณ์จากงานที่ทำ

2) ระดับทีมงาน (Team Learning) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องสอนให้บุคคลเรียนรู้เทคนิคในการแก้ปัญหาและทักษะการทำงานเป็นทีมเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและขีดความสามารถซึ่งเกิดจากความสำเร็จโดยทีมงาน

3) ระดับองค์การ (Organizational Learning) การเรียนรู้ในระดับองค์การแตกต่างกับการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับทีมงานคือ การเรียนรู้ระดับองค์การจะเกิดขึ้นผ่านความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งมาจากความรู้และแบบแผนทางความคิดของสมาชิกในองค์การและการเรียนรู้ระดับองค์การสร้างขึ้นจากความรู้และประสบการณ์ในอดีต ภูมิหลังขององค์การ โดยมีการผสมผสานกับรูปแบบของการเรียนรู้ในองค์การซึ่งแบ่งเป็น 4 วิธี คือ

- 1) การเรียนรู้จากการปรับเปลี่ยนการประยุกต์
- 2) การเรียนรู้ด้วยการวางแผนล่วงหน้า
- 3) การเรียนรู้จากอุปสรรคที่ผ่านมา
- 4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ



## 1.2 ประเภทการเรียนรู้มี 4 ประเภท คือ

1) การเรียนรู้แบบปรับตัว (Adaptive Learning) เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลหรือองค์การการเรียนรู้จากประสบการณ์และปฏิกิริยาสะท้อนกลับ มีกระบวนการในการเรียนรู้ ดังนี้

- 1.1) องค์การมีการปฏิบัติไปสู่เป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้
- 1.2) ผลลัพธ์ต่าง ๆ ของการกระทำมาจากทั้งภายในและภายนอกองค์การ
- 1.3) มีการวิเคราะห์ผลของความเปลี่ยนแปลง เพื่อหาความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ
- 1.4) การกระทำใหม่หรือการปรับเปลี่ยนจะขึ้นอยู่กับการเรียนรู้จากการปรับตัว โดยเริ่มบนพื้นฐานของสิ่งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติแบบเดิมในองค์การ

2) การเรียนรู้ด้วยการคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipatory Learning) เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้จากการคาดหวังในอนาคตเป็นวิธีการแบบ “คาดการณ์-สะท้อนกลับ-ลงมือปฏิบัติ” เพื่อค้นหาการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์เชิงลบ โดยการแสวงหาโอกาสของอนาคตที่ดีที่สุด เช่นเดียวกับการค้นพบวิธีที่องค์การจะประสบความสำเร็จ

3) การเรียนรู้จากสิ่งที่ได้เรียนรู้ (Deutero Learning or Learning How to Learn) การเรียนรู้แบบนี้เกิดขึ้นเมื่อองค์การเรียนรู้จากสิ่งที่ได้จากสมมติฐาน เมื่อองค์การสนับสนุนการเรียนรู้ในเชิงรุกนี้ จะทำให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับบริบทขององค์การที่ผ่านมา จะค้นพบว่าอะไรคือสิ่งที่เอื้อหรือขัดขวางการเรียนรู้ สามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่สำหรับการเรียนรู้ สามารถประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นได้

4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) การเรียนรู้โดยการปฏิบัตินั้นสร้างขึ้นจากความรู้และประสบการณ์ รวมทั้งทักษะของแต่ละบุคคลหรือทีม ทีมใช้การเรียนรู้โดยการปฏิบัติเพื่อตรวจสอบงานที่ยากหรือปัญหาในองค์การ

1.3 ทักษะการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย โดย 5 องค์ประกอบแรกเป็นวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ตามแนวคิดของ Senge (1990) คือ

1) การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ (personal Mastery) บุคคลที่มีความรอบรู้ส่วนตนจะแสดงถึงความชำนาญพิเศษของผู้ที่มีความผูกพันที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) มีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเพิ่มศักยภาพของตนไปสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จ

2) โลกทัศน์ที่มองโลกตามความจริง (Mental Model) หรือแบบแผนความคิด เป็นความสามารถที่จะดำเนินการสนทนาเพื่อการเรียนรู้ที่จะแสวงหาและสนับสนุนความสมดุล

เปิดกว้างความคิดที่มีคุณภาพ สร้างความคิดที่เปิดเผยส่งอิทธิพลต่อผู้อื่นและเป็นภาพหรือมุมมองที่มีต่อเหตุการณ์ สถานการณ์ กิจกรรม หรือแนวคิดหนึ่ง ๆ

3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นทีมของคนทั้งองค์กร (Shared Vision) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการสร้างทักษะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของบุคลากรในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต

4) การเรียนรู้ร่วมกับทีม (Team Learning) สิ่งสำคัญ 3 ประการ สำหรับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ

4.1) มีความจำเป็นต้องคิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน ดังนั้นทีมอาจเรียนรู้ว่าจะโยกสัถยภาพทางความคิดที่หลากหลายให้กลายเป็นความคิดที่ชาญฉลาดและเป็นหนึ่งเดียว

4.2) มีความจำเป็นในการคิดสิ่งใหม่และประสานปฏิบัติ

4.3) มีความสามารถในการส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้อื่นในทีม

5) การคิดเป็นระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ความคิดเชิงระบบเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการเฝ้าต่อการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรเพราะองค์การเปรียบเสมือนเครือข่ายขนาดใหญ่ของศูนย์ย่อย(Nodes)

6) การสนทนาแบบมีแบบแผน (Dialogue) การสนทนาเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีเวทีที่จะพูดคุยแลกเปลี่ยนกันในเรื่อง เพื่อช่วยกันค้นคว้าหาวิธีใหม่ ๆ ในการทำงาน แลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสและกล้าแสดงความคิดเห็น

2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) การที่องค์กรจะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการรู้นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ในองค์กรดังนี้คือ

2.1 วิสัยทัศน์ เป็นภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาของสมาชิกทั้งองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการรู้นั้นจะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลง

2.2 วัฒนธรรมองค์กร เป็นความเชื่อความคิดและวิธีการปฏิบัติของคนในองค์กร ค่านิยม บรรทัดฐานที่องค์กรเป็นแล้วแต่เป็นวัฒนธรรมองค์กรทั้งสิ้น

2.3 กลยุทธ์ เป็นวิธีการออกแบบที่เหมาะสมกับการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคตหรือสิ่งที่ต้องการให้เป็นในอนาคตซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สมาชิกในองค์กรกำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดรูปแบบทิศทางขององค์กร

การปรับเปลี่ยนองค์กรนั้น Marquardt ให้ทัศนะว่าการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้การสนับสนุนและส่งเสริมในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งโครงสร้างสายการบังคับบัญชาต้องไม่ซับซ้อน มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ทั้งในสายงานและข้ามสายงานที่มีการทำงานที่จัดองค์การเป็นเป้าหมายหลัก โดยพนักงานทุกคนในองค์กรต้องมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

3. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment and Enabling People) Marquardt ได้เสนอทัศนะว่า ในองค์กรประกอบนี้ต้องการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์กร รวมถึงลูกค้าและชุมชนได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชน ในการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงผู้สอนแนะ และมีการทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานเป็นทีม โดยมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาาร่วมกันทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มาติดต่อเพื่อทราบแนวคิดแนวทางการเรียนรู้ที่จะพัฒนาผลผลิตหรือบริการซึ่งองค์กรจะต้องเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่ง โดยต้องให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมเรียนรู้และการฝึกอบรม

4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การบริหารความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรต้องจัดรูปแบบผสมผสาน การรวบรวมสะสมข้อมูลความรู้ การจัดระบบข้อมูลข่าวสารมีการแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายโอนความรู้และการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ

5. การนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application) เนื่องจากในปัจจุบันเป็นยุคของเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้นข้อมูลข่าวสารมีความสำคัญต้องมีการรับรู้ที่รวดเร็ว โดยการนำเอาเทคโนโลยีซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญมาใช้ในองค์กรสำหรับการบริหารความรู้การเรียนรู้ในองค์กรสำหรับสมาชิกทุกระดับและผู้เกี่ยวข้องกับองค์กร ในการใช้เทคโนโลยีนั้น ๆ Marquardt เสนอว่าองค์กรจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุมฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ สื่อวีดิทัศน์ โสตทัศนอุปกรณ์เพื่อเสริมให้การเรียนรู้ มีการจัดตั้งทีมเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดอบรมบุคลากรให้สามารถใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป แนวความคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt นั้น จะให้ความสำคัญระบบย่อย ๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน องค์ประกอบของการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt มีทั้งสิ้น 5 องค์ประกอบ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ดังนั้นการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องพัฒนาไปพร้อม ๆ กันทั้ง 5 องค์ประกอบ

สำหรับการศึกษาค้นคว้าวิจัยเลือกใช้แนวความคิดของ Marquardt เป็นกรอบในการศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 เนื่องจากมองส่วนต่าง ๆ ของระบบได้ครอบคลุมมากกว่าเพียงแค่ความรู้ในตัวบุคคล

#### 4.4 การบริหารจัดการของสถานศึกษาในรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องพัฒนาทั้ง โครงสร้าง และวิธีการ เพื่อให้เหมาะสมกับคนขององค์กร ประวัติศาสตร์ เทคโนโลยี เป้าหมาย ภารกิจและวัฒนธรรมขององค์กรให้มากที่สุด (เสกบุษย์ บัวดวง, 2540 อ้างถึงใน เรขา อรัญวงศ์, 2541) หลักการสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีดังนี้

- 1) การเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ของการเรียนรู้ (Transform the Image of Learning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเปลี่ยนภาพลักษณ์ของการเรียนรู้ให้ต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา
- 2) การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้เป็นทีม (Develop Team Learning Activities) เนื่องจากทีมงานเป็นหน่วยการเรียนรู้พื้นฐานที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้การร่วมกันคิดอย่างแท้จริงเป็นสิ่งจำเป็นกว่าการคิดคนเดียว การพัฒนาองค์กรจึงต้องพิจารณากิจกรรมการเรียนรู้เป็นทีม
- 3) การเปลี่ยนบทบาทของผู้จัดการ (Change the Role of Managers) ผู้จัดการในองค์กรการเรียนรู้ใด ๆ ต้องมีบทบาทเป็นผู้ติดตามผล ปรับปรุงผลและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระยะยาว
- 4) การให้กำลังใจต่อการเสี่ยง และการทำการทดลอง (Encourage Experiment and Risk Taking) การเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือของทีมต้องมีการทดลอง ต้องเผชิญกับความเสี่ยงต่าง ๆ ดังนั้น ต้องมีกระบวนการสนับสนุนและให้กำลังใจแก่บุคคล หรือทีมที่กล้าคิดกล้าทำ
- 5) การสร้างกลไกในการเผยแพร่การเรียนรู้ (Build Mechanics to Disseminate Learning) เมื่อบุคคล หรือทีมเกิดการเรียนรู้แล้วต้องเผยแพร่ไปให้ถึงส่วนต่าง ๆ ที่เหมาะสมเพื่อเป็นการแบ่งปันประสบการณ์การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
- 6) การให้อำนาจแก่คนที่ทำงาน (Empower People) การยอมรับในความสามารถของบุคคลทำให้เขาสามารถทำงานสำเร็จได้ ในการพัฒนาองค์กรต้องสนับสนุนความเป็นอิสระหรือให้อำนาจแก่คนที่ทำงานเพื่อให้เขาคิดสร้างสรรค์และเรียนรู้
- 7) การพัฒนาวินัยการคิดอย่างเป็นระบบ (Develop the Discipline of Systems Thinking) การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการมองเห็นความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันของ สิ่งต่าง ๆ ที่จะประโยชน์ต่อการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ และมีความชำนาญ องค์กรจึงควรพัฒนาให้บุคคลมีวินัยในการคิดอย่างที่เป็นระบบ

8) การสร้างวัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Create Culture of Continuous Improvement) องค์กรที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง องค์กรเรียนรู้ในการผลิตและบริการอย่างมีคุณภาพ การพัฒนาองค์กรจึงต้องมีวิธีการในการบังคับให้เกิดผลผลิตและบริการอย่างต่อเนื่อง จึงจะทำให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรได้

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการองค์กรในรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการปรับปรุงสภาพการเรียนรู้ พัฒนากิจกรรมการเรียนรู้เป็นทีม เปลี่ยนบทบาทของผู้จัดการเป็นผู้ติดตาม ปรับปรุงผล และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ให้กำลังใจ สร้างกลไกการเผยแพร่ผลงานการเรียนรู้ มอบอำนาจและสนับสนุนคนทำงาน ให้คิดอย่างเป็นระบบ และสร้างวัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

#### 4.5 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแต่ละองค์กรจะมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความพร้อมเพียงของบุคลากร ความกระตือรือร้นที่จะต้องทำงานร่วมกัน เพื่อความสำเร็จขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีผลกระทบต่อพฤติกรรมภายในองค์กร (ชวลิต ประภาวานนท์, 2541) วัฒนธรรมองค์กรเป็นเสมือนตัวแทนการรับรู้ของสมาชิกในองค์กรนั้น ซึ่งทำให้องค์กรแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันและเป็นสิ่งที่กำหนดว่าคนในองค์กรจะตอบสนองต่อบุคคลอื่นที่อยู่ภายนอกองค์กรอย่างไร เมื่อเผชิญปัญหา วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นปัจจัยที่กำหนดว่าผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นจะอย่างไรจึงเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ด้วยการหาแนวความคิดประเมิน วิเคราะห์ และแก้ปัญหา ค่านิยมและความเชื่อภายในองค์กรจะเป็นตัวกำหนดว่าสมาชิกขององค์กรเห็นโลกเป็นอะไรและจะตอบสนองต่อโลกอย่างไร (เสนาะ ดิยาวี, 2543)

วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร กล่าวคือ ถ้าองค์กรใดมีลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมบุคลากรให้มีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่น ทุ่มเท ความพยายามในการปฏิบัติงาน มีอิสระในการปฏิบัติงาน และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ องค์กรนั้นก็ย่อมประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะวัฒนธรรมร่วมที่เกิดจากการตกผลึกของการกระทำหรือแนวทางปฏิบัติของคนในองค์กรและสังคม (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2549) ผู้ที่ยึดมั่นอยู่ในวัฒนธรรมองค์กรอย่างเดียวกันจะมีความไว้วางใจ เชื่อใจ ร่วมกันปฏิบัติงานทำให้ร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ช่วยกันคิดและผลักดันองค์กรให้ก้าวไปอย่างมั่นคงและเกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญและมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมที่ตอบสนองความรู้สึกรักใคร่ของบุคคลที่มีต่อบุคคลอื่น สิ่งของ เหตุการณ์และสถานการณ์ต่าง ๆ ในทิศทางที่ให้คุณค่าเป็นบวกหรือเป็นลบได้ ซึ่งเป็นผลมาจากการเรียนรู้

ประสบการณ์ สิ่งแวดล้อมหรือเรียกว่าเจตคติ เกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ของบุคคลเป็นสำคัญ พฤติกรรมมีองค์ประกอบ 3 อย่าง คือ 1) ปัญญา (Cognitive Component) ได้แก่ ความรู้ ความคิด ความเชื่อ 2) จิตอารมณ์ (Affective Component) ได้แก่ ความรู้สึกพอใจ ไม่พอใจ ชอบ ไม่ชอบ เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย 3) การแสดงพฤติกรรมหรือการปฏิบัติ (Behavior Component) คือ แนวโน้มหรือท่าทีที่จะเลือกตอบสนองในแง่การยอมรับ ไม่ยอมรับ เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย จะเห็นว่าเจตคติเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลให้คงอยู่ค่อนข้างถาวร สามารถถ่ายทอดไปสู่บุคคลอื่นได้และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สมาชิกในองค์การเพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง มีการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อเปลี่ยนแปลง ความรู้และประสบการณ์ให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง (ลือชัย จันทร์โป้ , 2546)

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การน่าจะมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้และเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้แต่ละองค์การจะอยู่ในระดับใดย่อมขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์การ

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้มีผู้ศึกษาวิจัยไว้มากมาย ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยได้นำเสนอเพียงบางส่วนของงานวิจัย ดังนี้

อ้อยทิพย์ สุทธิเทพ (2543) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียน คือ ด้านความมีคุณภาพและด้านความซื่อสัตย์สุจริต

ชาติชาย จันทร์ศรี (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบวัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชลบุรี กลุ่มตัวอย่างใช้สถานศึกษา จำนวน 18 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารและครูอาจารย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 560 คน พบว่า วัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวม มีรูปแบบลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวและลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ค่อนข้างมากถึงมากที่สุดและลักษณะสร้างสรรค์เป็นลำดับ รองลงมา โดยลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว เน้นมิติความเห็นตรงข้าม มิติความสมบูรณ์แบบมากที่สุด ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา เน้นมิติการหลีกเลี่ยงมากที่สุด และลักษณะ สร้างสรรค์ เน้นมิติความสำเร็จ มิติสัจการแห่งตนและมิติบุคคลและการกระตุ้นค่อนข้าง มาก การเปรียบเทียบรูปแบบวัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับรางวัลคุณภาพกับไม่ได้รับรางวัลคุณภาพ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

โดยพบว่า สถานศึกษาที่ได้รับรางวัลคุณภาพมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์มากกว่า สถานศึกษาที่ไม่ได้รับรางวัลคุณภาพ ในขณะที่เดียวกัน สถานศึกษาที่ได้รับรางวัลคุณภาพ มีลักษณะ ตั้งรับ-ก้าวร้าว และลักษณะตั้งรับเฉยชา นั้นน้อยกว่าสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลคุณภาพ การเปรียบเทียบลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจำแนกตามขนาด พบว่า โดยภาพรวม มีความแตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่ ของวัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดเล็กขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้วิธีของเชฟเฟ้ พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ และลักษณะตั้งรับ – ก้าวร้าว มีความแตกต่างกัน ส่วนรูปแบบวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ - เฉยชา สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษา ขนาดใหญ่มีความแตกต่างกัน ส่วนสถานศึกษาขนาดใหญ่กับขนาดกลาง ไม่แตกต่างกัน

ลือชัย จันทร์โปี (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย พบว่า 1. สภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยในภาพรวมตามความคิดเห็น ของผู้บริหาร พบว่า อยู่ในระดับมาก และตามความคิดเห็นของครู พบว่า อยู่ในระดับ ปานกลาง 2. ระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกใน ประเทศไทยในภาพรวม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู พบว่า อยู่ในระดับมาก 3. ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย พบว่า ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของรูปแบบจำลองปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาอิทธิพลรวม พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ พันธกิจและยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน โครงสร้าง องค์การ การดำเนินงานด้านการจัดการ การจูงใจ และระบบองค์การ

สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ใน โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ระดับปัจจัยทางการบริหาร และระดับ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก และปัจจัยทางการบริหารทั้ง 11 ปัจจัย ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนในความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 76.80 ปัจจัยทางการบริหารที่สามารถพยากรณ์องค์การ แห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน เป้าหมายและ ข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน การจูงใจ บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน การพัฒนาครู

และทีมงาน วิสัยทัศน์พันธกิจและยุทธศาสตร์

โฆษิต เสดะจิต (2549) ได้ศึกษาสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 กลุ่มตัวอย่างเป็น ผู้บริหารและครูผู้สอน ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 501 คน พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในภาพรวม 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มากทุกด้าน เรียงลำดับดังนี้ ด้านการแปรรูปองค์การ ด้านพลวัตการเรียนรู้การปฏิบัติงาน ด้านการให้อำนาจ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวม 5 ด้าน แตกต่างกันเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกัน 4 ด้าน คือ ด้านพลวัตการเรียนรู้การปฏิบัติงาน ด้านการแปรรูปองค์การ ด้านการให้อำนาจ และด้านการจัดการความรู้ ส่วนด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ไม่แตกต่างกัน จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงานไม่แตกต่างกัน

ลัทธิ เดชโยธิน (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากรใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การและสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก เรียงลำดับดังนี้ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความไว้วางใจ ความมีคุณภาพ ความซื่อสัตย์สุจริต ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ความเอื้ออาทร การยอมรับ การตัดสินใจ ความหลากหลายของบุคลากร การมอบอำนาจ 2) วัฒนธรรมองค์การในภาพรวมด้านมีความสัมพันธ์กับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับ สูง 3) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่เป็นตัวทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ด้านความหลากหลายของบุคลากร ด้านความเอื้ออาทร ด้านการมอบอำนาจ ด้านความเที่ยงธรรม ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

วารสาร เมืองพวน (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสถานศึกษากับ องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย พบว่า วัฒนธรรมสถานศึกษาและองค์การแห่งการเรียนรู้ใน โรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมากทั้ง โดยภาพรวมและรายด้าน และมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง โดยภาพรวมและรายด้าน โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง

นพมาศ ประภา (2552) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 พบว่า 1) ระดับ วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาของสถาน ศึกษาทุกขนาดโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก



2) ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาของสถานศึกษาทุกขนาดโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) องค์ประกอบของวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ดังนี้ สถานศึกษาขนาดเล็กองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย ด้านความมีคุณภาพ ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ด้านความเอื้ออาทร ด้านความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ด้านความหลากหลายของบุคลากร สถานศึกษาขนาดกลางองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย ด้านความหลากหลายของบุคลากร ด้านความเอื้ออาทร ด้านการตัดสินใจ ด้านการให้การยอมรับ สถานศึกษาขนาดใหญ่ องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย ด้านความหลากหลายของบุคลากร ด้านความมีคุณภาพ ด้านความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ด้านความหลากหลายของบุคลากร ด้านความมีคุณภาพ ด้านความเอื้ออาทร ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ ด้านความไว้วางใจ

สมบัติ แสงพล (2552) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้: คณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. พบว่า 1) ระดับวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง 2) วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เรียงลำดับดังนี้ ความมีคุณภาพ ความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความหลากหลายของบุคลากร การมอบอำนาจให้ปฏิบัติ การยอมรับ การตัดสินใจ เป้าหมายหน่วยงาน ความไว้วางใจและความเอื้ออาทร 3) วัฒนธรรมองค์การที่สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความมีคุณภาพ ความหลากหลายของบุคลากร ความเอื้ออาทรและเป้าหมายหน่วยงาน สามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 81.20