



วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล



รัตนภรณ์ ฤทธิรงค์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล



รัตนารักษ์ ฤทธิรงค์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

THESIS

**ORGANIZATIONAL CULTURE OF SCHOOLS IN SATUN
PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA**



RATTANAPORN RITTHIRONG

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF EDUCATION PROGRAM IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
OF GRADUATE SCHOOL SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY**

2014

COPYRIGHT OF SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY



ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

หลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์ วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสตูล
ORGANIZATIONAL CULTURE OF SCHOOLS IN SATUN PRIMARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA

ผู้วิจัย นางรัตนาภรณ์ ฤทธิรงค์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ดร.รุจิราพรรณ คงช่วย)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ดร.สฤติย์ ประสิทธิ์ภรณ์)

..... ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร

(ดร.กนกกร ศิริสุข)

..... กรรมการและเลขานุการหลักสูตร

(ดร.ปัทมาพร ชเลิศเพ็ชร)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อาคม วัช ไชยสง)

..... กรรมการจากบัณฑิตวิทยาลัย

(ดร.ศรุติพงษ์ ภูวัชรวรานนท์)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา รับรองวิทยานิพนธ์แล้ว

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุระพรรณ จุลสุวรรณ)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ชื่อวิทยานิพนธ์	วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกล
ผู้วิจัย	นางรัตนาภรณ์ ฤทธิรงค์ ปีการศึกษา 2557
ปริญญา	ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ดร.รุจิราพรรณ คงช่วย
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ดร.สถิตย์ ประสิทธิ์ชาครณ์

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกล 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกล จำแนกตามตัวแปรตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียน และ 3) ศึกษาแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของผู้บริหาร โรงเรียนและครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกล กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกล จำนวน 353 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) และแบบสอบถามปลายเปิด (Open Ended Questionnaire) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) t-test และ F-test

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหาร โรงเรียนและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรายด้าน ดังนี้ ด้านลักษณะเชิงสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.16$) ด้านลักษณะเลือยชา ($\bar{X} = 3.69$) และด้านลักษณะก้าวร้าว ($\bar{X} = 3.14$)

2. ผู้บริหาร โรงเรียนและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อเปรียบเทียบตามประสบการณ์การทำงานและขนาดโรงเรียน ผู้บริหาร โรงเรียนและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกล ไม่แตกต่างกัน

3. แนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกล ได้แก่ มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน มีเป้าหมายการทำงานอยู่ที่คุณภาพงานมากกว่าปริมาณงาน มีการสร้างขวัญกำลังใจ มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และสมาชิกทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจ เป็นต้น

Thesis Title	Organizational Culture of Schools in Satun Primary Educational Service Area
Researcher	Miss Rattanaporn Ritthirong Academic year: 2014
Degree	Master of Education Program in Educational Administration
Advisors	1. Dr.Rujirapun Kongchuay 2. Dr.Satid Prasitthakorn

Abstract

The purposes of this research were 1) to study and compare the organizational culture of schools and 2) to propose the procedure organizational culture of schools in Satun Primary Educational Service Area. The variables were staff positions, work experience and school size. The sample group was 353 school administrators and teachers. The instruments were rating scale and opened ended questionnaires. The data were analyzed by using percentage, mean, standard deviation, t-test, and F-test.

The results showed that;

1. Organizational culture of schools in Satun Primary Educational Service Area was found to be high level overall. The mean of constructive style was 4.16, passive/defensive style was 3.69 and aggressive /defensive style was 3.14
2. No statistically significant relationship was found between culture and school size or staff work experience; staff position was significant at the .01 level.
3. To construct organizational culture of schools in Satun Primary Educational Service Area were set a goal together, no position in organization, objective function quality , supporting, effective communication, friendly, opened mind and sincere.

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่งในความกรุณาของ ดร.รุจิราพรรณ คงช่วย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่ได้สละเวลาอันมีค่ามาเป็นที่ปรึกษาพร้อมทั้งให้คำแนะนำตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ และขอกราบขอบพระคุณ ดร.สถิตย์ ประสพธำรงค์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ซึ่งได้ดูแลให้คำปรึกษา แนะนำ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมทั้งให้กำลังใจกับผู้วิจัยอย่างใกล้ชิดตลอดมา

กราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ถวิล อนันตพงศ์ ประธานโปรแกรมวิชาการบริหาร การศึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิชิต รอดทอง และ ดร.ปรีดา เบ็ญการ อาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ดร.สุรียา หมาดทิ้ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ และ นายสัมภรณ์ ปลอดขาว ศึกษาานิเทศก์ชำนาญการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ และขอขอบพระคุณคณาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และให้ความช่วยเหลือด้วยดีเสมอมา

เหนือสิ่งอื่นใดขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และครอบครัวถุทธิรงค์ และ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคลองขุด นายसानนท์ สุขศรี ที่เป็นกำลังใจและให้การสนับสนุนในเรื่องของเงินทุนในการดำเนินการวิจัย และอำนวยความสะดวกในทุก ๆ ด้าน อย่างดีที่สุดเสมอมา

รัตนารณ์ ถุทธิรงค์

มิถุนายน 2558

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(2)
กิตติกรรมประกาศ.....	(3)
สารบัญ.....	(4)
สารบัญตาราง.....	(6)
สารบัญภาพ.....	(8)
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
สมมติฐานการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	11
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมและวัฒนธรรมองค์กร.....	13
แนวคิดและทฤษฎีของวัฒนธรรมองค์กร.....	33
วัฒนธรรมโรงเรียน.....	54
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	60

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	64
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	64
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	65
วิธีการสร้างเครื่องมือ.....	66
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	66
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	67
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	88
สรุป.....	89
อภิปรายผล.....	91
ข้อเสนอแนะ.....	96
บรรณานุกรม.....	97
ภาคผนวก.....	103
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ.....	104
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ.....	106
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	112
ภาคผนวก ง การหาคุณภาพเครื่องมือ.....	123
ประวัติผู้วิจัย.....	128

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 รูปแบบของระดับวัฒนธรรมองค์กร.....	22
2 เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของผู้นำแบบเก่ากับผู้นำแบบใหม่.....	31
3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	65
4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตัวแปร.....	70
5 ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน และครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสตุล โดยภาพรวมและรายด้าน.....	72
6 ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน และครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสตุล ด้านลักษณะสร้างสรรค์.....	73
7 ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน และครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสตุล ด้านลักษณะเนื้อหา.....	76
8 ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน และครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสตุล ด้านลักษณะก้าวร้าว.....	78
9 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน และครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสตุล ตามตัวแปรตำแหน่งในการทำงาน.....	81
10 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน และครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสตุล ตามตัวแปรประสบการณ์การทำงาน.....	82
11 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน และครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสตุล ตามตัวแปรขนาดโรงเรียน.....	83

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
12	จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์โรงเรียนประถมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร ในแต่ละมิติ.....	84



สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	8
2	แสดงวัฒนธรรมทั้งสี่ประเภทขององค์กร.....	30
3	แสดงตัวแบบระดับชั้นวัฒนธรรมองค์กรของ Schein.....	39



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นตัวแปรสำคัญในการพัฒนา หากสังคมและบ้านเมืองใดให้การศึกษาที่ดีแก่เยาวชนได้อย่างครบถ้วน ล้วนพอเหมาะกันทุก ๆ ด้าน สังคมและบ้านเมืองนั้นก็จะมีพลเมืองที่มีคุณภาพ ซึ่งสามารถธำรงรักษาความเจริญมั่นคงของประเทศชาติไว้ และพัฒนาให้ก้าวหน้าต่อไปได้โดยตลอด ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายหลักของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 และสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552–2559) ให้ยึดคนเป็นศูนย์กลางเพื่อพัฒนาตนเอง ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี และสามารถช่วยพัฒนาสังคมให้ดีขึ้นตามศักยภาพของแต่ละคน ดังนั้น รัฐบาลจึงกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาชาติโดยใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญของการถ่ายทอดความรู้ ทักษะการฝึกการอบรม การสืบสานวัฒนธรรม การสร้างสรรค์ความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างวัฒนธรรมในองค์กร สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546: 4)

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรกับการปฏิรูปการศึกษาเป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมทั้งในเชิงความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมกรปฏิบัติร่วมกันจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่หนักแน่น มั่นคง และต่อเนื่อง ให้เป็นแนวทางเดียวกันที่ทุกคนยอมรับ การบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น นอกจากผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำแล้ว ยังต้องมีความเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยอธิบายค่านิยม ความเชื่อ แนวประพฤติปฏิบัติ สิ่งยึดถือ พฤติกรรม การแสดงออกของสมาชิกในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งเป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการและไม่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ผูกสมาชิกองค์กรเข้าด้วยกัน แล้วเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรของตนเองขึ้นมา วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นหนึ่งในหลาย ๆ ปัจจัยที่ได้รับความสนใจ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วย การมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและสอดคล้องกับกลยุทธ์แผนการศึกษาแห่งชาติ (ณัฐวุฒิ แก้วบางพุด, 2554: 88) และในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพนั้น โรงเรียนแต่ละแห่งมีศักยภาพและบริบทที่แตกต่างกัน เพราะโดยธรรมชาติบุคคลนั้นมีความแตกต่างกันในเรื่องความคิด ความเชื่อ ซึ่งแต่ละคนจะมีแนวความคิด ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมปฏิบัติที่ติดตัวมาแตกต่างกันไปตามลักษณะของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่ และเมื่อบุคลากรดังกล่าวได้เข้ามาอยู่ร่วมกันในโรงเรียน ทุกคนจะหล่อหลอมความคิด ค่านิยมเป็นเวลานาน จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนที่มีผลต่อการบริหาร

งานภายในโรงเรียน สามารถนำมาใช้ประโยชน์ให้เหมาะสมกับบุคลากรและชุมชนของโรงเรียน การบริหารงานภายในของโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี (เพชรนภา ศรีแสน, 2555: 138)

ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรเป็นหัวใจของความสำเร็จในการดำเนินงาน เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยมของสมาชิกในองค์กรที่ยึดถือร่วมกัน องค์กรใดที่มีการกำหนดระบบในการบริหารงานที่ดี มีระเบียบปฏิบัติงานที่ชัดเจน ย่อมนำมาสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิผล แต่หากพบว่า คนในองค์กรขาดพลังขับเคลื่อนในการทำงาน ขาดความสามัคคี ไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ก็ยังไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมีวัฒนธรรมที่อ่อนแอและเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความเข้าใจเรื่องวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ทำให้องค์กรหลายองค์กรที่มีลักษณะการดำเนินงานเหมือนกันแต่ประสบผลสำเร็จแตกต่างกันได้ (คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551: 3) เพราะฉะนั้นองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ควบคู่กัน องค์กรประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่มีความมุ่งหวังในการดำเนินงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เมื่อกลุ่มบุคคลมารวมกันย่อมต้องมีกลไกที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนที่จะทำให้เกิดการดำเนินงานอย่างราบรื่นได้ กลไกที่สำคัญได้แก่การมีค่านิยมและความเชื่อร่วมกัน ผู้วิจัยได้นำความคิด ความเชื่อ ตามแนวคิดทฤษฎีของ Cook and Lafferty (1989: 13 อ้างถึงใน พิรยา ภูศรี, 2553: 1-3) เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนตามความคิด ความเชื่อ และบรรทัดฐานการประพฤติปฏิบัติของบุคลากรในโรงเรียนซึ่งมีผลกระทบต่อระบบการบริหารและการพัฒนาโรงเรียนโดยตรง ซึ่งแบ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กร 3 ลักษณะ 12 มิติ ประกอบด้วย 1) ด้านลักษณะเชิงสร้างสรรค์ มี 4 มิติ ได้แก่ มิติเน้นความสำเร็จ มิติเน้นสัจการแห่งตน มิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น และมิติเน้นไมตรีสัมพันธ์ 2) ด้านลักษณะเนื้อหา มี 4 มิติ ได้แก่ มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย มิติเน้นกฎระเบียบ มิติเน้นการพึ่งพา และมิติเน้นการหลีกเลี่ยง และ 3) ด้านลักษณะก้าวร้าว มี 4 มิติ ได้แก่ มิติเน้นการเห็นตรงข้าม มิติเน้นอำนาจ มิติเน้นการแข่งขัน และมิติเน้นความสมบูรณ์แบบ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทฤษฎีของ Cook and Lafferty (1989: 13 อ้างถึงใน พิรยา ภูศรี, 2553: 1-3) เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรโรงเรียนพบว่า ผู้บริหารที่มีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร มีการรับรู้ถึงลักษณะขององค์กรได้ 3 ลักษณะ คือ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะเนื้อหา และลักษณะก้าวร้าว ซึ่งทั้ง 3 ลักษณะ จะอยู่ในระดับที่แตกต่างกัน พิรยา ภูศรี (2553: 57) พบว่า จากการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรโรงเรียนประถมศึกษาสมุทรปราการตามสถานภาพของบุคลากร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในภาพรวม วัฒนธรรมโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง และจากงานวิจัยของ รุจารินทร์ จิตต์แก้ว (2550: 34) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรโรงเรียนประถมศึกษา มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของภาคเอกชนปัจจัยลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะก้าวร้าว และลักษณะเนื้อหา มีผลในการปฏิบัติงานในโรงเรียนไปในทางบวก และจากการศึกษางานวิจัยของ กัลยาภรณ์

คารากร ณ อุชยา (2554: 32) พบว่า อิทธิพลด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรอยู่ในปัจจัยทางบวก ที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ในการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันจึงจำเป็นจะต้องทำความเข้าใจถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับความคิด ความเชื่อ และบรรทัดฐานการประพฤติปฏิบัติของบุคลากร ในโรงเรียน ซึ่งมีผลกระทบต่อระบบการบริหารและการพัฒนาโรงเรียน โดยตรง ซึ่งตามแนวคิดทฤษฎีของ Cook and Lafferty (1989: 13 อ้างถึงใน พิรยา ภูศรี, 2553: 1-3) มีอยู่ 3 ลักษณะ และรวม 12 มิติด้วยกัน สามารถนำทฤษฎีมาใช้ได้เหมาะสม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการประพฤติและปฏิบัติในการทำงานให้สูงขึ้นและมีประสิทธิภาพต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ดวงดาว บุญทอง, 2553: 13) ได้ตระหนักถึงปัญหาในการปฏิบัติงานขององค์กรเกี่ยวกับความเข้าใจถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเกิดจากความเชื่อและบรรทัดฐานการประพฤติปฏิบัติของบุคลากรในโรงเรียนประถม และพฤติกรรมของบุคลากรในที่ทำงาน เพื่อให้มีความสำคัญในการพัฒนาการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพสูง ดังนั้นการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษาในปัจจุบันจึงมีเป้าหมายมุ่งเน้นการปลูกฝัง อบรม พัฒนา เพื่อให้การจัดการศึกษามีคุณภาพ และชีวิตของนักเรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ คือ พัฒนาการทั้งทางกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาไปพร้อม ๆ กัน เพื่อผลิตสมาชิกให้มีคุณภาพแก่สังคมมนุษย์ให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข โดยจัดให้มีการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาลงสู่เขตพื้นที่การศึกษา และได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติปี พ.ศ. 2542 สนองตอบการปรับเปลี่ยนโครงสร้างใหม่ ก้าวทันนวัตกรรมและเทคโนโลยี สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาใช้สำหรับการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้กับนักเรียน จัดกิจกรรมระหว่างครูและผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนเกิดความสุขสนุกสนานจากความรู้ใหม่ และเทคนิคการจัดกิจกรรมใหม่ของครูในโรงเรียนร่วมกันกำหนดแบบแผนร่วมกัน กำหนดยุทธศาสตร์หลอมรวมแผนงานกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งในด้านการจัดกิจกรรมการสอน ด้านระบบงานหรือปัญหาของกลุ่มครูด้วยกัน โรงเรียนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวจะสามารถพัฒนาการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ นำองค์กรก้าวไปสู่ความก้าวหน้า องค์กรวัฒนธรรมองค์กรนั้นจะครอบคลุมพฤติกรรมของบุคลากรในที่ทำงาน เพื่อให้องค์กรดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ (दारुวรรณ ถวิลการ, 2552: 10)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกล เป็นหน่วยงานกำกับดูแล สนับสนุน ส่งเสริม และประสานการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถม และองค์กรบุคคลการศึกษาภาคบังคับให้เป็นไปตามนโยบายและได้มาตรฐานตามขนาด ทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกล จึงเป็นเสมือนหน่วยงานอำนวยความสะดวกให้กับโรงเรียน และหน่วยงานจัดการศึกษาอื่น ๆ ให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างคล่องตัวมีความเป็นอิสระ สามารถให้บริการทาง

การศึกษาได้อย่างทั่วถึงมีคุณภาพและเป็นธรรม โดยมีอำนาจการบริหารการศึกษาภาคบังคับตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ซึ่งเป็นโรงเรียนขยายโอกาส ดังนั้นโรงเรียนประถมศึกษาจึงเป็นสถาบันที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาระบบการศึกษาของชาติ รัฐจึงพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการของโรงเรียนประถมศึกษาให้ดีขึ้น แต่ด้วยโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูลมีบางส่วนเป็นพื้นที่เกาะ และมีสำนักงานในพื้นที่พิเศษ คือ สำนักงานตั้งอยู่บนเกาะ หมายถึง สำนักงานที่ตั้งอยู่บนพื้นที่มีน้ำล้อมรอบโดยตลอดพื้นที่มีลักษณะตัดขาดตลอดปี และต้องเดินทางสัญจรโดยทางเรือเท่านั้น ไม่สามารถสัญจรโดยทางถนน จึงมีบริบทที่แตกต่างกันทั้งในด้านปัจจัยพื้นฐานของโรงเรียน สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม ทำให้วัฒนธรรมองค์กรด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมมีลักษณะหลากหลายและแตกต่างกัน ซึ่งจะส่งผลทำให้เกิดปัญหาคุณภาพของการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาและปัญหาการเดินทางไปและกลับของครูและบุคลากร จึงทำให้เกิดปัญหาในเรื่องการเขียนเรื่องย้ายบ่อยของครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังนั้นจะทำให้การศึกษาประสบความสำเร็จนั้นย่อมต้องอาศัยปัจจัยหลายด้านสนับสนุน วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง เพราะเป็นเรื่องเกี่ยวกับความเชื่อ พฤติกรรมปกติของบุคคล บรรทัดฐาน ค่านิยม ปรัชญา กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ความรู้สึกของบุคคลในสังคม ซึ่งวัฒนธรรมเหล่านี้ถูกกำหนดให้องค์กรเข้าใจว่า การปฏิบัติใดที่ได้รับการพิจารณาว่ายอมรับจึงได้ส่งผลให้เกิดแนวการปฏิบัติในองค์กรต่อไป (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล, 2557: 6)

ผู้วิจัยในฐานะที่ปฏิบัติงานด้านการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล จึงมีความสนใจที่จะศึกษาวัฒนธรรมองค์กรโรงเรียนประถมศึกษา โดยใช้ทฤษฎีแนวคิดของ Cook and Lafferty (1989: 13 อ้างถึงใน พิทยา ภูศรี, 2553: 1-3) มาศึกษาว่า วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล มีลักษณะเป็นอย่างไร มีความแตกต่างกันหรือไม่ ซึ่งผลของการวิจัยนี้สามารถนำไปพิจารณาวางแผนกำหนดนโยบาย เพื่อปรับปรุงแก้ไขวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นแนวทางในการวางแผนการพัฒนางานในโรงเรียนให้มีคุณภาพเทียบเท่ากับหน่วยงานและองค์กรอื่น ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน โดยบุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมได้เป็นอย่างดี

วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาศตุล
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศตุล จำแนกตามตัวแปรตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียน
3. เพื่อศึกษาแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศตุล

สมมติฐานการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีสมมติฐานดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนและครูที่มีตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียนที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศตุลแตกต่างกัน

ขอบเขตการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศตุล ประจำปีการศึกษา 2557 จำนวน 161 โรงเรียน จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 161 คน และครูผู้สอน จำนวน 1,402 คน รวม 1,563 คน

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศตุล จำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 40 คน และครูผู้สอน จำนวน 313 คน รวมทั้งหมด 353 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของ Krejcie and Morgan (1970: 28) อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2545: 43) จากนั้นจึงแบ่งชั้นตามสัดส่วน โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นตัวแบ่งชั้น โดยการเทียบบัญญัติไตรยางศ์ แล้วจึงสุ่มตัวอย่างแบบง่ายให้ครบตามสัดส่วนที่กำหนดไว้

2. ขอบเขตเนื้อหา

การวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสตูล ประกอบด้วยแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังนี้

ทฤษฎีแนวคิดของ Cook and Lafferty (1989: 13 อ้างถึงใน พิรยา ภูศรี, 2553: 1-3) เป็นลักษณะการดำเนินชีวิตของบุคลากรซึ่งจะมีความเชื่อ ค่านิยม และแนวทางการประพฤติปฏิบัติงานตามบรรทัดฐานขององค์กรนั้น ๆ ประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์กร 3 ลักษณะ 12 มิติ ได้แก่

- 2.1 องค์กรเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่
 - 2.1.1 มิติเน้นความสำเร็จ
 - 2.1.2 มิติเน้นสัจการแห่งตน
 - 2.1.3 มิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น
 - 2.1.4 มิติเน้นไมตรีสัมพันธ์
- 2.2 องค์กรเฉื่อยชา ได้แก่
 - 2.2.1 มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย
 - 2.2.2 มิติเน้นกฎระเบียบ
 - 2.2.3 มิติเน้นการพึ่งพา
 - 2.2.4 มิติเน้นการหลีกเลี่ยง
- 2.3 องค์กรก้าวร้าว ได้แก่
 - 2.3.1 มิติเน้นการเห็นตรงข้าม
 - 2.3.2 มิติเน้นอำนาจ
 - 2.3.3 มิติเน้นการแข่งขัน
 - 2.3.4 มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) คือ ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหาร โรงเรียนและครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล ประกอบด้วย

- 3.1.1 ตำแหน่งในการทำงาน
 - 1) ผู้บริหาร
 - 2) ครู

3.1.2 ประสบการณ์การทำงาน

- 1) ต่ำกว่า 5 ปี
- 2) 5–10 ปี
- 3) มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป

3.1.3 ขนาดโรงเรียน

- 1) โรงเรียนขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 120 คนลงมา)
- 2) โรงเรียนขนาดกลาง (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 121–499 คน)
- 3) โรงเรียนขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 ขึ้นไป)

3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร ใช้แนวคิดทฤษฎีของ Cook and Lafferty (1989: 13 อ้างถึงใน พิทยา ภูศรี, 2553: 1–3) ประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์กร 3 ลักษณะ 12 มิติ ได้แก่

3.2.1 องค์กรเชิงสร้างสรรค์มี 4 มิติ

- 1) มิตินั้นความสำเร็จ
- 2) มิตินั้นสัจการแห่งตน
- 3) มิตินั้นบุคคลและการกระตุ้น
- 4) มิตินั้นไมตรีสัมพันธ์

3.2.2 องค์กรเอื้อขามี 4 มิติ

- 1) มิตินั้นการเห็นพ้องด้วย
- 2) มิตินั้นกฎระเบียบ
- 3) มิตินั้นการพึ่งพา
- 4) มิตินั้นการหลีกเลี่ยง

3.2.3 องค์กรก้าวร้าวมี 4 มิติ

- 1) มิตินั้นการเห็นตรงข้าม
- 2) มิตินั้นอำนาจ
- 3) มิตินั้นการแข่งขัน
- 4) มิตินั้นความสมบูรณ์แบบ

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้มีนิยามศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยดังต่อไปนี้

1. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ข้อสมมติฐานและความเชื่อพื้นฐานที่ถูกกำหนดโดยสมาชิกขององค์กร ซึ่งองค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร คือ พฤติกรรมธรรมเนียม บรรทัดฐาน ค่านิยมที่เด่นชัด ปรัชญา กฎเกณฑ์ต่าง ๆ แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ มี 12 มิติ ตามแนวคิดของ Cook and Lafferty (1989: 13 อ้างถึงใน พิรยา ภูศรี, 2553: 1-3) ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร 3 ลักษณะ 12 มิติ ได้แก่

1.1 องค์กรเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานในลักษณะการมีสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน วัดได้จากแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนที่ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามขึ้นมีดังนี้

1.1.1 มิติเน้นความสำเร็จ หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานที่ดี มีการวางแผน มีความกระตือรือร้นและมีความสุขในการทำงาน

1.1.2 มิติสัจการแห่งตน หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานในลักษณะทางสร้างสรรค์ โดยเน้นความต้องการในองค์กรและต้องการให้องค์กรเจริญก้าวหน้าไปพร้อมกับการปฏิบัติงาน

1.1.3 มิติเน้นบุคคล หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมที่แสดงออกของการทำงานที่มีรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม และมุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลางความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร ในลักษณะการให้ความยกย่องและนับถือคนอื่นที่สามารถปฏิบัติงาน

1.1.4 มิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์ หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานในลักษณะการมีสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน ลักษณะพี่น้อง ยอมรับแบ่งปันความคิดเห็น

1.2 องค์กรเอื้ออาทร หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมที่แสดงออกและพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย มิติเน้นกฎระเบียบ มิติเน้นการพึ่งพา และมิติเน้นการหลีกเลี่ยง

1.2.1 มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานในลักษณะการชอบปฏิบัติงาน โดยเป็นผู้ตามมากกว่าเป็นผู้นำ จะปฏิบัติตัวเหมือนบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กร และเห็นว่าการตัดสินใจในการปฏิบัติงานเป็นที่มากกว่าการทำคนเดียว

1.2.2 มิติเน้นกฎระเบียบ หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานในลักษณะการยอมรับกฎระเบียบและปฏิบัติตามผู้ที่เคยปฏิบัติมาก่อนจึงไม่ควรเปลี่ยนแปลง

1.2.3 มิติเน้นการพึ่งพา หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานในลักษณะการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม จะทำให้องค์กรได้รับผลประโยชน์สูงสุด มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจ

1.2.4 มิติการหลีกเลี่ยง หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานในลักษณะการคิดว่า เมื่อการปฏิบัติงานมีปัญหา การแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นหน้าที่ของผู้บริหาร และการปฏิบัติงานที่ดีคือการทำงานเฉพาะหน้าที่ของตนเท่านั้น

1.3 องค์กรก้าวร้าว หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออก การปฏิบัติงานเป็นลักษณะก้าวร้าว มุ่งเน้นงานและเน้นความต้องการทางด้านความมั่นคง 4 มิติ

1.3.1 มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานในลักษณะต้องการเผชิญหน้า ไม่ยอมรับเทคโนโลยีและการปฏิบัติงานแบบใหม่ ๆ ชอบทำงานคนเดียว เพราะไม่มีความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานของเพื่อนร่วมงาน เน้นการเจรจาต่อรอง มีความคิดเป็นของตนเองและไม่ค่อยลงรอยกันในการปฏิบัติงาน

1.3.2 มิติเน้นอำนาจ หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานในลักษณะการปฏิบัติงานตามที่ตำแหน่งกำหนด โดยไม่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอื่น แต่เป็นอำนาจหน้าที่ส่วนบุคคล มีความภูมิใจที่ได้เลื่อนตำแหน่งและได้ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา มีเป้าหมายสูงสุดในชีวิต การปฏิบัติงานที่มีผู้อื่นเชื่อฟังและปฏิบัติตาม

1.3.3 มิติเน้นการแข่งขัน หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานในลักษณะการปฏิบัติงานที่มีการแข่งขันกันในสายงาน เพื่อสร้างคุณค่าให้ตนเอง ทำให้การเลื่อนตำแหน่งยังมีโอกาสมากขึ้น การมอบหมายงานที่แตกต่างกันทำให้เกิดการแข่งขันและงานเสร็จเร็วยิ่งขึ้น

1.3.4 มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานในลักษณะการปฏิบัติงานที่หนักและใช้เวลานาน จะทำให้บรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ยึดถือกันมานาน จะเป็นแบบอย่างเคร่งครัดมีระเบียบไม่สามารถยืดหยุ่นได้

2. แนวทางวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง วิธีการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงาน ในลักษณะการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมาย แบบมุ่งผลสำเร็จ การมุ่งมั่นเอาจริงในการปฏิบัติงาน

3. วัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง ระเบียบแบบแผน กฎเกณฑ์ของพฤติกรรมที่บุคคลในโรงเรียนนั้น ๆ ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน

4. ตำแหน่ง หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนและครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล

5. ประสบการณ์การทำงาน หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูผู้สอน ในโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล ตั้งแต่เริ่มเข้าดำรงตำแหน่งจนถึง ปัจจุบัน จำแนกเป็น 3 ช่วง ได้แก่

5.1 ต่ำกว่า 5 ปี

5.2 5-10 ปี

5.3 มากกว่า 10 ปี

6. ขนาดโรงเรียน หมายถึง การแบ่งขนาดของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสตูล ซึ่งแบ่งเป็นขนาดต่าง ๆ โดยแบ่งตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ดังนี้

6.1 โรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 120 คนลงมา

6.2 โรงเรียนขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 121-500 คน

6.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 คนขึ้นไป

7. ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการ โรงเรียน ประถมศึกษา และรองผู้อำนวยการ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สตูล

8. ครู หมายถึง ผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสตูล

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการวิจัยครั้งนี้มีประโยชน์ที่ได้จากการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล

2. ได้มีความรู้ความเข้าใจถึงความแตกต่างของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล

3. ใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างความเข้าใจและการปรับตัวของบุคลากรในแต่ละองค์กร ที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สตูล ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยต้องการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล ได้กำหนดขอบเขตของการเสนอผลการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมและวัฒนธรรมองค์กร

1.1 วัฒนธรรม

1.1.1 ความหมายของวัฒนธรรม

1.1.2 ลักษณะของวัฒนธรรม

1.2 วัฒนธรรมองค์กร

1.2.1 ความหมายวัฒนธรรมองค์กร

1.2.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

1.2.3 ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร

1.2.4 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

2. แนวคิดและทฤษฎีของวัฒนธรรมองค์กร

3. วัฒนธรรมโรงเรียน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยภายในประเทศ

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมและวัฒนธรรมองค์กร

1. วัฒนธรรม (Culture)

1.1 ความหมายของวัฒนธรรม

“วัฒนธรรม” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542: 1058 อ้างถึงใน กัลยากรณ์ คารากร ณ อยุธา, 2554: 56) ให้ความหมายว่า สิ่งที่ทำให้ความเจริญงอกงามให้แก่หมู่คณะ ส่วนความหมาย วัฒนธรรมในภาษาไทยนั้น ตามพระราชบัญญัติวัฒนธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2553 ได้ให้ความหมาย ดังต่อไปนี้ วัฒนธรรม หมายถึง วิถีการดำเนินชีวิต ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม จารีตประเพณี พิธีกรรม และภูมิปัญญา ซึ่งกลุ่มชนและสังคมได้ร่วมสร้างสรรค์สั่งสม ปกป้อง สืบทอด เรียนรู้ ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความเจริญงอกงามทั้งด้านจิตใจและวัตถุอย่างสันติสุขและยั่งยืน นักสังคม วิทยาและนักมานุษยวิทยาให้ความหมายของวัฒนธรรมไว้หลายประการ บางคนเน้นที่องค์ประกอบ ภายนอก เช่น เครื่องใช้ที่แสดงออกถึงฐานะทางสังคม ในขณะที่บางคนเน้นรูปแบบพฤติกรรม การเดิน การกราบการไหว้ และบางคนเน้นความเชื่อ คำว่าวัฒนธรรมมีผู้ให้คำจำกัดความไว้แตกต่างกันตาม ทักษะแนวความคิดและประสบการณ์ของนักวิชาการแต่ละคนได้ให้ความหมายที่แตกต่างกันดังนี้

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2549: 34) ได้นิยามวัฒนธรรม หมายถึง แนวการดำเนินชีวิต วัฒนธรรม เป็นวิถีการดำเนินชีวิตของสังคม เป็นแบบแผนการประพฤติกและการแสดงออกซึ่งความรู้สึก นึกคิดในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่สมาชิกในสังคมเดียวกันสามารถเข้าใจและซาบซึ้งร่วมกัน ขอมรับและ ใช้ปฏิบัติร่วมกัน อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในสังคมนั้น ๆ

เทียนชัย ไชยเศรษฐ (2552: 86) ได้นิยามวัฒนธรรม คือ วิถีชีวิตของกลุ่มคนในองค์กร หนึ่ง ๆ ที่วัฒนธรรมเป็นวิถีชีวิตของมนุษย์ที่เกิดจากระบบความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ มนุษย์กับสังคม และมนุษย์กับธรรมชาติ วัฒนธรรมมีทั้งสาระและรูปแบบที่เป็นระบบความคิด วิธีการ โครงสร้างของสังคม สถาบัน ตลอดจนแบบแผนและทุกสิ่งทุกอย่างที่มนุษย์สร้างขึ้น วัฒนธรรม โดยทั่วไป หมายถึง รูปแบบของกิจกรรมมนุษย์และ โครงสร้างเชิงสัญลักษณ์ที่ทำให้กิจกรรมนั้นเด่นชัด และมีความสำคัญ วิถีการดำเนินชีวิตซึ่งเป็นพฤติกรรมและสิ่งที่คนในหมู่ผลิตสร้างขึ้นด้วยการเรียนรู้ จากกันและกัน และร่วมอยู่ในหมู่พวกของตน

เพ็ชรี รุประวิเชตร์ (2554: 73) อธิบายคำว่า วัฒนธรรม หมายถึง ความถึง ลักษณะที่แสดง ถึงความเจริญงอกงาม ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความกลมเกลียวก้าวหน้าของชาติ และศีลธรรม อันดีของประชาชน

Gibson (1991: 31 อ้างถึงใน กาญจนา เกสร, 2555: 31) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรม คือ สิ่งใดก็ตามที่สมาชิกในองค์กรสามารถรับรู้ได้ และการรับรู้นี้ได้ถูกสร้างขึ้นมาจากความเชื่อ ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กร และ Hofstede (1984: 180 อ้างถึงใน สุวิมล นามมนตรี, 2552: 45) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งที่เป็นศูนย์รวมของระบบความคิดทั้งปวงของสมาชิกในองค์กร ทำให้สังเกตได้ถึงสิ่งที่สมาชิกในองค์กรนี้ต่างไปจากองค์กรแห่งอื่น

สรุปได้ว่า วัฒนธรรม หมายถึง แนวการดำเนินชีวิตหรือวิธีการดำเนินชีวิตของสังคม เป็นแบบแผนการประพฤติปฏิบัติและการแสดงออกซึ่งความรู้สึกนึกคิดในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่สมาชิกในสังคมเดียวกันสามารถเข้าใจและยอมรับ และใช้ปฏิบัติร่วมกัน อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในสังคมนั้น ๆ

1.2 ลักษณะของวัฒนธรรม

ลักษณะของวัฒนธรรม หมายถึง เป็นแบบแผน ระเบียบปฏิบัติของผู้ร่วมงานในแต่ละองค์กร ที่ประพฤติปฏิบัติไปในแนวเดียวกัน ซึ่งกำหนดขึ้นตามความเชื่อ ค่านิยมของบุคคลในองค์กร จนกระทั่งสะท้อนออกมาให้เห็นเป็นวัฒนธรรม ซึ่งมีผู้แบ่งลักษณะของวัฒนธรรมไว้แตกต่างกัน ดังนี้ (Schein, 1997 อ้างถึงใน พิทยา ภูศรี, 2553: 34)

1.2.1 แนวคิดของวัฒนธรรมมีลักษณะสำคัญ คือ

- 1) ลักษณะวัฒนธรรมเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ (Observed Behavioral Regularities) เช่น ภาษาในการติดต่อสื่อสาร พิธีการต่าง ๆ และรูปแบบของพฤติกรรมที่ยอมรับ
- 2) ลักษณะวัฒนธรรมมีบรรทัดฐาน (Norms) ซึ่งยึดถือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรมและแนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน
- 3) ลักษณะวัฒนธรรมค่านิยมที่มีลักษณะเด่น (Dominant Values) เป็นค่านิยมส่วนใหญ่ที่บุคคลในองค์กรยอมรับให้การสนับสนุน และคาดหวังในการปฏิบัติงานร่วมกัน
- 4) ลักษณะวัฒนธรรมที่มีปรัชญาขององค์กร (Philosophy) เป็นความเชื่อเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการให้บริการ
- 5) ลักษณะวัฒนธรรมซึ่งมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Rules) เป็นระเบียบแบบแผน และแบบอย่างในการปฏิบัติงาน
- 6) ลักษณะวัฒนธรรมมีความรู้สึก (Feelings) ซึ่งเป็นบรรยากาศขององค์กร (Organizational Climate) เกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรและนอกองค์กร

1.2.2 ลักษณะของวัฒนธรรม หมายถึง ลักษณะที่แสดงถึงความเป็นระเบียบเรียบร้อย
ได้แก่

- 1) ความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการแต่งกาย จรรยา มารยาทในที่สาธารณะ
- 2) ความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติต่อบ้านเมือง
- 3) ความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการประพฤติตนอันเป็นทางนำมาซึ่งเกียรติ

ของชาติไทยและพุทธศาสนา

1.2.3 ลักษณะที่แสดงถึงความกลมเกลียวก้าวหน้าของชาติ

- 1) ความสามัคคีของหมู่คณะ
- 2) ความเจริญก้าวหน้าในทางวรรณกรรมและศิลปกรรม
- 3) ความนิยมไทย

1.2.4 ลักษณะที่แสดงถึงศีลธรรมอันดีของประชาชน

- 1) ทำตนให้เป็นคนมีศาสนา
- 2) การปฏิบัติตนในหลักธรรมของพุทธศาสนา
- 3) การรักษาระเบียบประเพณีทางศาสนา

พร ภิเศก (2546: 27) กล่าวว่า ลักษณะทางวัฒนธรรมแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1) กลุ่มของแนวคิดหรือความคิด บรรทัดฐาน อุดมการณ์ ทศนคติ ค่านิยม ที่สมาชิกองค์กรมีส่วนร่วมจนเกิดเป็นรูปแบบพฤติกรรมการปฏิบัติเฉพาะในองค์กร สร้างมาตรฐานแนวคิดและการตัดสินใจที่ส่วนมากรู้จักกันภายในและเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม ซึ่งต้องตีความจากรูปแบบความคิด ความเชื่อและการกระทำ 2) กลุ่มของสิ่งประดิษฐ์และสัญลักษณ์ เป็นการสร้างสิ่งของขึ้นมาแทนความเชื่อและสื่อความหมายที่เห็นได้ชัดอย่างเป็นรูปธรรม 3) กลุ่มของพิธีกรรมต่าง ๆ ที่สมาชิกแสดงออกร่วมกันในรูปของการแสดง เพื่อสื่อความหมาย วัฒนธรรมองค์กรมีคุณลักษณะดังนี้ เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคนในวัฒนธรรม เป็นปรากฏการณ์ของกลุ่มคนจำนวนหนึ่งในหน่วยงาน ไม่ใช่ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำของคน ๆ เดียว แต่ละคนในหน่วยงานอาจมีความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำแตกต่างกันไป สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ไม่ใช่วัฒนธรรม เพราะไม่ใช่เป็นสิ่งที่มิหรือเห็นร่วมกันในกลุ่มคนจำนวนหนึ่ง ดังนั้นลักษณะวัฒนธรรมจึงเป็นความคิด ความเชื่อ และค่านิยมที่หลายคนยอมรับและนำไปปฏิบัติจนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่วัฒนธรรมเดียวกันได้ เช่น กำหนดเวลาทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาเงินทุน

Dyer and Lundberg (Dyer, 1982; Lundberg, 1985 cited in Sergiovanni, 2004 อ้างถึงใน ดวงดาว บุญทอง, 2553) เสนอว่าลักษณะวัฒนธรรมมี 2 ระดับ คือ 1) วัฒนธรรมทางกายภาพ ที่มนุษย์สร้างขึ้น (Artifacts) เป็นระดับวัฒนธรรมพื้นผิวที่สุดซึ่งเป็นสิ่งมองเห็นจับต้องได้ สามารถได้ยินหรือรู้สึกได้ง่าย เป็นค่านิยมที่เป็นสัญลักษณ์ 2) แนวความคิด (Perspectives) เป็นกฎเกณฑ์และค่านิยมร่วมทางสังคม เป็นแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ช่วยให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจในการเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

นักมานุษยวิทยาในอดีต (ก่อนกลางคริสต์ศตวรรษที่ 20) มีข้อสมมติฐานเกี่ยวกับคุณลักษณะของวัฒนธรรมข้อหนึ่งว่า วัฒนธรรมเป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของสมาชิกทุกคนหรือส่วนใหญ่ในสังคม กล่าวอีกนัยหนึ่งวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนหรือส่วนใหญ่ของสังคมเห็นพ้องต้องกัน (Consensus) สังคมตามข้อสมมติฐานของนักมานุษยวิทยาในอดีตจึงมีวัฒนธรรมหลักเพียงวัฒนธรรมเดียว (คนส่วนใหญ่หรือทุกคนคิดและทำเหมือน ๆ กัน) ไม่มีวัฒนธรรมย่อยของกลุ่มชนที่คิดและทำแตกต่างจากคนส่วนใหญ่ เหตุที่นักมานุษยวิทยาในอดีตมีข้อสมมติฐานเกี่ยวกับคุณลักษณะของวัฒนธรรมดังกล่าว เพราะสังคมที่นักมานุษยวิทยานิยมศึกษานั้นมักเป็นสังคมของกลุ่มชนหรือเผ่าพันธุ์เล็ก ๆ ซึ่งอยู่โดดเดี่ยวห่างไกลจากอิทธิพลของวัฒนธรรมอื่น ๆ เช่น ชนเผ่าต่าง ๆ ในป่าดงดิบของแอฟริกา ในทะเลทรายของออสเตรเลีย หรือในหมู่เกาะต่าง ๆ แถบประเทศอินโดนีเซีย สังคมเผ่าเหล่านี้หลายอย่าง เช่น สถาบันครอบครัวทำหน้าที่เลี้ยงดูให้การศึกษา และดูแลรักษาเรื่องโรคภัยไข้เจ็บ ดังนั้นคนในสังคมชนเผ่าจึงมีค่านิยม ความประพฤติ และความเชื่อที่คล้ายคลึงหรือเป็นแบบเดียวกัน (Homogeneous) (Alvesson and Berg, 1992: 62 อ้างถึงใน กาญจนา เกษร, 2555)

แต่ในสังคมสมัยใหม่ เช่น สังคมของเมืองใหญ่รวมถึงองค์กรขนาดใหญ่ไม่มีลักษณะเหมือนสังคมชนเผ่าในอดีตสังคม และองค์กรสมัยใหม่มักมีขนาดค่อนข้างใหญ่และสลับซับซ้อน สมาชิกของสังคมและองค์กรมีความแตกต่างหลากหลาย (Heterogeneous) ทางการศึกษา ประสบการณ์ ภูมิหลังทางครอบครัว ค่านิยมและความเชื่อ นอกจากนั้นสังคมและองค์กรสมัยใหม่ยังเป็นสังคมเปิด คือ มีการติดต่อกับสังคมและหน่วยงานอื่นอย่างกว้างขวาง (ไม่เหมือนชนเผ่าที่อยู่โดดเดี่ยวห่างไกลจากสังคมอื่น) ทำให้รู้จักปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (ซึ่งต่างจากสังคมชนเผ่าที่มีการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวน้อย) จากลักษณะดังกล่าวทำให้วัฒนธรรมของสังคมองค์กรสมัยใหม่ไม่ใช่เป็นค่านิยมความเชื่อและพฤติกรรมของคนส่วนใหญ่หรือคนในสังคม กล่าวอีกนัยหนึ่ง วัฒนธรรมของสังคมและองค์กรสมัยใหม่มักเป็นเพียงสิ่งที่สมาชิกสังคมหรือสมาชิกองค์กรจำนวนหนึ่งเห็นพ้องต้องกันเท่านั้น เพราะสังคมและองค์กรสมัยใหม่มักประกอบด้วยกลุ่มคนหลายกลุ่มที่มีความแตกต่างหลากหลาย แต่ละกลุ่มมีวัฒนธรรมย่อยของตนเอง แต่ก็อาจมีแบบแผนทางวัฒนธรรมบางอย่างที่กลุ่มต่าง ๆ เห็นร่วมกันบ้าง เช่น หน่วยงานธุรกิจสมัยใหม่มักแยกโครงสร้างเป็นฝ่ายต่าง ๆ คือ ฝ่ายผลิต

ฝ่ายขาย ฝ่ายการเงิน ฯลฯ แต่ละฝ่ายอาจถือได้ว่ามีวัฒนธรรมย่อยของตนเอง เพราะพนักงานในแต่ละฝ่ายมักมีค่านิยม ความเชื่อ และวิถีปฏิบัติที่แตกต่างจากฝ่ายอื่น จนบางครั้งอาจเกิดความขัดแย้งระหว่างฝ่าย อย่างไรก็ตามพนักงานในฝ่ายต่าง ๆ ก็อาจมีค่านิยม ความเชื่อ และการประพฤติปฏิบัติที่เหมือนกันบ้าง เช่น แนวทางในการขออัตรากำลังคน แนวทางในการของงบประมาณ เป็นต้น

Smircich (1983: 339–358 อ้างถึงใน กัญยชกร ชัยนภัสภมร, 2550: 12) ได้ชี้ให้เห็นว่า องค์กรสมัยใหม่มักมีวัฒนธรรมองค์กรปรากฏในหลายลักษณะดังควบคุมกันไป 1) มีลักษณะวัฒนธรรมหลัก (Integration Perspective) ซึ่งหมายความว่า สมาชิกองค์กรส่วนใหญ่หรือเกือบทุกคนมีความเห็นพ้องต้องกันในเรื่องบางเรื่อง 2) มีลักษณะวัฒนธรรมย่อยหลายวัฒนธรรม (Differentiation Perspective) หมายความว่า สมาชิกองค์กรมีค่านิยมความเชื่อส่วนใหญ่ต่างกัน 3) ลักษณะปรากฏวัฒนธรรมอย่างเด่นชัด (Ambiguity Perspective) นั่นคือ สมาชิกองค์กรมีค่านิยมความเชื่อตรงกันบ้าง แตกต่างกันบ้าง และไม่ชัดเจนบ้าง จนยากที่จะสรุปเป็นแบบแผนที่แน่นอนได้ ถ้าจะมีความเห็นพ้องต้องกันก็คงเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นในบางสถานการณ์เท่านั้น

Schein (1997: 10–15 อ้างถึงใน กัญยชกร ชัยนภัสภมร, 2550: 15) เห็นว่าลักษณะวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือความคิด คำนี้ (Drop Out of Awareness) ของคนในองค์กร เพราะเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่มคนที่ใช้เวลานานจนสมาชิกของกลุ่มยอมรับและคิดตรึงฝังแน่นอยู่ในส่วนลึกของจิตใจจนไม่อาจที่จะตระหนักถึงมัน แต่ผู้เขียนเห็นว่าสมาชิกของหน่วยงานอาจคิดหรือตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กรของตนเองได้ในบางกรณี เช่น ถ้าสมาชิกใหม่ละเลยหรือฝ่าฝืนวัฒนธรรมสมาชิกองค์กรจะคิดถึงธรรมเนียมบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมขึ้นมาทันที นอกจากนั้น แม้ไม่มีผู้ใดพยายามฝ่าฝืน แต่ถ้ามีสมาชิกใหม่ของหน่วยงานสอบถามถึงเหตุผลเบื้องหลังธรรมเนียมบรรทัดฐานต่าง ๆ ในหน่วยงาน กรณีเช่นนี้สมาชิกอาวุโสของหน่วยงานมักจะระลึกถึงวัฒนธรรมที่มีอยู่ในหน่วยงานของตนได้เป็นพวกแรก เพราะพวกเขาได้ทำงานในหน่วยงานนั้นมานาน ทำให้รู้เห็นและเข้าใจพัฒนาการต่าง ๆ ของวัฒนธรรมในหน่วยงานของตนได้ดี

สรุปได้ว่า ลักษณะของวัฒนธรรม คือ การสนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกยอมรับ ลักษณะของวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือความคิดหรือกระบวนการจัดระเบียบ และค่านิยมทางสังคมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมทางสังคม และการประพฤติปฏิบัติตัวให้กับสมาชิกในองค์กร

2. วัฒนธรรมองค์กร

2.1 ความหมายวัฒนธรรมองค์กร

ความหมายวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง บุคคล คณะบุคคล หรือสถาบัน ซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกัน เช่น คณะรัฐมนตรีเป็นองค์กรบริหารของรัฐ สภาผู้แทนราษฎรเป็นองค์กรของรัฐสภา ในบางกรณีองค์กรหมายความรวมถึงองค์กรด้วย องค์กรเป็นสิ่งมีชีวิตที่ประกอบไปด้วยมนุษย์ ซึ่งต่างก็มีวิถีคิด มีวิธีปฏิบัติสัมพันธ์ที่ต่างกันไป ดังนั้นการดำเนินชีวิตในองค์กรหรือการใช้ชีวิตเป็นเนื้อเดียวกันกับองค์กรจึงเป็นสิ่งที่ท้าทายซึ่งปัจจัยในความสำเร็จที่เกิดขึ้นขององค์กรนั้นก็คือ วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นปัจจัยหลักค้ำให้องค์กรขับเคลื่อนได้เป็นอย่างดี ซึ่งปัจจุบันเริ่มให้ความสนใจในเรื่องการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งมากขึ้น เพื่อเป็นตัวแปรในการผลักดันไปสู่ความสำเร็จ และในการพัฒนาองค์กรต้องเข้าใจว่าไม่ใช่ทุกองค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่เหมือนกัน หรือมีค่านิยมแบบเดียวกัน ดังนั้นความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมลอกเลียนแบบในเรื่องนี้จะไม่เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแต่อย่างใด แต่การนำวัฒนธรรมองค์กรมาประยุกต์ใช้ตามแนวคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์ด้วยการเรียนรู้จากประสบการณ์ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับลักษณะธรรมชาติขององค์กรที่บริหารอยู่ ต้องพัฒนาให้เกิดค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน และธรรมเนียมปฏิบัติที่มีความเหมาะสมลงตัวกับคุณสมบัติและลักษณะของตัวเองเป็นสำคัญ จึงก่อให้เกิดองค์กรที่มีการเติบโต มีการพัฒนาต่อเนื่อง และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสของการเปลี่ยนแปลงของโลกทุนนิยมได้อย่างมีคุณค่า มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้หลายทัศนะสรุปได้ดังนี้

พร กิเสก (2546: 27) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ กลุ่มของค่านิยมร่วมที่ได้รับการยอมรับในกลุ่มมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก และช่วยให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจว่าการปฏิบัติใดที่ได้รับการพิจารณาว่ายอมรับได้ เกิดแนวการปฏิบัติที่สืบต่อกันมา อีกทั้งค่านิยมเหล่านี้มักจะถูกถ่ายทอดผ่านทางเรื่องราวและสื่อทางสัญลักษณ์ต่าง ๆ

นันทิยา น้อยจันทร์ (2550: 17) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งต่าง ๆ อันประกอบสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

วิไลวรรณ มีแหยม (2551: 8) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ความคิดความเชื่อที่คนในกลุ่มมีร่วมกันเรียกรวม ๆ ว่าเป็นคติฐานร่วม (Shared Assumption) ซึ่งเกิดขึ้นมาเพื่อที่จะแก้ปัญหาของกลุ่มคนนั้น อันเป็นปัญหาที่เกี่ยวกับการปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลง

Schein (2004: 17) ได้อธิบายความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า หมายถึง แบบแผนของฐานคิดร่วมกัน ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ในองค์กร ช่วยให้เกิดการแก้ปัญหา การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอก และเกิดการบูรณาการต่อสิ่งแวดล้อมที่อยู่ภายในองค์กร สามารถดำเนินไปได้อย่างดีและได้รับการถ่ายทอดสู่สมาชิกใหม่ในฐานะที่เป็นแนวทางที่ถูกต้องต่อการแก้ปัญหานั้น

Robbins (2005: 525) นิยามว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบของความหมายร่วมกันยึดถือโดยสมาชิกขององค์กร ทำให้มีความแตกต่างจากองค์กรอื่น ระบบของความหมายร่วมกันจะเป็นคุณลักษณะที่สำคัญทางค่านิยมขององค์กร

รุจารินทร์ จิตต์แก้ว (2550: 56) นิยามวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง กรอบแนวทางของระเบียบและแบบแผนการประพฤติปฏิบัติอันเกิดจากค่านิยม ความเชื่อที่เห็นได้จากพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ที่ทำให้แต่ละองค์กรมีลักษณะที่แตกต่างกันไป สะท้อนให้เห็นถึงวิถีชีวิต (Life Style) ขององค์กรที่สมาชิกร่วมรับรู้และยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดจนเปลี่ยนเป็นความเคยชินของสมาชิกอย่างยั่งยืน (Sustainability) ซึ่งจะนำไปสู่วัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture) ในที่สุดค่านิยมหลักขององค์กรมักจะเป็นสิ่งที่ป็นนามธรรม (Abstract) ที่แสดงถึงคุณค่าและพลังที่ยิ่งใหญ่ เมื่อแปรเปลี่ยนเป็นวิถีปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร

เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์ (2554) กล่าวว่า องค์กรจะดำเนินไปได้ต้องอาศัยพลังความร่วมมือกันอย่างเข้มแข็งและร่วมแรงร่วมใจกันของบุคลากรทุกคนในองค์กร หมายถึง การที่องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรของตนเองในทางที่ดี มีรูปแบบการทำงานและค่านิยมที่เน้นความร่วมมือร่วมใจกัน การทำงานเป็นที่มุ่งเน้นความมีคุณภาพ มาตรฐาน ฯลฯ วัฒนธรรมองค์กรเช่นนี้ย่อมทำให้องค์กรดำเนินไปได้ อย่างราบรื่น หรือประสบความสำเร็จก้าวหน้า การที่บุคลากรในองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน และสามารถทำให้บุคลากรในองค์กรมีจิตสำนึกตรงกัน มีเป้าหมายร่วมกัน และมีแนวทางการปฏิบัติงานที่มีไปในทิศทางเดียวกันแล้วนั้น ย่อมทำให้ปัญหาหรือกระบวนการตัดสินใจดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน ปัญหาความขัดแย้งย่อมมีน้อย หรือปัญหาบางอย่างสามารถได้รับการแก้ไขและจบลงด้วยดีในเวลาที่รวดเร็วและทันกับสถานการณ์ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืนนั้น องค์กรจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อเป็นวิถีปฏิบัติที่บุคลากรเห็นคุณค่าร่วมกัน ตระหนักและเข้าใจตรงกัน และแบบแผนการประพฤติปฏิบัติอันเกิดจากค่านิยม ความเชื่อที่เห็นได้จากพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรว่าจะทำอะไร ทำอย่างไรที่ทำให้แต่ละองค์กรมีลักษณะที่แตกต่างกันไป ซึ่งองค์กรมีความคาดหวังและสนับสนุนการให้สมาชิกรับรู้ เข้าใจถึงกิจกรรมขององค์กรและร่วมกันยึดถือปฏิบัติ วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวแทนของค่านิยมและความเข้าใจร่วมกัน

นักวิจัยได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้หลากหลายดังนี้ Gordon (1999: 342) อ้างถึงใน กัญยชกร ชัยนภัสภร, 2550) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งที่มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่รวมเอาข้อสมมติ (Set of Assumptions) ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์กรที่มีร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการ ในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรมวัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับการมีความหมายหรือการตีความร่วม ซึ่งส่วนมากรู้จักกันในและมีลักษณะเฉพาะกลุ่ม

Gibson (1991: 31 อ้างถึงใน กัญยชกร ชัยนภัสภร, 2550) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งใดก็ตามที่สมาชิกในองค์กรสามารถรับรู้ได้ และการรับรู้นี้ได้ถูกสร้างขึ้นมาจากความเชื่อ ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กรและ

Hofstede (1984: 180 อ้างถึงใน กัญยชกร ชัยนภัสภร, 2550) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กรว่า คือ สิ่งที่เป็นศูนย์รวมของระบบความคิดทั้งปวงของสมาชิกในองค์กร ทำให้สังเกตได้ถึงสิ่งที่สมาชิกในองค์กรนี้ต่างไปจากองค์กรแห่งอื่น ค่านิยมหลักขององค์กรแต่ละองค์กรที่สมาชิกร่วมรับรู้และยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดจนเปลี่ยนเป็นความเคยชินของสมาชิกอย่างยั่งยืน (Sustainability) ซึ่งจะนำไปสู่วัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture) ในที่สุดค่านิยมหลักขององค์กรมักจะเป็นสิ่งที่เปี่ยมนามธรรม (Abstract) ที่แสดงถึงคุณค่าและพลังที่ยิ่งใหญ่เมื่อแปรเปลี่ยนเป็นวิถีปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร

ดังนั้นการดำเนินชีวิตในองค์กรหรือการใช้ชีวิตเป็นเนื้อเดียวกันกับองค์กรจึงเป็นสิ่งที่ทำนาย ซึ่งปัจจัยในความสำเร็จที่เกิดขึ้นขององค์กรนั้นก็คือ วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นปัจจัยผลักดันให้องค์กรขับเคลื่อนได้เป็นอย่างดี ซึ่งปัจจุบันเริ่มให้ความสนใจในเรื่องการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งมากขึ้น เพื่อเป็นตัวแปรในการผลักดันไปสู่ความสำเร็จ และในการพัฒนาองค์กรต้องเข้าใจว่าไม่ใช่ทุกองค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่เหมือนกันหรือมีค่านิยมแบบเดียวกัน ดังนั้นการเลียนแบบในเรื่องนี้จะไม่เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแต่อย่างใด แต่การนำวัฒนธรรมองค์กรมาประยุกต์ใช้ตามแนวคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ด้วยการเรียนรู้จากประสบการณ์ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ มาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับลักษณะธรรมชาติขององค์กรที่บริหารอยู่ ต้องพัฒนาให้เกิดค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน และธรรมเนียมปฏิบัติที่มีความเหมาะสมลงตัวกับคุณสมบัติ (ดาวรุ่งวรรณถวิลการ, 2552) ลักษณะของตัวเองเป็นสำคัญจึงก่อให้เกิดองค์กรที่มีการเติบโต มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสของการเปลี่ยนแปลงของโลกทุนนิยมได้อย่างมีคุณค่า

วิเชียร วิทยอุดม (2551: 396) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การสร้างของ ค่านิยมและความเชื่อ ซึ่งสมาชิกขององค์กรหรือหน่วยงานให้ความสนใจต่อการดำรงอยู่ขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรแบบไหนที่มีอยู่ในองค์กร ที่สามารถจะค้นพบได้โดยการเรียนรู้ตลอดจนรวมถึง ตัวสัญลักษณ์และสถานภาพพิเศษของตัวองค์กร ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจถึงความสำคัญของ ปัจจัยทั้งหมดที่สามารถใช้ในการพัฒนาองค์กร ซึ่งก็จะเป็นประโยชน์ต่อตัวองค์กรได้เป็นอย่างมาก

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งมีชีวิตที่ประกอบไปด้วยมนุษย์ ซึ่งต่างก็มีสมมติฐาน และความเชื่อพื้นฐานที่ถูกกำหนดโดยสมาชิกในองค์กร ตามทฤษฎีของของคูกและลาเฟออร์ที่ ดังนั้นพฤติกรรม บรรทัดฐาน ค่านิยม ที่เด่นชัด ปรัชญา กฎเกณฑ์ต่าง ๆ กับการดำเนินชีวิตในองค์กร หรือการใช้ชีวิตเป็นเนื้อเดียวกันกับองค์กร จึงเป็นสิ่งที่ท้าทาย ซึ่งปัจจัยในความสำเร็จที่เกิดขึ้นของ องค์กรนั้นก็คือ วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นปัจจัยผลักดันให้องค์กรขับเคลื่อนได้เป็นอย่างดี

2.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

จากแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ สามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีรูปแบบ ความหมายต่างกันไปตามความรู้สึก และแบบแผนที่เหมาะสมในการดำเนินงานร่วมกันของสมาชิก ทุกคนในองค์กร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จจากการที่วัฒนธรรมมีความหมายกว้าง และมีทั้ง สิ่งที่ต้องได้ หรือเห็นได้ชัด และสิ่งที่เป็นระบบความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ภายใน ดังนั้น วัฒนธรรมจึงมีระดับหรือความลึกของวัฒนธรรม คือ มีทั้งที่เป็นฉาก คือ พฤติกรรมหรือสิ่งที่สามารถ เห็นและจับต้องได้ และสิ่งที่อยู่หลังฉาก คือ สิ่งที่เป็นระบบความเชื่อภายในซึ่งอยู่เบื้องหลังการแสดงผล การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรจึงต้องพิจารณาถึงระดับของวัฒนธรรมองค์กรด้วย ซึ่งการวิเคราะห์ วัฒนธรรมองค์กรสามารถแบ่งรูปแบบทางวัฒนธรรมองค์กรได้เป็น 3 รูปแบบ ดังนี้ (Schermer horn Hunt and Osbrn, 1997 อ้างถึงใน พิรยา ภูศรี, 2553: 46)

2.2.1 วัฒนธรรมที่สังเกตได้ (Observable Culture) เป็นวัฒนธรรมในระดับบนที่ สามารถเห็นได้ (Surface Level) เป็นการแสดงถึงวิธีการในการแสดงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร และเป็นแนวทางที่องค์กรถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ เพื่อให้มีพฤติกรรมสอดคล้องกับองค์กร วัฒนธรรม ในรูปแบบนี้จะเป็นผลของการแสดงออกของสิ่งที่อยู่ภายในหรือวัฒนธรรมในระดับลึกกว่านี้ วัฒนธรรม ที่สามารถสังเกตได้นี้จะได้แก่ พิธีกรรมต่าง ๆ ขององค์กร สัญลักษณ์ในองค์กร การเฉลิมฉลองหรือ เทศกาลต่าง ๆ ระเบียบแบบแผน ค่านานหรือเรื่องราวต่าง ๆ และประวัติศาสตร์ขององค์กร

2.2.2 ค่านิยมหรือคุณค่าร่วมกันขององค์กร (Shared Values) เป็นระดับของค่านิยมที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมหรือการแสดงออกต่าง ๆ ในองค์กร เนื่องจากพฤติกรรมจะต้องมีสาเหตุที่มาอธิบายพฤติกรรม ค่านิยมร่วมกันจะเป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงพนักงานในองค์กรเข้าด้วยกัน การมีความเชื่อและความเห็นร่วมกัน จะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนถึงความเชื่อและค่านิยมร่วมกัน

2.2.3 ฐานคติร่วมกัน (Common Assumptions) เป็นระดับของค่านิยมที่ลึกที่สุด กล่าวคือ ในรูปแบบนี้สมาชิกในองค์กรจะมีความเชื่อที่รับรู้ร่วมกันว่าเป็นฐานคติร่วมกันขององค์กร ซึ่งทุกคนรับรู้และเข้าใจเหมือนกันจนอาจจะไม่ต้องมีการระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอีก ในรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรนั้น วัฒนธรรมที่สังเกตได้เป็นเหมือนบนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่เหนือน้ำ ขณะที่ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีมากกว่าและเป็นรากฐานของภูเขาส่วนบน วัฒนธรรมในระดับที่ 2 และ 3 จึงเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่แท้จริง (True Culture) ระดับของวัฒนธรรมองค์กรสามารถแสดงได้ดังตาราง 1

ตาราง 1 รูปแบบของระดับวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมที่สังเกตได้ องค์กร, คำขวัญ, Observable Culture	สัญลักษณ์ ระเบียบแบบแผน เรื่องราว พฤติกรรมที่แสดงออก การจัดกายภาพ	วัฒนธรรมที่สังเกตได้
ค่านิยมหรือคุณค่าร่วมกัน ขององค์กร	ค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ ความรู้สึก Shared-Values	ค่านิยมร่วมกัน
ฐานคติร่วมกัน สมมติฐาน Assumptions	ฐานคติ Common	ฐานคติร่วมกัน

ที่มา: Schermerhorn Hunt and Osborn, 1997 อ้างถึงใน พิรยา ภูศรี, 2553: 47

การแสดงออกของวัฒนธรรมเนื่องจาก วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนบุคลิกภาพขององค์กร (Personality of Organization) องค์กรก็จะแสดงวัฒนธรรมออกมาผ่านสิ่งต่าง ๆ องค์กรจะมีสิ่งที่แสดงหรือบ่งบอกถึงวัฒนธรรมองค์กรเหมือนการศึกษาในด้านอื่น ๆ ขององค์กร เช่น ศึกษาโครงสร้างองค์กรจากแผนภูมิองค์กร (Organization Chart) ศึกษาแรงจูงใจในองค์กรจากอัตรา การลาออก ขวัญกำลังใจ ความพอใจของพนักงาน เป็นต้น ปัจจัยที่แสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรนี้จะประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ

Daft (1992 อ้างถึงใน ดวงดาว บุญทอง, 2553: 57) ได้กล่าวถึงรูปแบบการแสดงออกของวัฒนธรรมประกอบด้วย 5 ประการ ดังนี้ คือ 1) ระเบียบแบบแผน พิธีปฏิบัติต่าง ๆ ในองค์กร (Rite Ritual Ceremonial) องค์กรจะแสดงออกถึงวัฒนธรรมผ่านระเบียบแบบแผน พิธีปฏิบัติ พิธีกรรม และการเฉลิมฉลองต่าง ๆ ในองค์กร โดยใช้พิธีกรรมเหล่านี้แสดงออกถึงค่านิยมและความเชื่อขององค์กร เช่น องค์กรมีขั้นตอนในการปฏิบัติงานของตนเอง บางองค์กร (องค์กรแบบญี่ปุ่น) มีการออกกายบริหารร่วมกันของพนักงานในช่วงเช้าก่อนทำงาน ซึ่งเป็นการสร้างความรู้สึกเป็นกลุ่มเดียวกัน พิธีกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรจัดขึ้น เช่น กิจกรรมเฉลิมฉลองหรือนันทนาการต่าง ๆ การประกาศเกียรติคุณพนักงานที่ประสบความสำเร็จ การแสดงความยินดี การแสดงออกถึงวีรบุรุษขององค์กร (Heros/Heroines) บุคคลที่ประสบความสำเร็จหรือเป็นแบบอย่างของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเป็นการแสดงถึงการให้ยอมรับต่อพฤติกรรมของบุคคล พนักงานจะเห็นค่านิยมขององค์กรได้ ในเรื่องของแบบแผนขององค์กรนี้ องค์กรมักจะมีการเตรียมและเปลี่ยนแปลงพนักงานให้สอดคล้องกับบทบาทใหม่ (Rite of Passage) การสร้างเอกลักษณ์และเพิ่มสถานภาพของพนักงานในสังคม (Rites of Enhancement) และการสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงานและสร้างความผูกพันกับองค์กร (Rites of Integration) รวมถึงการฝึกอบรมและพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรปฏิบัติได้ดีขึ้น (Rite of Reware) ซึ่งการสร้างระเบียบแบบแผนตลอดจนขนบธรรมเนียมซึ่งเป็นที่ยอมรับในองค์กรนี้ องค์กรจะใช้วิธีการต่าง ๆ ในการสร้างให้เกิดขึ้น เช่น การจัดให้มีงานพบปะสังสรรค์ การประกาศรางวัลในองค์กร การมีโครงการฝึกอบรมและพัฒนา 2) ประวัติศาสตร์ เรื่องราว และตำนานขององค์กร (Stories Myths Sagas) องค์กรแต่ละองค์กรจะมีประวัติศาสตร์และเรื่องราวต่าง ๆ ซึ่งแสดงถึงความเป็นมาขององค์กร ประวัติศาสตร์เหล่านี้มักจะเกี่ยวข้องกับการก่อตั้งองค์กร ประวัติของบุคคลสำคัญ และวีรบุรุษขององค์กร หรือเหตุการณ์สำคัญขององค์กร ความเป็นมาหรือการก่อตั้งองค์กร ประวัติศาสตร์เรื่องราวขององค์กรนี้จะมีทั้งประวัติศาสตร์ที่มีข้อมูลและข้อเท็จจริงต่าง ๆ อย่างถูกต้องครบถ้วน ซึ่งเน้นถึงความถูกต้องของข้อมูล ข้อเท็จจริง และเรื่องราวในลักษณะของตำนาน ซึ่งไม่เน้นความถูกต้องของข้อมูลหรือข้อเท็จจริงทั้งหมด แต่ต้องการแสดงให้เห็นถึงค่านิยมที่องค์กรต้องการ โดยมีเค้าโครงของเรื่องจริงเกิดขึ้น ประวัติศาสตร์เรื่องราวหรือตำนานต่าง ๆ ขององค์กรนั้น จะถ่ายทอดผ่านนักเล่าเรื่องที่อยู่ในตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กร หรือผ่านลักษณะของกลุ่มไม่เป็นทางการตลอดจนโครงข่ายการติดต่อสื่อสารต่าง ๆ ในองค์กร เช่น การชูชบนิทาน เป็นต้น ประวัติศาสตร์ขององค์กร เรื่องราว ตลอดจนตำนานต่าง ๆ ในองค์กรนี้ จะแสดงให้เห็นถึงความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ สิ่งเหล่านี้จะเป็นเครื่องแสดงให้บุคคลในองค์กรแสดงพฤติกรรมตามแบบที่องค์กรต้องการ และเป็นเครื่องมือในการสร้างพฤติกรรมขององค์กรขึ้น 3) สัญลักษณ์ สถานภาพ (Symbols Status) สัญลักษณ์ต่าง ๆ เป็นการแสดงถึงค่านิยมที่อยู่เบื้องหลังองค์กร สัญลักษณ์จะเป็นตัวแทนที่

สามารถเห็นได้ชัด โดยเฉพาะหากองค์กรมีสัญลักษณ์ที่สามารถเห็นชัดหรือจับต้องได้ เช่น เป็นแผนภาพ เป็นรูปภาพ สัญลักษณ์อาจได้แก่ตราหรือเครื่องหมายหน่วยงาน ซึ่งแสดงถึงความหมายคุณค่าหรือค่านิยมขององค์กร เช่น สัญลักษณ์ของกรมประชาสัมพันธ์เป็นรูปพระประชาบดี ซึ่งหมายถึง ผู้ให้ เป็นการสะท้อนถึงหลักคิดในการทำงานของกรม สัญลักษณ์ของกระทรวงยุติธรรมคือตราชั่ง ซึ่งแสดงถึงความเป็นธรรม นอกจากนี้สัญลักษณ์ในองค์กรอาจแสดงผ่านการจัดการของหน่วยองค์กร เช่น การจัดสถานที่ทำงาน ระบบการจ่ายค่าตอบแทน ชื่อตำแหน่ง รถประจำตำแหน่งที่จอดรถ โต๊ะ เก้าอี้ และขนาดของที่ทำงาน สัญลักษณ์อาจรวมทั้งที่เป็นวัตถุ การกระทำหรือเหตุการณ์ ซึ่งแสดงถึงความหมายเฉพาะ สัญลักษณ์เหล่านี้จะมีความหมายเฉพาะมากกว่าสิ่งที่เห็นหรือจับต้องได้เสมอ 4) ภาษา คำเฉพาะขององค์กร (Language Jargon) องค์กรแต่ละองค์กรมักจะมีภาษาสำนวน หรือคำที่มีความหมายเฉพาะขององค์กร ซึ่งเป็นที่เข้าใจในองค์กร บางองค์กรอาจมีคำขวัญขององค์กร (คำขวัญเป็นส่วนผสมระหว่างสัญลักษณ์และภาษา) ภาษาเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือเชื่อมโยคนในองค์กรเข้าด้วยกัน และแบ่งแยกคนในองค์กรออกจากคนอื่น ๆ หรือส่วนอื่น ๆ ของสังคม ภาษาอาจเป็นคำย่อ หรือคำที่กำหนดเฉพาะในองค์กรซึ่งทุกคนเข้าใจเหมือนกัน อันเป็นเรื่องของการพูดภาษาเดียวกัน ในเรื่องภาษาหรือคำนี้บางองค์กรจะมีคำขวัญซึ่งเป็นการแสดงออกถึงค่านิยมขององค์กรแบบหนึ่ง การเป็นองค์กรที่เน้นการให้บริการลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ คำขวัญของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คือ ความรู้คู่คุณธรรม คำขวัญของกระทรวงมหาดไทย คือ บำบัดทุกข์บำรุงสุข ภาษาหรือคำขวัญต่าง ๆ นี้ จะแสดงถึงค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร โดยเฉพาะคำขวัญที่มีการแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับคำขวัญดังกล่าว อย่างไรก็ดีในเรื่องภาษาหรือคำที่ใช้ในองค์กรนี้ แต่ละองค์กรมักจะแตกต่างกันออกไป คำ ๆ เดียวกันในองค์กรต่างก็อาจมีความหมายเฉพาะที่ต่างกันได้ แต่ละองค์กรก็มักจะมีชุดของคำที่มีความหมายเฉพาะของตนเอง 5) สภาพแวดล้อมทางกายภาพขององค์กร (Physical Environment) ได้แก่ การจัดสภาพที่ทำงานทั้งในด้านเครื่องมือเครื่องใช้ที่สร้างขึ้นและใช้ในการทำงาน ตลอดจนการจัดอาคารสำนักงาน การตกแต่งสำนักงานและสถานที่ทำงานหรือการออกแบบอาคาร เช่น อาคารที่มีพื้นที่เปิดที่ใช้ประโยชน์ร่วมกันของสมาชิกจะมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร การให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น การมีโต๊ะอาหารสำหรับ 4 คน 6 คน หรือ 8 คน ในโรงอาหารจะทำให้พนักงานได้มีโอกาสพบปะเพื่อนต่างแผนกมากกว่าโต๊ะขนาด 2 คน เป็นต้น หรือการที่องค์กรสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานแบบเปิด เช่น นโยบาย Open Door ซึ่งเปิดประตูห้องทำงาน เพื่อให้เกิดการติดต่อระหว่างกัน หรือการเข้าพบผู้บริหารสามารถทำได้ตลอดเวลา ก็จะสะท้อนถึงวัฒนธรรมขององค์กรที่เน้นความเป็นทางการน้อย การออกแบบตกแต่งหรือจัดสำนักงานขององค์กร จึงเป็นเครื่องแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรด้วยการแสดงออกของวัฒนธรรมองค์กร ทั้ง 5

ประการนี้ จะเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรต่าง ๆ ว่าเป็นอย่างไร การพิจารณาวัฒนธรรมขององค์กรต้องพิจารณาการแสดงออกของวัฒนธรรม

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะต่าง ๆ เป็นการแบ่งรูปแบบตามพื้นฐานของตัวแปรที่แตกต่างกัน กัลยภรณ์ คารากร ณ อุรุยา (2554: 42) พบว่ารูปแบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานของค่านิยมมี 3 แบบดังนี้ 1) แบบวัฒนธรรมพื้นฐานของค่านิยมการแบ่งรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้เป็นการแบ่งค่านิยมขององค์กรที่อยู่บนพื้นฐานของจุดมุ่งหมายและแหล่งที่มา ซึ่งชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กร โดยทั่วไปเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้ 1.1) รูปแบบวัฒนธรรมที่มุ่งผู้ประกอบการ เป็นวัฒนธรรมที่มีแหล่งที่มาของค่านิยมร่วมอยู่ที่ผู้นำที่มีบารมีหรือผู้ก่อตั้งองค์กร และเป็นค่านิยมที่มุ่งหน้าที คือ การสร้างคุณค่าแก่ผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ซึ่งวัฒนธรรมที่มุ่งผู้ประกอบการอาจจะไม่มั่นคงและเสี่ยงภัย เพราะเป็นวัฒนธรรมที่ขึ้นอยู่กับผู้ก่อตั้งเพียงคนเดียว 1.2) รูปแบบวัฒนธรรมที่มุ่งกลยุทธ์ (Strategic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีแหล่งที่มาของค่านิยมร่วมที่มุ่งหน้าที และได้กลายเป็นขนบธรรมเนียม และเปลี่ยนแปลงไปสู่ประเพณีขององค์กรเป็นค่านิยมที่มั่นคงและมุ่งภายนอกระยะยาว 1.3) รูปแบบวัฒนธรรมที่มุ่งตนเอง (Chauvinistic Culture) เป็นวัฒนธรรมสะท้อนให้เห็นถึงการมุ่งภายใน ความจงรักภักดีต่อการเป็นผู้นำองค์กรอย่างตาบอด และการให้ความสำคัญกับความเป็นเลิศของสถาบัน วัฒนธรรมองค์กรรูปแบบนี้อาจแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะทางพีชศาสตร์หลายอย่าง ความจงรักภักดีและความผูกพันต่อค่านิยมของผู้นำบารมีอย่างเข้มแข็ง และการมุ่งภายใน มุ่งพวกเขา และมุ่งพวกเรา จะกระตุ้นความพยายามให้มุ่งที่การรักษาความเป็นเลิศของสถาบันเอาไว้โดยไม่คำนึงถึงค่าใช้จ่าย 1.4) รูปแบบวัฒนธรรมที่มุ่งการเลือกสรร (Exclusive Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งการเลือกสรรในฐานะที่คล้ายคลึงกับสโมสรที่เลือกสรรสมาชิก ซึ่งภายในสถานการณ์บางอย่างการเลือกสรรจะเพิ่มคุณค่าแก่ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร ซึ่งองค์กรจะทุ่มเทอย่างหนักเพื่อที่จะสร้างภาพพจน์ของความเหนือกว่าและการเลือกสรรขึ้นมา 2) แบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานของการควบคุม เป็นการแบ่งวัฒนธรรมองค์กรบนพื้นฐานของการควบคุมภายในมือของผู้บริหารระดับสูง การมุ่งความเสี่ยงภัยขององค์กรและโน้มเอียงของการเปลี่ยนแปลงแบ่งเป็น 2 รูปแบบ 2.1) วัฒนธรรมแบบเครื่องจักร (Mechanistic Culture) คือ องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบเครื่องจักรนี้จะถูกการควบคุมอย่างเข้มงวด ค่านิยมและความเชื่อร่วมกันจะเป็นการทำตามกัน การอนุรักษ์นิยม การเชื่อฟังต่อกฎ ความเต็มใจในการทำงานเป็นทีม และ ความจงรักภักดีต่อระบบมักขาดการเสี่ยงภัย เป้าหมายวัฒนธรรมแบบนี้ คือ ประสิทธิภาพมุ่งปรับปรุงคุณภาพ และการลดต้นทุนงานส่วนใหญ่ถูกกำหนดโดยโครงสร้างและดำเนินการตามกฎระเบียบวิธีปฏิบัติงานจะสำคัญมาก วัฒนธรรมแบบนี้จะเหมาะกับสภาพสภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง สมาชิกในองค์กรที่พอใจกับการเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและความเป็นอิสระ อาจจะไม่มีความสุข

ภายในวัฒนธรรมรูปแบบนี้ นอกจากนี้อาจแสดงให้เห็นถึงระดับความไว้วางใจต่ำภายในองค์กร

2.2) วัฒนธรรมแบบคล่องตัว (Organic Culture) คือ วัฒนธรรมแบบนี้เกี่ยวข้องกับการปิดโอกาสในระดับสูงให้กับความหลากหลาย กฎและข้อบังคับจะมีน้อย มีการเผชิญกับความขัดแย้งอย่างเปิดเผย มีลักษณะอดทนกับความหลากหลาย มีความไว้วางใจกันและเคารพต่อความเป็นเอกบุคล มีความคล่องตัวและความเปลี่ยนแปลง ข้อเสียของวัฒนธรรมนี้ คือ การสูญเสียการควบคุมของบุคลากร

3) แบบวัฒนธรรมตามวิถีชีวิตและพฤติกรรมแบ่งเป็น 4 แบบ ดังนี้ 3.1) วัฒนธรรมที่เน้นบทบาท (Apollo หรือ Role Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นตำแหน่ง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีลักษณะที่ชอบด้วยเหตุผลทางวิทยาศาสตร์ โครงสร้างขององค์กรกำหนดไว้ชัดเจนตามลำดับขั้นทางการบริหารที่ลดหลั่นกันไป และมีกฎระเบียบข้อบังคับในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ชัดเจนทั่วองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมแบบนี้จะปรากฏชัดทั่วไปในหน่วยงานใหญ่ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งค่อนข้างล่าช้าต่อการปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อความเจริญ ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความอยู่รอดต่อไปขององค์กร มักใช้การประชุมเป็นส่วนใหญ่ในการทำงานร่วมกัน การตัดสินใจแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางานใด ๆ 3.2) วัฒนธรรมเน้นทีมงาน (Athena หรือ Task Oriented Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม สนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานและการพัฒนาที่ริเริ่มใหม่อยู่เสมอ งานที่ปฏิบัติกันเป็นทีมจะถูกจัดเป็นโครงการ โดยไม่ยึดติดกับโครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้เหมาะสมกับหน่วยงานที่ต้องเร่งรีบพัฒนาปรับปรุง โดยเฉพาะในสภาวะที่ต้องแข่งขัน

3.3) วัฒนธรรมที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล (Dionysus หรือ Existential) ผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ จะกำหนดกฎเกณฑ์ของตนเองมีความเป็นอิสระสูง ความรู้ความสามารถของบุคคลที่หลากหลายจำเป็นและมีผลต่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง มหาวิทยาลัยหรือสถาบันวิจัยที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการจะสะท้อนให้เห็นวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้อย่างชัดเจน 3.4) วัฒนธรรมแบบเป็นผู้นำ (Zeus หรือ Leader Culture) รูปแบบวัฒนธรรมที่ผู้นำจะมีกลุ่มผู้บริหารที่สามารถเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นผู้สนองรับหรือนำการตัดสินใจ นโยบาย แนวทางและแผนงานไปปฏิบัติให้บรรลุผล ความสำเร็จของทีมบริหารเกิดจากความสามารถของผู้นำที่พัฒนาและสร้างระบบการติดต่อสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ (Trust) โครงสร้างองค์กรมีขนาดกะทัดรัดแต่ครอบคลุม มีความรวดเร็วในการตอบสนองต่อข่าวสารและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ผู้บริหารที่มีความสามารถมักมีประสบการณ์ผ่านงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมอย่างนี้มาก่อนเสมอ วัฒนธรรมองค์กรขึ้นกับค่านิยม ความเชื่อ และความเข้าใจร่วมของคนในองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมขององค์กร และอาจแบ่งได้เป็น 4 รูปแบบอย่างง่าย ๆ ตามทฤษฎี “คอกบัว 4 เหล่า” ได้แก่ 3.4.1) วัฒนธรรมองค์กรแบบ “บัวใต้น้ำ” เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความมั่นคงและเสถียรสูง ต้องการความถูกต้อง

เป็นหลักจึงมีกฎระเบียบที่เข้มงวด มีแบบแผนชัดเจน สมาชิกปฏิบัติงานตามคำสั่งและอยู่ในกฎระเบียบ ไม่เน้นความเจริญงอกงามหรือแข่งขันกับผู้อื่น องค์กรประเภทนี้ได้แก่ หน่วยงานของทางราชการ ซึ่งทำธุรกิจชนิดผูกขาดไม่มีคู่แข่ง 3.4.2) วัฒนธรรมองค์กรแบบ “บัวกลางน้ำ” องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้จะเน้นการทำงานแบบค่อยเป็นค่อยไป เจริญก้าวหน้าไปร่วมกันอย่างมั่นคง ไม่แข่งขันกับผู้อื่น อย่างเอาเป็นเอาตาย เน้นการทำงานเป็นทีม มีความยืดหยุ่น มีความยุติธรรมเท่าเทียมกัน รักสามัคคี ความผูกพันของสมาชิกแน่นแฟ้นประดุจญาติพี่น้องในตระกูลเดียวกัน องค์กรประเภทนี้ได้แก่ หน่วยงานที่เป็นอุตสาหกรรมในครอบครัว รัฐวิสาหกิจบางแห่ง 3.4.3) วัฒนธรรมองค์กรแบบ “บัวปริ่มน้ำ” เป็นองค์กรที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หวังความเจริญงอกงามมากกว่าความมีเสถียรภาพ มีการส่งเสริมและสนับสนุนทรัพยากรมนุษย์ เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นและหาสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาใน องค์กร แม้จะเน้นผลสำเร็จหรือผลประโยชน์แต่ก็ยังคำนึงถึงความมั่นคง ไม่ใช่จ่ายเกินงบประมาณ หรือมากเกินไป องค์กรประเภทนี้คือ องค์กรขนาดกลางและขนาดเล็กส่วนใหญ่ในภาคเอกชน และ รัฐวิสาหกิจบางแห่ง 3.4.4) วัฒนธรรมองค์กรแบบ “บัวพื้นน้ำ” องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบบัวพื้นน้ำ จะมีวิสัยทัศน์แบบเป็นหนึ่ง มุ่งเน้นการแข่งขันและผลประโยชน์ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ทำงานเป็น ทีมทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ การทำงานจะเป็นระบบทุกขั้นตอน สมาชิกในองค์กร เข้าใจเป้าหมายและแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นอย่างดี มีความมุ่งมั่นคิดสร้างสรรค์ สามารถ ปฏิบัติงานได้โดยไม่ต้องรอคำสั่ง มีวัฒนธรรมแบบการมีส่วนร่วมในระดับสูง มีการเรียนรู้ร่วมกัน อย่างเป็นระบบ มองความสำเร็จขององค์กรมากกว่าตนเองและพวกพ้อง เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความสำเร็จ ทั้งในด้านยอดขาย กำไร ส่วนแบ่งการตลาด และการตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบัน และอนาคต รวมทั้งมีส่วนร่วมในการดูแลสังคมและชุมชน

ตัวอย่างองค์กรประเภทนี้ได้แก่ องค์กรมหาชนทั้งภาคเอกชนและราชการ องค์กรที่มี วัฒนธรรมแตกต่างกันดังที่กล่าวข้างต้น ไม่ใช่แต่จะมีเป้าหมายและวิธีการทำงานที่แตกต่างกันเท่านั้น แต่ยังมีแรงจูงใจและผลตอบแทนที่แตกต่างกันอีกด้วย องค์กรวัฒนธรรมบัวพื้นน้ำจะมีแรงจูงใจสูง ค่าตอบแทนเป็นไปตามผลงานที่ทำได้ การแข่งขันและความคาดหวังจึงมากกว่าองค์กรวัฒนธรรม บัวปริ่มน้ำที่แรงจูงใจไม่สูง การแข่งขันไม่มาก ความผิดพลาดเป็นบทเรียน การปฏิบัติงานไม่ได้ตั้ง เป้าหมายที่ตั้งไว้ ยังเป็นสิ่งปล่อยปละละเลยและอาจไม่มีการทบทวนได้ ทุกองค์กรต้องการความยั่งยืน อย่างถาวร จึงจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้สามารถแข่งขันในเชิงธุรกิจกลายเป็นองค์กร “บัวพื้นน้ำ” หลาย ๆ องค์กรต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรต่าง ๆ โดยเฉพาะ ทรัพยากรมนุษย์และระบบสารสนเทศ จัดให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ สนับสนุน ในด้านอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักรต่าง ๆ แต่ก็ไม่สามารถดำเนินกิจการองค์กรให้พัฒนามากขึ้น อย่างที่อยากจะ เป็น เพราะไม่ได้พัฒนาวัฒนธรรมการทำงานให้เกิดขึ้น การบริหารและสั่งการยังเป็น

ในรูปของการบริหารแบบดั้งเดิมหรือแบบเก่าแก่ พนักงานมีหน้าที่ทำตามคำสั่งและข้อกำหนดที่ตกลงกันไว้ ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการทำงาน และผลผลิตที่เกิดขึ้นถือเสมือนคนเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องจักรในการผลิต โดยลืมไปว่าคนในองค์กรไม่ใช่เครื่องจักรที่จะผลิตสินค้าให้ตามที่ผู้บริหารต้องการเพียงแค่ออกรับเป็นพนักงาน) ให้พลังงาน (จ่ายเป็นเงินเดือน) แล้วเปิดเครื่อง (สั่งให้ทำ) หากอะไหล่เสื่อมหรือเสียก็ปรับเปลี่ยน (ย้ายแผนก หาคคนใหม่) ซ่อมแซม (อบรม ฝึกฝน) ให้สามารถใช้งานได้ต่อไป พนักงานที่คุมเครื่อง (หัวหน้าแผนก ผู้จัดการ) ไม่ต้องคิดเพียงแค่งดปมเป็นก็พอ (ถ่ายทอดคำสั่ง) แต่คนมีความคิด มีอารมณ์ โลก โกรธ หลง มีความรู้สึกร้อนหนาว สามารถติดต่อสื่อสารได้ และมีความต้องการอีกมากโดยเฉพาะความก้าวหน้า ความท้าทาย มีสิทธิมีฐานะ แตกต่างจากเครื่องจักรอย่างสิ้นเชิง ที่สำคัญคนในองค์กรสามารถที่จะทำให้องค์กรมีความเป็นไปได้ต่าง ๆ

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีหลายรูปแบบความหมายต่างกันไปตามและแบบแผนที่เหมาะสมในการดำเนินงานร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จจากการที่วัฒนธรรมมีความหมายกว้างและมีทั้งสิ่งที่จับต้องได้หรือเห็นได้ชัด และสิ่งที่เป็ระบบความเชื่อ ค่านิยมซึ่งเป็สิ่งที่อยู่ภายใน ดังนั้นวัฒนธรรมจึงมีระดับหรือความลึกของวัฒนธรรม คือ มีทั้งที่เป็ฉาก คือ พฤติกรรมหรือสิ่งที่สามารถเห็นและจับต้องได้ และสิ่งที่อยู่หลังฉาก คือ สิ่งที่เป็ระบบความเชื่อภายในซึ่งอยู่เบื้องหลังการแสดงออก การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรจึงต้องพิจารณาถึงรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรนั้น ๆ ด้วย

2.3 ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร

ประเภทของวัฒนธรรมโดยใช้ทัศนะทางวัฒนธรรมได้นำศาสตร์ทางวัฒนธรรมมาจากวิชาสังคมวิทยาและมนุษยวิทยาในทางสังคมวิทยา Daft, R.L. (1992 อ้างถึงใน สัจญา สัจญาวิวัฒน์, 2549: 35) ได้สรุปความคิดประเภทของวัฒนธรรมไว้หลายรูปแบบ รูปแบบที่ 1 เน้นการบูรณาการของพฤติกรรม และกลุ่มที่ 2 เน้นการรับรู้ของปัจเจกบุคคล ดังนั้นสรุปได้ว่า ประเภทของวัฒนธรรมหมายถึง รูปแบบการบูรณาการและพฤติกรรมทางสังคม ดังต่อไปนี้

2.3.1 วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) วัฒนธรรมแบบปรับตัวเกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กร การที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์กรจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเองและพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็สำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์ เป็พิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่

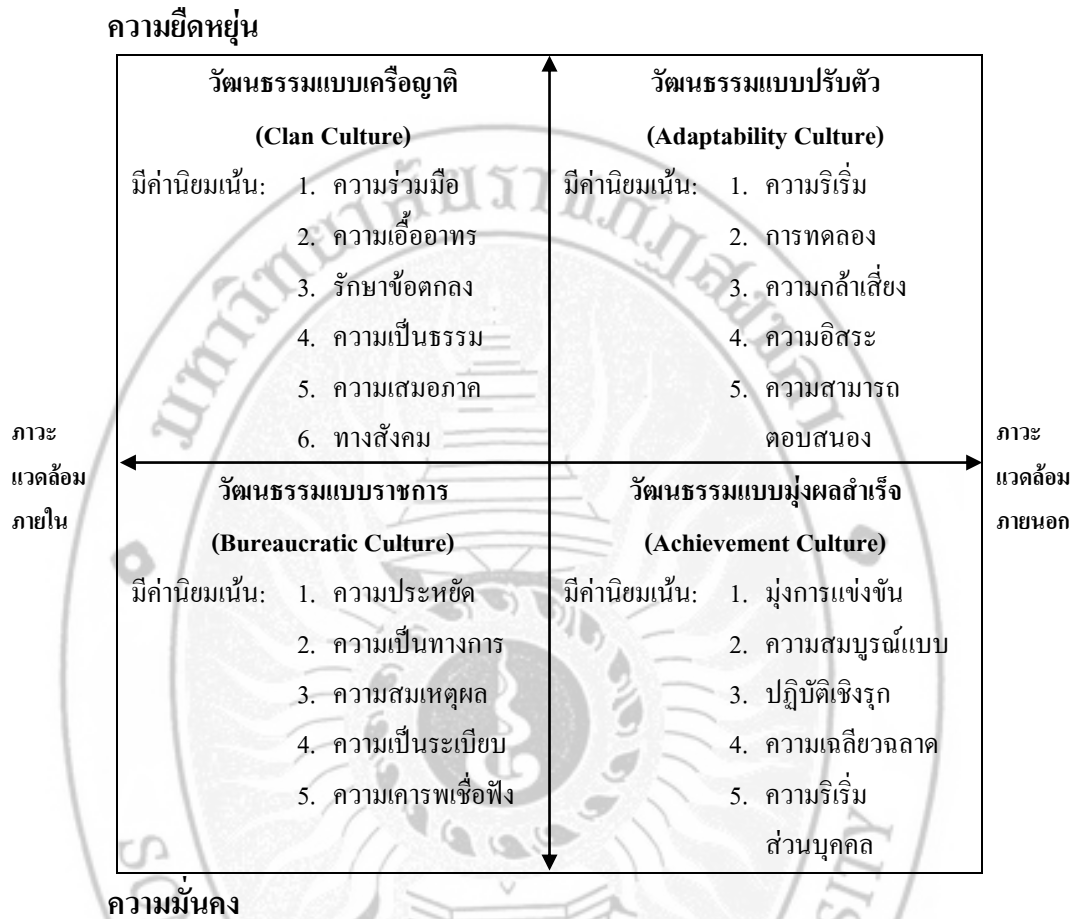
พนักงาน (Employee Empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ววัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture)

ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคลและพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จ จะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกวัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)

2.3.2 วัฒนธรรมแบบเครือญาติให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กร เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอกเป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้นองค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด มีบางบริษัทที่ยึดวัฒนธรรมแบบนี้แล้วประสบความสำเร็จ เช่น SAS Institute ในสหรัฐที่ให้ความสำคัญสูงต่อค่านิยมการดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่และความต้องการของพนักงานเพื่อให้เกิดการเพิ่มผลงาน พนักงานจะได้รับการอบรมในการจัดระเบียบชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุลมากกว่าการทำงานเพิ่มชั่วโมงหรือทำงานหนักเกินไป หรือมีจิตใจมุ่งแข่งขันกัน นอกจากนี้ยังเน้นเรื่องความเสมอภาคความเป็นธรรม และความร่วมมือพบว่า พนักงานของบริษัทดังกล่าวให้ความสำคัญและใส่ใจต่อเพื่อนร่วมงานและบริษัทยิ่งขึ้น ส่งผลให้บริษัทสามารถปรับตัวพร้อมต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดี

2.3.3 วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์กร

น้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง



ภาพ 2 แสดงวัฒนธรรมทั้งสี่ประเภทขององค์กร (Four Corporate Cultures)

ที่มา: Daft, R.L., 1992 อ้างถึงใน สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2549: 35

ประเภทแบบภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์กร

ตาราง 2 เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของผู้นำแบบเก่ากับผู้นำแบบใหม่

ผู้นำแบบเก่า	ผู้นำแบบใหม่
1. เป็นนาย (Boss) หรือผู้บัญชาการ (Commander): “ทำตามที่ข้าพเจ้าสั่ง”	1. เป็นผู้ฝึกสอน (Coach) ผู้เอื้ออำนวย (Facilitator) ครู (Teacher) พี่เลี้ยง (Mentor)
2. เป็นผู้ควบคุม (Controller) โดยกำกับดูแล อย่างเข้มงวด: “คนพวกนี้ยังต้องควบคุม ถึงจะได้งาน”	2. ผู้นำร่วมกับทุกคนในการสร้างวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ ค่านิยม ความเชื่อขององค์กรขึ้น แล้วใช้การยึดมั่นต่อวัตถุประสงค์และค่านิยม ดังกล่าวเป็นเครื่องมือควบคุม
3. มุ่งให้เกิดการแข่งขันกันเองภายในชั้น	3. มุ่งให้เกิดการร่วมมือกันเองภายใน แต่ให้หัน ไปแข่งขันกับภายนอก
4. ควบคุมข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร	4. เปิดกว้างการสื่อสารและการเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศอย่างทั่วถึง
5. มีความคิดว่าตนเป็นเจ้าของ (Owner Mentality): “นี่เป็นบริษัทของผม คุณต้องทำงานให้ผม เพราะ ผมจ่ายเงินเดือน คุณจึงต้องทำตามที่ผมสั่ง”	5. มีความคิดเป็นเจ้าของร่วมกันของทุกคน: “บริษัทมิใช่ผมเป็นเจ้าของคนเดียว เพียงแต่ คนอื่นมอบความไว้วางใจให้ผมเป็น ผู้รับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศที่ดี เพื่อให้ พวกเราได้ทำงานที่รักจนบรรลุอุดมการณ์แห่ง ชีวิตของเรา
6. เน้นความอิสระของส่วนบุคคลเป็นเอกเทศ (Independent Individualist)	6. ส่งเสริมให้แต่ละคนทำงานแบบพึ่งพาอาศัยกัน ในรูปแบบทีมงาน (Interdependent Team Builder)
7. ชอบพูดอยู่เสมอว่า “พนักงานเป็นสินทรัพย์ที่มี ค่าสูงสุด (Most Valuable Asset) ของเรา” แต่มัก ปฏิบัติในลักษณะตรงกันข้าม	7. ทั้งคำพูดและการกระทำสอดคล้องและคงเส้น คงวาในทิศทางที่ถือว่า “พนักงานเป็นสินทรัพย์ ที่มีค่าสูงสุดขององค์กร”

ที่มา: Petrick, J.A. and Furr, D.S., 1995 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ, 2554: 53

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมแต่ละประเภทดังกล่าวสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร
ได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบประเภทใดหรือผสมผสานมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้าน
กลยุทธ์ขององค์กร และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบ
โดยตรงของผู้นำที่ต้องมิให้องค์กรหยุดชะงักอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่
อาจทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป

2.4 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร กล่าวคือ องค์กรใดมีลักษณะของวัฒนธรรมที่ส่งเสริมบุคลากรให้มีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นและทุ่มเท ความพยายามในการปฏิบัติงาน มีอิสระในการปฏิบัติงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ องค์กรนั้นก็ย่อม ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานในองค์กร (กัลยาภรณ์ ดารากรณ อยุธยา, 2554: 43)

ความคิดสร้างสรรค์เป็นหนึ่งในความสามารถทางการคิดของมนุษย์ซึ่งมีหลายอย่าง อย่างไรก็ตามในการจัดการศึกษาเรื่อง ความคิดสร้างสรรค์มีผู้ศึกษาและให้ความหมายไว้หลายแนวคิด ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553: 34) ได้นิยามความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม เป็นความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ไม่เคยเห็นที่ไหนมาก่อน และใช้ประโยชน์ได้ อย่างเหมาะสมกว่าสิ่งที่มีอยู่เดิม

ดวงดาว บุญกอง (2553: 23) ความคิดสร้างสรรค์เป็นเรื่องที่กว้างขวางมากและหลาย แนวทางตามความสนใจของผู้ที่ศึกษา ทำให้ไม่มีนิยามที่บ่งชี้ถึงลักษณะความคิดสร้างสรรค์ได้อย่าง แน่ชัด เพราะความคิดสร้างสรรค์ให้ความหมายได้หลายมิติ ได้แก่ 1) วิธีการหรือกระบวนการ ลำดับการเกิดความคิดสร้างสรรค์ 2) ความแปลกใหม่และประโยชน์ในผลผลิตที่เกิดจากความคิด สร้างสรรค์ 3) ลักษณะหรือบุคลิกภาพของผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ 4) สภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศ ที่มีอิทธิพลหรือสนับสนุนให้คนเกิดความคิดสร้างสรรค์ 5) แรงจูงใจและรางวัลที่ทำให้เกิดความคิด สร้างสรรค์

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553: 51) อธิบายองค์ประกอบที่ช่วยเสริมสร้างความคิด สร้างสรรค์ดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านทัศนคติและบุคลิกลักษณะ นักคิดสร้างสรรค์ที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่จะมีทัศนคติ คือ เป็นคนที่เปิดกว้างรับประสบการณ์ใหม่ ๆ มีอิสระในการคิดพินิจ และตัดสินใจกล้าเผชิญความเสี่ยง มีความเชื่อมั่นและเป็นตัวของตัวเอง มีทัศนคติเชิงบวกต่อสถานการณ์ มีแรงจูงใจอันสูงส่งที่จะทำให้สำเร็จ เป็นคนทำงานหนัก มีความสนใจต่อสิ่งที่มีความสลับซับซ้อน อดทนต่อปัญหาที่มองไม่เห็นคำตอบ มีความสามารถปรับตัวด้านสุนทรียะ บากบั่นอดสาหะ เรียนรู้ จากประสบการณ์ความล้มเหลวและรับมือกับสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี 2) องค์ประกอบด้านความสามารถทางสติปัญญา ความคิดสร้างสรรค์จัดว่าเป็นทักษะระดับสูง (High Level Skill) ของความสามารถทางสติปัญญา ความสามารถเหล่านี้ได้แก่ 2.1) ความสามารถในการกำหนดขอบเขตของปัญหา กล่าวคือ ผู้มีความคิดสร้างสรรค์จะไม่มองปัญหาเดิม ๆ ด้วยสายตารวมตา แต่จะมองด้วยสายตา แบบใหม่ เพื่อทำให้เห็นทางแก้ปัญหาแบบใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกว่า 2.2) ความสามารถในการใช้จินตนาการ

การพิจารณาเพื่อนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ การวาดภาพจากจินตนาการช่วยทำให้การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ได้ง่ายขึ้น 2.3) ความสามารถในการคัดเลือกอย่างมียุทธศาสตร์ เช่น ความสามารถในการคิดแก้ปัญหาด้วยตนเอง ความสามารถในการมุ่งสู่หนทางแก้ปัญหาที่มีศักยภาพ 2.4) ความสามารถในการประเมินอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ความสามารถในการแยกแยะและคัดเลือกความคิดที่ดีและเหมาะสม 3) องค์ประกอบด้านความรู้ จากการวิจัยพบว่า ความรู้ที่สะสมมาเป็นเวลาหลายปีนั้น มีความสำคัญต่อการทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ คนที่มีความรู้มักจะคิดสร้างสรรค์ได้ดีกว่าคนที่ไม่มีความรู้เพราะทำให้เข้าใจธรรมชาติของปัญหาได้ดีกว่า ทำให้คิดงานที่มีคุณภาพ

ดังนั้นสรุปได้ว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ จะเน้นการทำงานอย่างสร้างสรรค์ สร้างค่านิยมในการทำงานที่มุ่งความสำเร็จและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีม ความคิดสร้างสรรค์ทำให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมา ทำให้องค์กรก้าวสู่ความสำเร็จและมีศักยภาพเท่าเทียมกับหน่วยงานอื่น ๆ

แนวคิดและทฤษฎีของวัฒนธรรมองค์กร

1. นิยาม

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นทุกองค์กร มีนักทฤษฎีองค์กรหลายท่านให้นิยามไว้ดังนี้ Richard L. Draft (1992 อ้างถึงใน ดวงดาว บุญทอง, 2553: 43) กล่าวว่า “ทฤษฎีองค์กร” ไม่ใช่ที่รวมข้อความจริง แต่เป็นวิธีการคิดเกี่ยวกับองค์กร “ทฤษฎีองค์กร” หมายถึง วิธีการที่จะทำความเข้าใจและวิเคราะห์องค์กร ให้ถูกต้องและลึกซึ้งยิ่งขึ้น โดยอาศัยพื้นฐานสำคัญเกี่ยวกับรูปแบบและกฎเกณฑ์ในการออกแบบองค์กร และพฤติกรรมองค์กรแนวความคิดที่เกี่ยวกับองค์กรได้ถูกรวบรวมและคิดค้นอย่างมีรูปแบบจนกลายเป็นทฤษฎีเมื่อประมาณต้นศตวรรษที่ 20 ทฤษฎีเป็นนามธรรมที่อธิบายและวิเคราะห์ถึงความจริงและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ของธรรมชาติที่เกิดขึ้นรอบ ๆ ตัว อย่างมีระบบและมีแบบแผนวิทยาศาสตร์ การศึกษาแบบแผนทางวิทยาศาสตร์ก็เพื่อนำความรู้ (Knowledge) มาใช้แก้ปัญหขององค์กร (Problem Solving) หรือเพื่อการตัดสินใจในองค์กร ทฤษฎีองค์กรมีองค์ประกอบสำคัญดังนี้ ความรู้ (Knowledge) เกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้และการค้นคว้าเปรียบเสมือนเป็น (Technology) ที่สำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ การแก้ปัญหาและบริหารทรัพยากร (Solving Problems & Managing Resources) สิ่งแวดล้อม (Environment) สิ่งแวดล้อมเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ตัวองค์กรเองก็เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเช่นเดียวกัน เป้าหมายที่ชัดเจน

ลักษณะวิธีการอธิบายทฤษฎีองค์กรแบ่งเป็น 2 ทฤษฎี คือ 1) ทฤษฎีเชิงพรรณนา (Descriptive Theory) ที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรกับระบบย่อยอื่น ๆ และรวมถึงความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม เป้าหมายสำคัญของการพรรณนา คือ การอธิบายว่าทำไมสรรพสิ่งทั้งหลายจึงเกิดขึ้น และเกิดขึ้นได้อย่างไร 2) ทฤษฎีเชิงอธิบาย (Prescriptive or Normative Theory) เป็นทฤษฎีที่อธิบายว่าจะดำเนินการอย่างไร เมื่อทฤษฎีเชิงพรรณนาได้อธิบายให้เห็นว่าเงื่อนไขของการเกิดปัญหาเป็นอย่างไร นายแห่งการอธิบายเป็นการให้ข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น หรือเป็นความพยายามที่จะบอกว่าควรจะทำสิ่งต่าง ๆ อย่างไร เพื่อที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ ทำกำไรได้ ปรับตัวได้ดี สร้างความพึงพอใจในการทำงาน เมื่อเราได้ทราบความหมายขององค์ประกอบสำคัญและลักษณะวิธีการอธิบายแล้วอาจทำให้เข้าใจวิวัฒนาการของทฤษฎีองค์กร ได้ดีขึ้นและเป็นระบบ จึงนำเสนอสาระและความเป็นมาของแนวคิดทฤษฎีองค์กรดังนี้ วิวัฒนาการของทฤษฎีองค์กร ทฤษฎีองค์กรนับว่าเป็นศาสตร์วิชาความรู้ที่มีการพัฒนาไม่ยาวนานนัก จากการที่โลกได้มีวิวัฒนาการของเทคโนโลยีเกี่ยวกับเครื่องจักร เครื่องทุ่นแรง อันเป็นเหตุให้วิธีการเปลี่ยนแปลงไป สังคมอุตสาหกรรมเกิดขึ้นจึงเกิดองค์กรในยุคของการปฏิวัติอุตสาหกรรมนั่นเอง เมื่อองค์กรเกิดขึ้นตามความเจริญ เกิดคนทำงานกลุ่มก้อนขนาดใหญ่ทำให้ทฤษฎีองค์กรถือกำเนิดขึ้นจากระยะเวลาดับศตวรรษที่ 20 จนถึงปัจจุบัน

2. จำแนกแนวความคิดและทฤษฎีองค์กร

สามารถจำแนกแนวความคิดและทฤษฎีองค์กรออกเป็น 3 ทฤษฎี คือ

2.1 ทฤษฎีสัมัยดั้งเดิม (Classical Theory)

ก่อนการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ได้เกิดขึ้นนั้น สังคมองค์กรได้มีหลักพื้นฐานในการจัดโครงสร้างและการพัฒนาเป็นกลุ่มเพียงอย่างเดียว นั่นคือ การสร้างประสิทธิภาพโดยอาศัยหลักของการแบ่งแรงงานกันทำ (Division of Labour) เท่านั้น แต่ต่อมาในช่วงระยะต้นของคริสต์ศตวรรษที่ 19 ไม่นานนักนักวิชาการเป็นที่เข้าใจและรู้จักกันของนักศึกษาด้านการบริหารทั้งหลายว่าเป็นบิดาของการคิดค้นการบริหารคือ Frederick W. Taylor ซึ่งเป็นเจ้าตำรับของการวางหลักการที่เกี่ยวกับการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ (Scientific Management) ขึ้นเป็นครั้งแรก นักวิชาการอีกท่านหนึ่งคือ Henri Fayol ได้คิดค้นหลักการบริหารสำหรับองค์กรขึ้นโดยวางหลักเกณฑ์เป็น 14 หลัก ที่สำคัญเป็นที่รู้จักกว้างขวาง จวบจนทุกวันนี้ อีกท่านคือ Max Weber ซึ่งเป็นผู้นำในการพัฒนารูปแบบที่เกี่ยวกับโครงสร้างอันที่จะช่วยให้การทำงานคล่อง เรียกว่าเป็นโครงสร้างรูปแบบที่เป็นราชการ (Bureaucracy) เป็นการแบ่งงานชัดเจน มีการแบ่งสายบังคับบัญชา มีระเบียบต่าง ๆ

2.2 ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ (Neo-Classical Theory of Organization)

เป็นทฤษฎีสมัยใหม่ที่พัฒนามาจากทฤษฎีองค์กรสมัยเดิม โดยพัฒนามาพร้อมกับวิชาการด้านสังคมวิทยา การพัฒนาที่สำคัญเกิดขึ้นระหว่าง ค.ศ. 1910 ถึง ค.ศ. 1920 ในระยะนี้การศึกษาด้านมนุษย พฤติกรรมศาสตร์มนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation Movement) ได้รับการนำมาพิจารณาในองค์กรยุคนี้ ประกอบด้วย นักวิชาการหลายท่าน เช่น Elton Mayo ซึ่งเป็นนักวิชาการทางด้านมนุษยสัมพันธ์คนแรกที่ค้นพบถึงเรื่องสำคัญว่า พฤติกรรมมนุษย์ในการทำงานนั้นมิได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจการเงินเพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับความพอใจทางด้านจิตใจหรือสังคมด้วย

2.3 ทฤษฎีองค์กรสมัยปัจจุบัน (Modern Theory of Organization)

ทฤษฎีองค์กรสมัยปัจจุบันได้รับการพัฒนาในช่วง ค.ศ. 1950 หรือก่อนหน้านั้นเล็กน้อย แนวการพัฒนายังใช้ฐานแนวคิดและหลักการของทฤษฎีองค์กรสมัยดั้งเดิมและสมัยใหม่มาปรับปรุงโดยพยายามรวมหลักการทางวิทยาการหลายสาขาเข้ามาผสมผสานที่เรียกว่าสหวิทยาการ (Multidisciplinary Approach) ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า ทฤษฎีสมัยดั้งเดิมนั้นพิจารณาองค์กรแบบไปละนั้นควรวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกันดีที่สุด เป็นการวิเคราะห์องค์กรในเชิงระบบ (System analysis) ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ 5 ส่วน คือ 1) Input 2) Process 3) Output 4) Feedback และ 5) Environment

ดังนั้นองค์กรในแนวคิดนี้จึงต้องมีการปรับตัว (Adaptative) ตลอดเวลา ประโยชน์ของทฤษฎีองค์กรจะเป็นการพิจารณาในอีกด้านหนึ่งนั่น คือ การสนใจหรือเข้าใจศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหารตัวองค์กร จากเป้าหมายและเนื้อหาของงานซึ่งหมายถึงการมองทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรทั้งหมดกับภายนอก ทฤษฎีองค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจว่าองค์กรต่าง ๆ ควรจะสามารถจัดขึ้นมาเป็นโครงสร้างได้อย่างไร และมีส่วนที่สามารถนำมาปรับปรุงให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงหรือใช้งานได้ดีขึ้น วัฒนธรรมองค์กรโดยทั่วไปผ่านงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมอย่างนี้มาก่อนเสมอ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่กล่าวมาในข้างต้นเป็นวัฒนธรรมที่แบ่งตามพื้นฐานของตัวแปรที่แตกต่างกันไป

จะกล่าวถึงประเภทของวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ตามแนวคิดของ Cook and Lafferty (1989: 13 อ้างถึงใน พิรยา ภูศรี, 2553: 1-3) วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ (The Constructive Culture) เป็นองค์กรที่มีลักษณะของการให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์และสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำงานมีลักษณะที่ส่งผลให้สมาชิกภายในองค์กรประสบความสำเร็จในการทำงานและมุ่งที่ความพึงพอใจของบุคคลเกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จในการทำงาน และมุ่งที่ความพึงพอใจของบุคคลเกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จและความต้องการไมตรีสัมพันธ์

3. ลักษณะพื้นฐานของวัฒนธรรม

3.1 วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ แบ่งเป็น 4 มิติ คือ

3.1.1 มิติมุ่งความสำเร็จ (Achievement) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกในการทำงานของสมาชิกภายในองค์กรที่มีภาพรวมของลักษณะการทำงานที่ดี มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน พฤติกรรมการทำงานของคนเป็นแบบมีเหตุมีผลมีหลักการ และการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้น และมีความสุขในการทำงาน รู้สึกว่างานมีความหมาย และมีความท้าทาย ลักษณะเด่น คือ สมาชิกในองค์กรมีความกระตือรือร้น และรู้สึกว่างานท้าทายความสามารถ อยู่ตลอดเวลา

3.1.2 มิติมุ่งสัจการแห่งตน (Self-Actualizing) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกของการทำงานในทางสร้างสรรค์ โดยเน้นความต้องการของสมาชิกในองค์กรตามความคาดหวัง เป้าหมายการทำงานอยู่ที่คุณภาพงานมากกว่าปริมาณงาน โดยที่เป้าหมายของคนสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรรวม ทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อม ๆ กับความก้าวหน้าของสมาชิกในองค์กร ทุกคน มีความเต็มใจในการทำงานและภูมิใจในงานของตน สมาชิกทุกคนได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาตนเองจากงานที่ทำอยู่ รวมทั้งมีความอิสระในการพัฒนาตนเอง ลักษณะเด่น คือ สมาชิกในองค์กรมีความยึดมั่นผูกพันกับงานและมีบุคลิกภาพที่มีความพร้อมในการทำงานสูง

3.1.3 มิติมุ่งบุคคล (Humanistic-Encouraging) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกของการทำงานที่มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและมุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลาง ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร โดยถือว่าสมาชิกคือทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร การทำงานมีลักษณะติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกมีความสุขและภูมิใจในการทำงาน มีความสุขต่อการสอนนิเทศงาน และการเป็นที่เลื่อมใสให้แก่กัน ทุกคนในองค์กรได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ลักษณะเด่น คือ ทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่สุดขององค์กร

3.1.4 มิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์ (Affiliative) คือ องค์กรที่มีลักษณะที่มุ่งให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจ และความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมทีม ได้รับการยอมรับและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน ลักษณะเด่น คือ ความเป็นเพื่อนและความจริงใจต่อกัน

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์จะเน้นการทำงานอย่างสร้างสรรค์ สร้างค่านิยมในการทำงานที่มุ่งความสำเร็จและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีมสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน และมีความรู้สึกว่าจะงานท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา ต่อไปก็จะขอกล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรอีกรูปแบบหนึ่งที่มีความสำคัญที่จะทำให้นุคลากรในองค์กรเกิดการพัฒนาในการเรียนรู้

การทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร

3.2 แนวคิดทฤษฎีวิวัฒนาการมององค์กรน้อยชา 4 มิติ คือ มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย มิติเน้นกฎระเบียบ มิติเน้นการพึ่งพา และมิติเน้นการหลีกเลี่ยงซึ่งมีรายละเอียด

3.2.1 มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานในลักษณะการชอบปฏิบัติตาม โดยเป็นผู้ตามมากกว่าเป็นผู้นำ จะปฏิบัติตัวเหมือนบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กรและเห็นว่าการตัดสินใจในการปฏิบัติงานและชอบปฏิบัติตามเป็นทีมมากกว่าทำคนเดียว

3.2.2 มิติเน้นกฎระเบียบ หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานในลักษณะการยอมรับกฎระเบียบ และปฏิบัติตามผู้ที่เคยปฏิบัติตามมาก่อนให้การยอมรับและเคารพในระบบอาวุโสแบบแผน การปฏิบัติงานขององค์กรดีแล้วไม่ควรเปลี่ยนแปลง และควรปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดโดยมีความพึงพอใจในกฎระเบียบขององค์กร

3.2.3 มิติเน้นการพึ่งพา หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานในลักษณะการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม จะทำให้องค์กรได้รับผลประโยชน์สูงสุด มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้บริหารเป็นอย่างมาก การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ถูกต้องไม่สามารถตัดสินใจด้วยตนเองในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และการปฏิบัติงานตามแผนงานที่ผู้บริหารวางไว้เป็นสิ่งที่ดีที่สุด

3.2.4 มิติการหลีกเลี่ยง หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานในลักษณะการคิดว่า เมื่อการปฏิบัติงานมีปัญหาการแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ถ้าปฏิบัติงานผิดพลาดควรได้รับการตำหนิ เมื่อมีปัญหาต้องช่วยกันแก้ไข และการปฏิบัติงานที่ดีคือการทำงานเฉพาะหน้าที่ของตนเท่านั้น และเมื่อทำผิดพลาดจะพยายามหลีกเลี่ยงปัญหาโดยไม่พยายามหาแนวทางแก้ไข

สรุปได้ว่า วิวัฒนาการมององค์กรในลักษณะน้อยชาที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานในลักษณะการยอมรับกฎระเบียบและปฏิบัติตามผู้ที่เคยปฏิบัติตามมาก่อน ดังนั้นจึงไม่ควรเปลี่ยนแปลงและพยายามหลีกเลี่ยงปัญหาและการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอยู่ที่ผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียว

3.3 แนวคิดทฤษฎีวิวัฒนาการมององค์กรก้าวร้าว หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออก การปฏิบัติงานเป็นลักษณะเชิงรุกมุ่งเน้นงานและเน้นความต้องการทางด้านความมั่นคงของพนักงานเป็นสำคัญ โดยลักษณะการทำงานจะมุ่งเน้นอำนาจ การมีความคิดเห็นตรงกันข้าม ขางขึ้น ซึ่งดีซึ่งเด่น ต่อต้าน และมุ่งเจ้าระเบียบซึ่งแบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม มิติเน้นอำนาจ มิติเน้นการแข่งขัน และมิติเน้นความสมบูรณ์แบบซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.3.1 มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงาน ในลักษณะต้องการเผชิญหน้า ไม่ยอมรับเทคโนโลยีและการปฏิบัติงานแบบใหม่ ๆ ชอบทำงานคนเดียว เพราะไม่มีความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานของเพื่อนร่วมงาน เน้นการเจรจาต่อรอง มีความคิด เป็นของตนเอง และไม่คอยลงรอยกันในการปฏิบัติงาน

3.3.2 มิติเน้นอำนาจ หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานในลักษณะ การปฏิบัติงานตามที่ตำแหน่งกำหนด โดยไม่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอื่น แต่เป็นอำนาจหน้าที่ ส่วนบุคคล มีความภูมิใจที่ได้เลื่อนตำแหน่งและได้ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา มีเป้าหมายสูงสุดในชีวิต การปฏิบัติงานที่มีผู้อื่นเชื่อฟังและปฏิบัติตาม

3.3.3 มิติเน้นการแข่งขัน หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานใน ลักษณะการปฏิบัติงานที่มีการแข่งขันกันภายในสายงาน เพื่อสร้างคุณค่าให้ตนเอง ทำให้การเลื่อนตำแหน่ง ยังมีโอกาสมากขึ้น การมอบหมายงานที่แตกต่างกันทำให้เกิดการแข่งขันและงานเสร็จเร็วยิ่งขึ้น

3.3.4 มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงาน ในลักษณะการปฏิบัติงานที่หนักและใช้เวลานาน จะทำให้บรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ยึดถือกัน มานาน จะเป็นแบบอย่างเคร่งครัดมีระเบียบไม่สามารถยืดหยุ่นได้

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานองค์กรให้ บรรลุผลสำเร็จ เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล โรงเรียนประถมศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งในระบบสังคม ในที่นี้จะแทนความหมายของวัฒนธรรมองค์กร เช่นเดียวกับความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียน มีผู้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้แตกต่างกัน จากการศึกษานวนคิดและทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กรพบว่า มีนักทฤษฎีองค์กร ได้ให้แนวคิดและทฤษฎี วัฒนธรรมองค์กรไว้หลากหลาย

4. แนวคิดและทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร

4.1 วัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของสมิตซ์

Smircich (1983 อ้างถึงใน สุวิมล นามมนตรี, 2552: 43) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร จากแนวคิดพื้นฐาน 2 แนวทางหลัก คือ

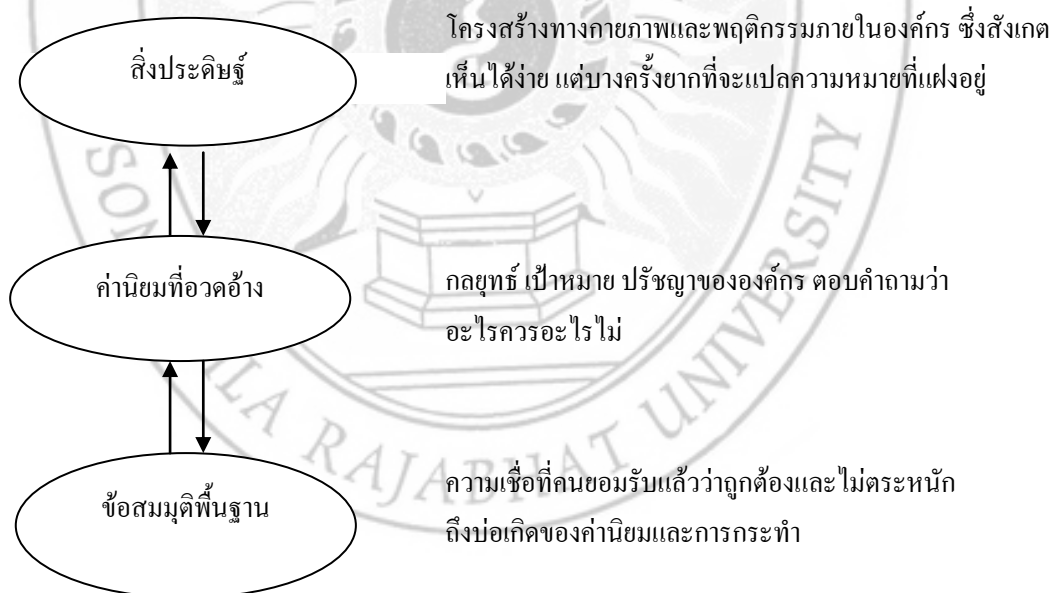
4.1.1 แนวคิดเชิงปฏิฐานนิยม (Culture as a Variable) เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็น พฤติกรรมของสมาชิกที่สังเกตได้ จึงจัดเป็นตัวแปรหนึ่งที่มีอยู่ในองค์กรนอกเหนือจากตัวแปรอื่นที่ แวดล้อมองค์กรอยู่ เช่น โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี เป็นต้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นบางสิ่งที่องค์กร นั้นมี (Culture is Something an Organization Has)

4.1.2 แนวคิดเชิงปรากฏการณ์นิยม (Culture as a Root Metaphor) เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องของความคิด ความเชื่อ ที่อยู่ภายในจิตใจของกลุ่มบุคคล และไม่ได้เป็นเพียงตัวแปรตัวหนึ่งในองค์กรเท่านั้น แต่องค์กรเปรียบเสมือนวัฒนธรรมหรือกล่าวได้ว่า ทุกสิ่งในองค์กรเป็นปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม จึงเรียกวัฒนธรรมองค์กรว่า บางสิ่งบางอย่างที่องค์กรนั้นเป็น

สรุปได้ว่า ทฤษฎีวิฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กรประกอบด้วย 2 ลักษณะ คือ ลักษณะรูปธรรม ได้แก่ สิ่งประดิษฐ์ สัญลักษณ์ วิธีการทำงาน โครงสร้างองค์กร ขนบธรรมเนียม ประเพณี พฤติกรรม เป็นต้น และลักษณะนามธรรม ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ ข้อสมมติอุดมการณ์ ความเข้าใจ เป็นต้น ซึ่งสมาชิกในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางหรือเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ และมีการถ่ายทอดให้สมาชิกใหม่ได้เรียนรู้และยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง

4.2 วิฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ Schein

Schein (1992 อ้างถึงใน กัญชกร ชัยนภัสภร, 2550: 15) ศึกษาวิฒนธรรมองค์กรตามปรากฏการณ์ที่สังเกตได้ โดยแบ่งระดับของวิฒนธรรมออกเป็น 3 ระดับ ซึ่งแสดงได้จากภาพดังนี้



ภาพ 3 แสดงตัวแบบระดับชั้นวิฒนธรรมองค์กรของ Schein

ที่มา: Edgar H.Schein, 1992: 17 อ้างถึงใน กัญชกร ชัยนภัสภร, 2550.

4.2.1 ส่วนประกอบในองค์กรหรือสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น ประกอบด้วย

1) สิ่งประดิษฐ์ (Artifacts) หมายถึง ปรากฏการณ์ทั้งหมดสามารถรับรู้ด้วยการเห็น ได้ยิน และรู้สึก เช่น รูปแบบอาคาร การตกแต่งสำนักงาน สำนักงานภาษาที่ใช้ ตราประจำหน่วยงาน เครื่องแต่งกายของพนักงาน พิธี งานฉลอง เรื่องเล่าขานต่าง ๆ ฯลฯ ลักษณะของวัฒนธรรมในระดับนี้คือ สังเกตเห็นได้เพราะอยู่ระดับผิวนอกสุด แต่การแปลความหมายที่แฝงอยู่เป็นเรื่องยาก เนื่องจากวัฒนธรรมในระดับนี้เป็นสิ่งที่เป็รรูปธรรมสัมผัสได้ด้วยประสาทสัมผัส ดังนั้น การศึกษาความเข้าใจวัฒนธรรมระดับนี้ทำได้ง่ายกว่าวัฒนธรรมในระดับอื่น โดยการสังเกตพฤติกรรม ฟังคำพูดของสมาชิก หรือสอบถามหากไม่เข้าใจความหมายที่แท้จริง อย่างไรก็ตาม สิ่งประดิษฐ์เป็นเพียงเปลือกนอก ไม่ใช่แก่นแท้ของวัฒนธรรมองค์กร

2) ค่านิยม (Espoused Values) ค่านิยมที่อวดอ้าง หมายถึง ค่านิยมที่สมาชิกหรือผู้บริหารอ้างว่าได้ทำหรือควร เช่น ผู้บริหารของหน่วยราชการเกี่ยวกับการให้บริการประชาชนแห่งหนึ่งให้สัมภาษณ์ว่า หน่วยงานของเขาไม่มีค่านิยมเกี่ยวกับระบบอุปถัมภ์ในเรื่องให้ความสะดวกเป็นพิเศษ แก่ญาติมิตร หรือคนรู้จักของผู้บริหารหรือข้าราชการแต่อย่างใด และเป็นค่านิยมที่ไม่ควรนำมาปฏิบัติ แต่จากการสอบถามข้าราชการหลายคนรวมถึงประชาชนผู้มาขอรับบริการ ต่างให้ข้อมูลตรงกันว่ามีระบบอุปถัมภ์ในลักษณะดังกล่าวอยู่จริง เป็นต้น เนื่องจากค่านิยมที่อวดอ้างไม่ตรงกับสิ่งที่หน่วยงานทำอยู่ในบางส่วนหรือทั้งหมด ดังนั้น ไรน์จึงเห็นว่า ค่านิยมอวดอ้างไม่อาจสะท้อนวัฒนธรรมที่แท้จริงได้ ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมในระดับนี้เป็นสิ่งที่มองเห็นได้ยาก

3) ข้อสมมติพื้นฐาน (Basic Assumptions) หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อที่สมาชิกส่วนใหญ่หรือทั้งหมดนำมาปฏิบัติจนเป็นที่ยอมรับว่าสามารถแก้ปัญหาให้กับองค์กรได้ เมื่อผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบแล้ว วิธีการแก้ปัญหาดังกล่าวจะกลายเป็นเรื่องปกติวิสัยที่สมาชิกองค์กรสามารถกระทำได้โดยอัตโนมัติเมื่อพบปัญหาในลักษณะเดียวกัน โดยไม่ได้คิดถึงการเมืองอยู่ของธรรมเนียมบรรทัดฐานทางวัฒนธรรม นั่นคือ สิ่งนี้จะฝังแน่นอยู่ในส่วนลึกของจิตใจกลายเป็นสามัญสำนึกที่คนกระทำไปโดยไม่ตระหนักถึงการดำรงอยู่ของมัน ดังนั้นข้อสมมติพื้นฐานตามความเห็นของไรน์จึงมีลักษณะเป็นนามธรรมที่มองไม่เห็น และสมาชิกไม่ตระหนักถึงการดำรงอยู่ของมัน และเนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรในระดับนี้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับร่วมกันจากสมาชิกว่าช่วยแก้ปัญหาได้ ไรน์จึงเห็นว่าข้อสมมติพื้นฐานเป็นแก่นแท้ของวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากข้อสมมติพื้นฐานเป็นแก่นแท้ของวัฒนธรรมองค์กร แต่ข้อสมมติพื้นฐานมีลักษณะเป็นนามธรรม สัมผัสจับต้องไม่ได้และฝังอยู่ในส่วนลึกของจิตใจ สมาชิกในองค์กรไม่ตระหนักถึง ดังนั้นจึงไม่สามารถค้นพบหรือเข้าถึงข้อสมมติพื้นฐานได้โดยตรง ทำได้โดยการตีความจากเบาะแสหรือเงื่อนไขที่เป็นวัฒนธรรมองค์กรในระดับที่ 1 และ 2 โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์กรในระดับผิวนอกสุด (สิ่งประดิษฐ์) เป็นสิ่งที่

สังเกตเห็นได้ง่าย มีตัวตนเป็นรูปธรรมสัมผัสได้ ดังนั้นการสืบค้นวัฒนธรรมองค์กรจึงมักต้องเริ่ม “ขุดค้น” วัฒนธรรมองค์กรชั้นผิวนอกสุด กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์กรในระดับที่ 1 และ 2 เป็นเบาะแส หรือสิ่งบ่งชี้ที่นำไปสู่การเข้าใจความหมายที่แท้จริงของวัฒนธรรมองค์กรซึ่งอยู่ในระดับลึกที่สุด

สรุปได้ว่า การแสดงตัวแบบระดับชั้นวัฒนธรรมองค์กรของไนน์สามารถกระทำได้โดยอัตโนมัติ เมื่อพบปัญหาในลักษณะเดียวกันโดยไม่ได้ออกแบบหรือการมีอยู่ของธรรมเนียมบรรทัดฐานทางวัฒนธรรม นั่นคือ สิ่งนี้จะฝังแน่นอยู่ในส่วนลึกของจิตใจกลายเป็นสามัญสำนึกที่คนกระทำไปโดยไม่ตระหนักถึงการดำรงอยู่ของมัน ดังนั้นข้อสมมติพื้นฐานตามความเห็นของไนน์จึงมีลักษณะเป็นนามธรรมที่มองไม่เห็นและสมาชิกไม่ตระหนักถึงการดำรงอยู่ของมัน และเนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรในระดับนี้เป็นสิ่งที่เป็นรูปธรรม สัมผัสได้ด้วยประสาทสัมผัส ดังนั้น การศึกษาความเข้าใจวัฒนธรรมระดับนี้ทำได้ง่ายกว่าวัฒนธรรมในระดับอื่น โดยการสังเกตพฤติกรรมฟังคำพูดของสมาชิก

4.3 วัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ Quinn & Rohrbaugh

Quinn and Rohrbaugh (1983 อ้างถึงใน กาญจนา เกษร, 2555: 45) วิเคราะห์ “ค่านิยมเชิงปรปักษ์ (Competing Values Framework)” ของ John Campbell ศึกษาตีพิมพ์ที่บ่งบอกความมีประสิทธิภาพขององค์กรไว้ในปี 1974 โดย Quinn and Rohrbaugh ได้ข้อสรุปว่า มีรูปแบบของค่านิยมเชิงปรปักษ์อยู่ โดยในรูปแบบของ 2 มิติ 4 กลุ่ม คือ

4.3.1 แบบเครือญาติ (Clan) เน้นปัจเจกภายในและความยืดหยุ่น ค่านิยมหลัก (Core Values) ได้แก่ เป็นรูปแบบของครอบครัว สมาชิกมีความรู้สึกของความเป็น “เรา” มีจุดมุ่งหมายความรู้สึก ค่านิยมร่วมกัน พร้อมจะทำงานร่วมกันและเดินไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน ผลตอบแทนอยู่บนหลักของการทำงานเป็นกลุ่ม องค์กรตามวัฒนธรรมเป็นองค์กรในยุคเริ่มแรกของการจัดตั้ง เมื่อมีการเจริญเติบโตจะมีระบบเข้ามาเกี่ยวข้องมากขึ้น มีสมาชิกองค์กรมากขึ้น จึงพัฒนาไปสู่รูปแบบวัฒนธรรมแบบอื่นได้

4.3.2 แบบยืดหยุ่น ชั่วคราว (Adhocracy Culture) เน้นปัจเจกภายนอกและความยืดหยุ่น/แปรเปลี่ยน ค่านิยมหลัก (Core Values) ได้แก่ มีความยืดหยุ่นในโครงสร้าง สมาชิก การบริหารงานตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว เป็นผู้นำทางนวัตกรรม ผู้นำหรือผู้บริหารมีบทบาทกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ อำนาจควบคุมหรือการบริหารจะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ เน้นตัวบุคคลมากกว่ากลุ่ม เชื่อว่าความเสี่ยงคือสิ่งที่ทำลาย เป็นต้น

4.3.3 แบบลำดับชั้น (Hierarchy) เน้นปัจจัยภายในและความมั่นคง เสถียรภาพ เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพเชื่อถือได้ ความมั่นคงเสถียรภาพสามารถคาดการณ์ความเป็นไปได้ ค่านิยมหลัก (Core Values) ได้แก่ มีความชัดเจนในโครงสร้าง การบริหาร กฎเกณฑ์ และการที่ชัดเจน ตามสายงาน งานอยู่ในกรอบและแผน บทบาทของผู้นำคือผู้จัดการหรือผู้ประสานงาน มีกฎกติกา หลักการค่อนข้างมาก

4.3.4 แบบตลาด (Market) เน้นปัจจัยภายนอกและมีเสถียรภาพ คำว่า “ตลาด” หมายความว่า องค์กรที่ทำตัวเองให้เป็นตลาด เน้นกลไกตลาด การค้าขายแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการ การเจรจาต่อรอง ค่านิยมหลัก (Core Values) ได้แก่ การแข่งขันรุนแรง มีความคิดอยู่ในใจว่าทุกอย่าง ไม่ง่ายจะได้มาด้วยความยากลำบาก เน้นความสำเร็จของงานมากกว่าอย่างอื่น ผู้นำมีความคาดหวัง กับพนักงานสูง เชื่อมโยงสมาชิกเข้าด้วยกันด้วยการเน้นที่ “ชัยชนะ” รูปแบบในแต่ละกลุ่มบ่งบอกถึง คุณลักษณะเด่นเฉพาะ (Values) ของตัวเอง ค่านิยมหรือองค์ประกอบภายในแต่ละกลุ่มสะท้อนลักษณะ เฉพาะของการบริหารจัดการ การจัดรูปแบบของกิจกรรมถึงลักษณะของความเป็นผู้นำ ซึ่งแต่ละกลุ่ม จะมีรูปแบบเฉพาะทางวัฒนธรรมเป็นของตัวเอง คือ สิ่งที่สะท้อนถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กร นั้นเอง

4.4 วัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ Schermerhorn

Schermerhorn (1999 อ้างถึงใน สุวิมล นามมนตรี, 2552: 12) กล่าวว่า วัฒนธรรม องค์กรเป็นระบบความเชื่อและค่านิยมร่วม มีการพัฒนาจากภายในองค์กรและขึ้นาพฤติกรรมของสมาชิก โดยระดับของวัฒนธรรมองค์กรมี 2 ระดับ คือ

4.4.1 วัฒนธรรมหลัก (Core Culture) เป็นค่านิยมหลัก (Core Values) เป็นความเชื่อถือ (Beliefs) เกี่ยวกับพฤติกรรมที่ถูกต้องในองค์กร

4.4.2 วัฒนธรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้ (Observable Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กร เกิดจากการได้เห็นและได้ยินในองค์กร เช่น จากลูกค้ จากพนักงานที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน สมาชิกใน องค์กรเกิดการรับรู้และเรียนรู้ เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นจากการสังเกตจะประกอบด้วย

1) เรื่องบอกเล่า (Stories) เป็นเรื่องจริงที่เกิดขึ้นในอดีตที่ผู้บริหารเห็นว่า เมื่อนำมาถ่ายทอดให้สมาชิกฟังจะช่วยถ่ายทอดวัฒนธรรมที่ผู้บริหารต้องการ เช่น เรื่องความสำเร็จ ของพนักงานในองค์กรที่จงรักภักดีและตั้งใจทำงานจนสามารถเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรได้

2) กิจวัตรและพิธีต่าง ๆ (Rites and Rituals) การจัดงานฉลองครบรอบที่สำคัญ สามารถเตือนความทรงจำที่ดี และถ่ายทอดค่านิยมที่ดีขององค์กรสู่พนักงานได้

3) ผู้ที่เก่งกล้าสามารถ (Heroes) บุคคลซึ่งสมาชิกยกย่องชมเชยว่าเป็นบุคคล ที่มีความสามารถโดดเด่น เป็นผู้มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่านิยมหลักขององค์กร

4) สัญลักษณ์ (Symbols) รูปธรรมที่สามารถถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรระหว่างสมาชิกได้ หากผู้บริหารให้ความสำคัญต่อความหมายของสัญลักษณ์นั้น เช่น สัญลักษณ์ทางการค้า ธง รางวัล ภาพถ่าย ฯลฯ

สรุปได้ว่า จากแนวคิดของนักทฤษฎีองค์กรจะพบว่า กรอบแนวคิดที่เหมาะสมสำหรับการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรมี 2 ลักษณะ คือ ที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน อุดมการณ์ ความเข้าใจ ข้อสมมติฐาน ปณิธานของสถาบัน การขัดเกลาทางสังคม และกุศโลบายที่ยึดถือร่วมกัน และที่เป็นนามธรรม ได้แก่ สิ่งประดิษฐ์ โครงสร้าง สารสนเทศสัญลักษณ์ พฤติกรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี เป็นต้น แต่จะเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อ โครงสร้าง และจารีตธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กรมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการสร้างกรอบแนวทางสำหรับการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ได้อย่างมาก ในแง่ของควมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการนำวิสัยทัศน์และเป้าหมายสู่การปฏิบัติซึ่งเป็นผลสำเร็จของการบรรลุเป้าหมาย และช่วยส่งเสริมให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพและเข้มแข็งต่อไป

4.5 วัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ Davis

Davis (1984 อ้างถึงใน กัญยชกร ชัยนภัสภมร, 2550: 19) แบ่งวัฒนธรรมองค์กรเป็น 2 ลักษณะ คือ ความเชื่อชี้นำ (Guiding Beliefs) และความเชื่อรายวัน (Daily Beliefs) ความเชื่อชี้นำมีสถานะสูงกว่าความเชื่อรายวัน และให้แนวทางแก่ความเชื่อรายวัน ความเชื่อชี้นำเป็นความเชื่อหลักสำคัญและฝังแน่นอยู่ในองค์กรเป็นเวลานาน ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง Davis มีความเห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดความเชื่อ ชี้นำ ส่วนความเชื่อรายวันเป็นพฤติกรรมที่กระทำอยู่เป็นประจำทุกวัน และเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป พนักงานในระดับปฏิบัติการเป็นผู้กำหนดความเชื่อรายวัน นอกจากนั้น Davis กำหนดตัวแบบในการจัดการวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย ความเชื่อชี้นำ กลยุทธ์ บุคคล โครงสร้าง ระบบ ความเชื่อรายวัน และผลการปฏิบัติงาน จุดเด่นแนวคิดของ Davis คือ การมองวัฒนธรรมองค์กรทั้งในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการ วัฒนธรรมองค์กรในระดับกลยุทธ์ คือ ความเชื่อชี้นำซึ่งผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดและส่งผ่านตามสายบังคับบัญชา ส่วนวัฒนธรรมองค์กรในระดับปฏิบัติการ คือ ความเชื่อรายวัน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้กำหนดตามสภาพแวดล้อม

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็น 2 ลักษณะ คือ ความเชื่อชี้นำ (Guiding Beliefs) และความเชื่อรายวัน (Daily Beliefs) ความเชื่อชี้นำมีสถานะสูงกว่าความเชื่อรายวัน และให้แนวทางแก่ความเชื่อรายวัน ความเชื่อชี้นำเป็นความเชื่อหลักสำคัญและฝังแน่นอยู่ในองค์กรเป็นเวลานานไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง

4.6 วัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ Chaffee & Tierney

Chaffee and Tierney (1988 อ้างถึงใน กัญยชกร ชัยนภัสภร, 2550: 47) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งสองเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์กรดำเนินในลักษณะที่เรียกว่า มีสภาพสมดุล แบบพลวัตร คือ มีการเปลี่ยนแปลงของมิติทั่วไป 3 ประการ ได้แก่ โครงสร้าง ค่านิยม และสิ่งแวดล้อมที่กำหนด และมิติเหล่านี้ยังแปรผันตามบริบทที่สำคัญอีก 3 อย่าง คือ กาล เทศะ และการสื่อสาร Tierney เสนอกรอบแนวคิดที่เหมาะสมสำหรับการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาควรประกอบด้วยแนวมโนทัศน์ 5 ประการ ซึ่งอธิบายโดยใช้คำถามเป็นตัวบอกรอบข่าย ดังนี้

4.6.1 สิ่งแวดล้อม องค์กรนิยามสิ่งแวดล้อมของสถาบันไว้อย่างไร เจตคติต่อสิ่งแวดล้อมเป็นอย่างไร ปณิธานของสถาบันมีการกำหนดอย่างไร ปณิธานสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสิ่งอื่นอย่างไร ใช้ปณิธานเป็นหลักในการตัดสินใจหรือไม่ คนส่วนมากให้การยอมรับหรือไม่อย่างไร

4.6.2 การขัดเกลาทางสังคม สมาชิกใหม่เรียนรู้สังคมในองค์กรได้อย่างไร การขัดเกลาทางสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสิ่งอื่นอย่างไร อะไรที่จำเป็นต้องรู้เพื่อความอยู่รอดขององค์กร

4.6.3 สารสนเทศคืออะไร ใครที่มีสารสนเทศ และเผยแพร่สารสนเทศไปอย่างไร

4.6.4 กุศโลบาย จะตกลงตัดสินใจกันได้อย่างไร ใช้กุศโลบายอะไร ใครเป็นคนตัดสินใจ มีผลเสียอย่างไรเมื่อตัดสินใจผิดพลาด

4.6.5 ภาวะผู้นำ องค์กรคาดหวังอะไรจากผู้นำ ใครคือผู้นำ มีผู้นำประเภทเป็นทางการและไม่เป็นทางการหรือไม่ ความเชื่อชั้นนำบุคคล ความเชื่อรายวัน ผลการปฏิบัติงานองค์กรบุคคล

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรดำเนินในลักษณะที่เรียกว่า มีสภาพสมดุลแบบพลวัตร คือ มีการเปลี่ยนแปลงของมิติทั่วไป 3 ประการ ได้แก่ โครงสร้าง ค่านิยม และสิ่งแวดล้อมที่กำหนด และมิติเหล่านี้ยังแปรผันตามที่เหมาะสมสำหรับการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร

4.7 วัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ Greet Hofstede

Hofstede (1991 อ้างถึงใน กาญจนา เกษร, 2555: 23) กล่าวว่า หัวใจหรือแกนของวัฒนธรรม คือ ค่านิยม แม้ว่าวัฒนธรรมองค์กร ไม่ได้ถูกเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรแต่รับรู้ได้จากการสังเกตพฤติกรรม ความเชื่อและค่านิยมที่มีร่วมกันในองค์กรเป็นสิ่งที่ทำให้ทราบว่า ผู้ร่วมงานจะปฏิบัติอย่างไร มีการร่วมมือหรือการแข่งขันกันทำงาน ค่านิยมในงาน ค่านิยมใดที่จะได้รับการสนับสนุน ส่งเสริม ให้งานวัด และยังเป็นสิ่งที่กำหนดวิธีการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลหรือกลุ่มอื่นนอกองค์กรด้วย Shigekawa (1987 อ้างถึงใน มนัญญา ประสูตร์แสงจันทร์, 2553: 13) วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งจะบอกสมาชิกว่าควรปฏิบัติอย่างไร การที่รู้ชัดว่าองค์กรคาดหวังอะไร บุคคลจะเสียเวลาในการตัดสินใจ ปฏิบัติในสถานการณ์ต่าง ๆ น้อยมาก ส่วนองค์กรที่วัฒนธรรมอ่อนแอ สมาชิกจะเสียเวลาพยายาม

ค้นหาว่าจะปรับปรุงตรงไหนและควรจะทำตัวอย่างไรหรือควรทำอะไร Hofstede (1980 อ้างถึงใน กัญชกร ชัยนภัสกร, 2550: 14) แบ่งลักษณะของวัฒนธรรมออกเป็นมิติ ดังนี้

มิติที่ 1 ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) สะท้อนความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องหรือพนักงานในองค์กร ซึ่งได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง ขอบข่ายซึ่งสมาชิกขององค์กรหรือสถาบันคาดหวังและยอมรับว่ามีการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน องค์กรที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจ สถานภาพของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาปรากฏออกมาในรูปของความไม่เท่าเทียมกัน ผู้ใต้บังคับบัญชามีแนวคิดเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาว่าเป็นผู้เผด็จการอย่างพอพระ (Benevolent Autocrat) คือ ผู้บริหารให้ความสนใจสูงสุดในงาน แต่สนใจต่ำสุดในด้านสัมพันธ์ภาพ องค์กรที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจแคบ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีสิทธิใกล้เคียงกัน ระบบการจัดลำดับฐานะตำแหน่งเป็นเพียงความไม่เท่าเทียมกันตามบทบาทที่กำหนดขึ้น เพื่อความเหมาะสมในการบริหารและบทบาทนี้จะเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ภายในองค์กรมีการกระจายอำนาจอย่างยุติธรรม โครงสร้างเป็นแบบปิรามิดแนวราบ และมีจำนวนสมาชิกองค์กรในระดับบริหาร จำกัด ผู้บังคับบัญชาใช้ระบบการปกครองแบบประชาธิปไตย ซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกคนในที่ทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังว่าจะมีสิทธิในการออกเสียงเกี่ยวกับงานของเขา และยอมรับว่าผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ที่มีสิทธิขาดในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจแสดงให้เห็นความแตกต่างในรูปแบบของสมาชิก ถูกแบ่งออกเป็นชั้น ๆ ด้วยวิธีการของการใช้อำนาจ การบังคับบัญชา ความมีชื่อเสียง สถานภาพทางสังคม ความมั่งคั่ง และวัตถุนิยม เช่น การปฏิบัติหน้าที่ตามการควบคุมอย่างเคร่งครัด ระดับชั้นขององค์กรที่มีมากเกินไป การยึดมั่นในคำสั่งและการสั่งการ การควบคุมที่ไม่มีการกระจายอำนาจ พฤติกรรมของผู้นำที่สั่งการ การกำหนดแบ่งสรรสิทธิพิเศษให้กับผู้มีอำนาจ ความแตกต่างเรื่องผลตอบแทนระหว่างพนักงานระดับล่างกับผู้บริหารระดับสูง ยืนยันในเรื่องของการปฏิบัติตามและอำนาจแบบศูนย์กลาง ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ คือ การจัดตั้งและการดำรงไว้ซึ่งความมีอำนาจเหนือกว่าและการครอบงำ การควบคุมอำนาจที่น้อยกว่าด้วยการใช้อำนาจที่มากกว่า

มิติที่ 2 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) อธิบายถึงวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ความก้าวร้าวที่เกิดขึ้นของคนในสังคม (Hofstede, 1980 อ้างถึงใน กัญชกร ชัยนภัสกร, 2550: 45) ให้คำจำกัดความมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนว่า เป็นขอบเขตที่สมาชิกในวัฒนธรรมรู้สึกกลัว เนื่องจากความไม่แน่นอนหรือไม่รู้สถานการณ์ที่แน่นอน ดังนั้น องค์กรจะเลี่ยงความไม่แน่นอนมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับระดับความวิตกกังวลที่เกิดความกลัวว่า จะเกิดสิ่งที่ก่อให้เกิดความเสียหายหรือความผิดพลาด ถ้าองค์กรรู้สึกว่าจะเกิดความผิดพลาดหรือไม่ปลอดภัยแน่นอน องค์กรจะหาวิธีป้องกันเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนหรือความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น อาจกล่าวได้ว่า การหลีกเลี่ยง

ความไม่แน่นอนจะมีความสำคัญเพียงใดขึ้นอยู่กับรับรู้ประสบการณ์และความรู้สึกส่วนบุคคล ในองค์กรที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงจะมีการกำหนดกฎข้อบังคับที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อควบคุมการทำงานให้มาก มีการทำงานหนัก เร่งรีบ เวลาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนเป็นระดับของการลดความเสี่ยงความไม่แน่นอน โดยนำความคิดของสิ่งที่มีอยู่แล้ว หรือเป็นสิ่งที่ได้กระทำมาแล้วและประสบผลสำเร็จมาดัดแปลง เพื่อนำไปใช้ให้เหมาะสมกับตน และลดความเสี่ยงต่อการไม่ประสบความสำเร็จ เช่น ความมั่นใจกับสิ่งที่มีการรับรองอย่างเป็นทางการและมีหลักฐานที่แน่นอน ความมั่นใจเชื่อถือคำแนะนำจากผู้ชำนาญการในด้านต่าง ๆ ที่เป็นทางการ นับถือยกย่องเชื่อฟังเกี่ยวกับอายุ ระบบอาวุโส ยึดมั่นในกฎระเบียบและขั้นตอนต่าง ๆ อย่างเคร่งครัดต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน คือ ความเชื่อในระบบที่แน่นอน การควบคุมสิ่งต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยง

มิติที่ 3 ปัจเจกนิยม (Individualism) อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างคนแต่ละคนและกลุ่มคนในสังคม สะท้อนถึงลักษณะแบบการอยู่ร่วมกัน กำหนดให้ปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยมเป็นวัฒนธรรมในมิติเดียวกัน แต่ลักษณะตรงข้ามกันคือ ถ้าองค์กรมีลักษณะปัจเจกนิยมสูงจะมีลักษณะกลุ่มนิยมต่ำ เป็นต้น ปัจเจกนิยม หมายถึง สมาชิกให้ความสำคัญกับเป้าหมายและความสนใจของตัวเองมากกว่าจะสนใจเป้าหมายของกลุ่ม เป็นอิสระจากกลุ่ม กล้าเผชิญหน้ากับคนอื่นในกลุ่ม รับผิดชอบดูแลตัวเอง และเฉพาะครอบครัวของตัวเอง มีการแข่งขันกันระหว่างพนักงานด้วยกัน ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ไม่ส่งเสริมให้มีการสังสรรค์สมาคมในหมู่พนักงาน องค์กรที่มีวัฒนธรรมในการทำงานที่เป็นแบบปัจเจกนิยม ผู้ได้บังคับบัญชาจะแสดงพฤติกรรมตามความสนใจของเขา องค์กรจัดงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาตามความสนใจของทั้งสองฝ่าย ผู้ได้บังคับบัญชาจะได้ค่าตอบแทนที่ดีและตอบสนองความต้องการด้านจิตใจ ไม่นิยมความสัมพันธ์แบบครอบครัวเพราะเชื่อว่าเป็นสิ่งนำไปสู่ระบบอุปถัมภ์ มีบางองค์กรที่กำหนดให้ผู้ได้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งต้องลาออก ในกรณีที่ผู้ได้บังคับบัญชาในองค์กรแต่งงานกันเอง มีการพิจารณาโยกย้าย ให้รางวัล หรือโบนัสจากลักษณะและผลงานเป็นรายบุคคล ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม คือ พฤติกรรมความเป็นเอกเทศไม่เกี่ยวข้องกับลักษณะแบบผู้เล่นคนเดียว ความเป็นตัวของตัวเอง ความเป็นอิสระ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับเฉพาะบุคคลแต่ละคน

มิติที่ 4 ความเป็นกลุ่มนิยม (Collectivism) อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างคนแต่ละคนและกลุ่มคนในสังคมสะท้อนให้เห็นลักษณะรูปแบบการอยู่ร่วมกัน ความเป็นกลุ่มนิยมและความเป็นปัจเจกนิยมมีลักษณะตรงข้ามกัน นั่นคือ ถ้าองค์กรมีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยมสูงจะมีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมต่ำ เป็นต้น กลุ่มนิยม หมายถึง สมาชิกแต่ละคนจะให้ความสำคัญกับโชคชะตาเป้าหมายของกลุ่มก่อนจะคำนึงถึงเป้าหมายของตัวเอง สมาชิกจะรักษาความกลมเกลียวภายในกลุ่ม มีการพึ่งพา

อาศัยกัน มีความร่วมมือกัน มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างพนักงาน โดยสะท้อนมาในรูปของการทำงานเป็นกลุ่ม (Teamwork) ไม่มีการแข่งขันกันระหว่างพนักงานด้วยกัน ส่งเสริมให้มีการร่วมกันตัดสินใจ และเล็งการก่อให้เกิดความขัดแย้งโดยการตอบแทนกัน และรวมทั้งผู้ที่เป็นหัวหน้ากลุ่มจะต้องคอยปกป้องผู้อื่นในกลุ่มด้วย องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยม ผู้ได้บังคับบัญชาจะแสดงความสนใจไปตามทิศทางของกลุ่มซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับความคิดส่วนตัวของเขา แต่เป็นไปตามความคาดหวังจริยธรรมของสังคมในเรื่องการกระจายรายได้ มีการกระจายรายได้ที่เท่าเทียมกัน มอบหมายงานตามทักษะและการแสดงออกของผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา มีลักษณะคล้ายความสัมพันธ์ในครอบครัว คือ ปกป้องซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์ต่อกัน การบริหารในองค์กรที่นิยมกลุ่มจะมีการพิจารณาให้รางวัลและโบนัสเป็นกลุ่ม ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม คือ พฤติกรรมพึ่งพาเกี่ยวข้องกัน ลักษณะแบบผู้เล่นเป็นทีม การเจริญรอยตามการกระทำตามเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการรวมกัน

มิติที่ 5 ความเป็นชาย (Masculinity) เป็นขั้วตรงข้ามกับความเป็นหญิง เป็นมิติที่อธิบายถึงการแสดงบุคลิกตามลักษณะทางเพศ เมื่อก้าวถึงลักษณะความเป็นชายและความเป็นหญิงในองค์กร จะอธิบายความสัมพันธ์ของรูปแบบการตัดสินใจของหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และการรับรู้เป้าหมายขององค์กร และลักษณะเฉพาะของอาชีพ ความเป็นชายเป็นลักษณะของคนที่มีการตัดสินใจตามหลักการยึดมั่นในเหตุผลมากกว่าคำนึงถึงความรู้สึก มีความเชื่อมั่นในตนเอง อดทน และเน้นความสำเร็จทางวัตถุ มีความกระตือรือร้นในการแข่งขันสูง บรรยากาศในการทำงานเคร่งเครียด มีระบบระเบียบ และมีการแบ่งแยกกีดกันทางเพศ สำหรับตำแหน่งระดับสูงวัฒนธรรมแบบความเป็นชายกับความเป็นหญิงในองค์กรทำให้องค์กรมีลักษณะต่างกัน องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นชายมีค่านิยมในการทำงาน “อยู่เพื่อทำงาน” เน้นผลงานและการพิจารณาให้รางวัลบนพื้นฐานของความยุติธรรม เช่น ให้ทำตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีความคาดหวังว่าจะได้รับความก้าวหน้า ผู้บริหารจะรักศักดิ์ศรีตนเอง กล่าวตัดสินใจ ก้าวร้าว มีรูปแบบการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับหลักการและเหตุผล โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน ลักษณะของวัฒนธรรมแต่ละแบบเหมาะสมกับรูปแบบของอุตสาหกรรมที่ต่างกัน องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นชายมีการแข่งขันสูง มักจะเป็นงานด้านการผลิตสินค้าหนัก ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะความเป็นชาย คือ การแบ่งแยกในบทบาททางเพศ ความแข็งแรงและกล้าหาญ เด็ดเดี่ยว ความเป็นหญิง (Femininity) เป็นขั้วตรงข้ามกับความเป็นชาย เป็นมิติที่อธิบายถึงการแสดงบุคลิกตามลักษณะบทบาททางเพศ เมื่อก้าวถึงลักษณะความเป็นหญิงและความเป็นชายในองค์กร จะอธิบายถึงความสัมพันธ์ของรูปแบบการตัดสินใจของหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และการรับรู้เป้าหมายขององค์กร และลักษณะเฉพาะของอาชีพ เช่น งานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีลักษณะบุคลิกแบบความเป็นหญิง ซึ่งได้แก่ งานประชาสัมพันธ์ งานติดต่อลูกค้าโดยตรง องค์กรจะพิจารณาเลื่อนขั้นแก่คนที่มี

บุคลิกลักษณะความเป็นหญิงมากกว่าจะเลื่อนขั้นให้คนที่มีลักษณะความเป็นชาย เป็นต้น ความเป็นหญิงเป็นลักษณะของคนที่มีความประนีประนอม มีความสงบเสงี่ยม อ่อนโยน และให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตในองค์กรที่มีความเป็นหญิง ผู้บริหารจะแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอมและมีความสงบเสงี่ยม อ่อนโยน และให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตในองค์กรที่มีความเป็นหญิง ผู้บริหารจะแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอมและมีการตกลงกัน การพิจารณาให้รางวัลอยู่บนพื้นฐานของความเสมอภาค ผู้บริหารจะใช้สัญชาตญาณมองการตัดสินใจอย่างรอบคอบและต้องใช้มิติมหาชนยึดค่านิยม “ทำงานเพื่ออยู่” ลักษณะของวัฒนธรรมแต่ละแบบเหมาะสมกับรูปแบบของอุตสาหกรรมที่ต่างกัน องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นหญิง เหมาะสมกับการพัฒนาอุตสาหกรรมด้านการให้บริการติดต่อลูกค้าโดยตรง ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะความเป็นหญิง คือ การมีส่วนร่วมในบทบาททางเพศ ความชอบในการทำงานบ้าน ดูแลเด็ก กระทำตัวเป็นผู้ตามค่านิ่งถึงผู้อื่น มีความเป็นผู้ใต้บังคับบัญชายอมทำตามคำสั่ง โดยสรุปวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่บุคคลเรียนรู้และถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่ง ไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง และสามารถรับวัฒนธรรมองค์กรอื่นเข้ามาใช้ในองค์กรตนได้ แม้ว่าวัฒนธรรมองค์กรไม่ได้ถูกเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร แต่สามารถรับรู้ได้จากการสังเกตพฤติกรรม ความเชื่อ และค่านิยมที่มีร่วมกันในองค์กร เป็นสิ่งที่ทำให้ทราบว่า ผู้ร่วมงานจะปฏิบัติ มีการร่วมมือหรือการแข่งขันกันทำงานอย่างไร มีค่านิยมในงาน ค่านิยมใดที่จะได้รับการสนับสนุน ส่งเสริม ให้รางวัล และยังเป็นสิ่งที่กำหนดวิธีการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลหรือกลุ่มอื่นนอกองค์กรด้วย แม้ว่าวัฒนธรรมองค์กรค่อนข้างจะคงทนแต่ก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้ เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไปเพื่อความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงรอบด้านนั่นเอง

สรุปได้ว่า ลักษณะของวัฒนธรรมแต่ละแบบเหมาะสมกับรูปแบบของแต่ละองค์กร มีค่านิยมในการทำงาน “อยู่เพื่อทำงาน” เน้นผลงานและการพิจารณาให้รางวัลบนพื้นฐานของความยุติธรรม เช่น ให้ทำตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีความคาดหวังว่าจะได้รับความก้าวหน้า ผู้บริหารจะรักศักดิ์ศรีตนเอง กล้าตัดสินใจ ก้าวร้าว มีรูปแบบการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับหลักการและเหตุผล โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน ลักษณะของวัฒนธรรมแต่ละแบบเหมาะสมกับรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร

4.8 วัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ Cameron and Quinn

Cameron and Quinn (1999: 37 อ้างถึงใน สมจินตนา คุ่มภัย, 2553: 23) ได้เสนอวัฒนธรรมองค์กร โดยแบ่งออกเป็น

4.8.1 วัฒนธรรมมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Clan Culture) คือ วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญแก่พนักงาน (Person) มากกว่างาน (Task) องค์กรเปรียบเสมือนครอบครัวขนาดใหญ่ ผู้นำหรือผู้บริหารทำหน้าที่เสมือนบิดาหรือมารดาให้คำแนะนำปรึกษา ช่วยเหลือ ส่งเสริม และอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อำนาจและการสั่งการขึ้นอยู่กับคนเพียงไม่กี่คน พนักงานทำงานด้วยความจงรักภักดี

หรือทำงานตามธรรมเนียมประเพณี ในขณะที่เดียวกันมีความผูกพันกันสูง ให้ความสำคัญแก่ผลกำไรระยะยาว พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สร้างความสามัคคีกลมเกลียวและใช้หลักศีลธรรมความสำเร็จขององค์กรพิจารณาจากความใส่ใจต่อลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders) การทำงานจึงมีลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) แบ่งแยกงานเป็นหน่วย ๆ หรือแยกการผลิตสินค้าออกอย่างชัดเจน แบ่งหน้าที่การทำงานจากศูนย์กลางมุ่งเน้นทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วมและความเป็นเอกฉันท์ Consensus (1999 อ้างถึงใน กัญชกร ชัยนภัสภร, 2550: 43) วัฒนธรรมองค์กรเช่นนี้มีกระบวนการทำงานแบบระบบราชการบ้างเล็กน้อย ปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้ยาก ไม่ค่อยเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากนัก รวมอำนาจแต่เป็นทางการน้อย กฎระเบียบไม่มากนัก มุ่งเน้นการตัดสินใจที่รวดเร็วแต่ให้ความสำคัญแก่ผู้มีอำนาจ ซึ่งอำนาจมาจากการควบคุมทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิต ให้ความสำคัญสัมพันธ์ส่วนตัวในการปฏิบัติงาน ความสำเร็จขึ้นอยู่กับความพอใจของผู้มีอำนาจมากกว่าผลงาน แต่พนักงานไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผูกพันกันที่พี่น้อง ให้คุณค่าแก่บุคคล เห็นว่าเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่า องค์กรจึงมีความอบอุ่น (Warm) ใกล้ชิดสนิทสนมกัน (Intimate) และมีมิตรภาพต่อกัน (Friendly) เกณฑ์การวัดความสำเร็จขององค์กร คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีม และการเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน

4.8.2 วัฒนธรรมแบบราชการ (Hierarchy Culture) คือ องค์กรมีโครงสร้างหลายระดับ กระบวนการทำงานมีหลายขั้นตอนเป็นทางการสูง กฎระเบียบมีจำนวนมาก งานที่ทำเป็นงานประจำ (Routine) เพื่อป้องกันความผิดพลาดรวมทั้งควบคุมการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ให้ความสำคัญแก่ความมั่นคงและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ คือ ทำงานทันเวลาที่กำหนด บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ไม่มากหรือน้อยจนเกินไป ความสำเร็จวัดจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบและต้นทุนที่ต่ำ เห็นว่าบุคลากรเป็นจักรกลหรือปัจจัยหนึ่งขององค์กร มุ่งความมั่นคงในการจ้างงานและความสามารถคาดการณ์พฤติกรรมได้ ส่วนพนักงานปฏิบัติงานตามคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) มอบหมายงานตามสายการบังคับบัญชา ให้ความสำคัญแก่การสั่งการและการควบคุมดูแลอำนาจมาจากตำแหน่งและสถานภาพในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเช่นนี้ให้ความสำคัญแก่ความมั่นคง การคาดการณ์ได้ ความปลอดภัย งานประจำและความเชื่อถือได้ มุ่งเน้นลำดับชั้น การบังคับบัญชา (Hierarchy) และงาน (Task) เป็นสำคัญ รวมอำนาจและเป็นทางการสูง องค์กรจึงขาดความยืดหยุ่น (Inflexible) ดำเนินงานล่าช้า ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ยาก และไม่นิยมสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือละเลย เพิกเฉยต่อการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมเช่นนี้เหมาะสมกับองค์กรขนาดใหญ่

4.8.3 วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (Adhocracy Culture) ให้ความสำคัญแก่การเปลี่ยนแปลงหรือการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา มีความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial) และริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำองค์กรกล้าเสี่ยงและให้ความสำคัญแก่นวัตกรรม พนักงานผูกพันกันด้วยการทดลอง (Experiment) และสร้างสิ่งใหม่ ๆ แก่องค์กร รวมทั้งแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ภารกิจสำเร็จลุล่วง นิยมความนำสมัย การเติบโตระยะยาวและค้นหาทรัพยากรใหม่ ๆ ความสำเร็จขององค์กรอยู่ที่ความเป็นหนึ่งเดียวกัน (Unique) ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ แก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง ต้องการเป็นผู้นำในสินค้าและบริการ กระตุ้นให้พนักงานแต่ละคนคิดริเริ่ม (Initiative) และมีอิสระ (Freedom) ในการทำงาน เสนอสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่องค์กรรวมทั้งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง องค์กรมีลักษณะเป็นเครือข่าย มีโครงสร้างอย่างหลวม ๆ แบบเมทริก (Matrix Structure) ทำงานเป็นทีม ยืดหยุ่น ให้อิสระแก่พนักงานให้อำนาจและเป็นทางการน้อย องค์กรเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามสภาพแวดล้อมภายนอก และกำหนดวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงด้วย

4.8.4 วัฒนธรรมการตลาด (Market Culture) เชื่อว่าพนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตนต้องการได้ และทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้จึงให้ความสำคัญแก่ผลลัพธ์จากการทำงาน พนักงานแข่งขันกันเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือประสบความสำเร็จ โดยผู้นำเป็นผู้ขับเคลื่อนหรือผู้อำนวยการ (Producers) และเป็นคู่แข่ง (Competitors) ต้องการและมุ่งมั่นจะประสบความสำเร็จ ความผูกพันของพนักงานในองค์กรอยู่ที่ชัยชนะ ชื่อเสียง และความสำเร็จ ผลการดำเนินงานให้ความสำคัญแก่การแข่งขันและบรรลุเป้าหมายที่สามารถวัดได้ในรูปส่วนแบ่งการตลาด ค้นหาตลาดใหม่เป็นผู้นำด้านราคาและการตลาด เป็นต้น หรือกล่าวได้ว่าให้ความสำคัญต่อการขาย (Sales-Oriented) นอกจากนี้ยังกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันและให้รางวัลตอบแทนเมื่อทำงานสำเร็จ แต่ให้ความสำคัญแก่ปริมาณมากกว่าคุณภาพ ให้อำนาจแต่เป็นทางการสูง มีความเป็นประชาธิปไตย มอบหมายงานตามความสามารถของพนักงานเป็นหลัก ความสัมพันธ์ภายในองค์กรเป็นไปตามหลักเหตุผล (Rational Considerations) ให้ความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายและประสิทธิผล (Achievement and Effectiveness) มากกว่าอำนาจหน้าที่ กระบวนการหรือตัวบุคคล แก้ไขปัญหาให้ประสบความสำเร็จถึงแม้วัฒนธรรมดังกล่าวนี้ให้ความสำคัญแก่งานแต่ยืดหยุ่นและมีพลวัต (Dynamism) ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี พนักงานที่มีความรู้หรือความเชี่ยวชาญจะมีอำนาจและอิสระมาก พนักงานผูกพันต่องาน จัดการโดยยึดวัตถุประสงค์

4.9 วัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดทฤษฎีของ Deal and Kennedy

Deal and Kennedy (1982: 112 อ้างถึงใน พิรยา ภูศรี, 2553: 12) ได้แสดงให้เห็นวัฒนธรรมองค์กร 4 แบบ ที่ขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ปัจจัย คือ ความเสี่ยงในการตัดสินใจ (Risk) และความเร็วของผลลัพธ์ที่ได้ (Feedback) ภาพที่ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมและประเภทของวัฒนธรรมองค์กรดังต่อไปนี้

4.9.1 วัฒนธรรมลูกผู้ชาย (Tough-Guy, Macho Culture) วัฒนธรรมแบบนี้จะเกิดขึ้นเมื่ออยู่ภายใต้สภาพการณ์ที่การตัดสินใจมีความเสี่ยงสูง และรับรู้ผลได้รวดเร็ว วัฒนธรรมแบบนี้ผู้บริหารจะรับรู้เร็วในการเสี่ยงของพวกเขา พนักงานในบริษัทจะเป็นคนเดินเร็ว พูดเร็ว แต่งตัวทันสมัย แข่งขันสูง มักเกิดกับบริษัท ๆ เช่น เครื่องสำอาง การก่อสร้าง โฆษณา ภาพยนตร์

4.9.2 วัฒนธรรมแบบทำจริง/เล่นจริง (Work Hard/ Play Hard Culture) วัฒนธรรมแบบนี้จะเกิดขึ้นเมื่ออยู่ภายใต้สภาพการณ์ที่การตัดสินใจมีความเสี่ยงต่ำและรับรู้ผลได้รวดเร็ว วัฒนธรรมแบบนี้จะมีการตัดสินใจในสิ่งที่ไม่สำคัญหลายอย่างแทนการตัดสินใจในสิ่งที่สำคัญไม่ใช่อะไร มีการสร้างวัฒนธรรมภายในที่สนุกสนาน ซึ่งจะกระตุ้นการกระทำ การตัดสินใจ และความคิดสร้างสรรค์อย่างมาก พบในบริษัท ๆ ที่มุ่งเน้นการตลาด ผู้บริหารต้องตัดสินใจบ่อยครั้งแต่การตัดสินใจแต่ละครั้งมีความเสี่ยงภัยต่ำ ได้ผลเสียเร็ว

4.9.3 วัฒนธรรมแบบเสี่ยงภัย (Bet Your Company Culture) วัฒนธรรมแบบนี้จะเกิดขึ้นเมื่ออยู่ภายใต้สภาพการณ์ที่การตัดสินใจมีความเสี่ยงสูงและรับรู้ผลได้ช้า วัฒนธรรมแบบนี้จะพบบริษัทที่ใช้เงินลงทุนสูง ใช้เวลานานในการพัฒนา งานพิธีจะมีการประชุมแบบเป็นทางการ

4.9.4 วัฒนธรรมแบบกระบวนการ (Process Culture) วัฒนธรรมแบบนี้จะเกิดขึ้นเมื่ออยู่ภายใต้สภาพการณ์ที่การตัดสินใจมีความเสี่ยงต่ำและรับรู้ผลได้ช้า วัฒนธรรมแบบนี้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นวัดจากผู้บริหาร มุ่งวิธีการตัดสินใจและวิธีการทำงานมีค่านิยมที่สำคัญ คือ ดำเนินการตามระเบียบ วัตถุประสงค์ ผู้ที่อยู่รอดได้ในสภาพการณ์เช่นนี้ คือ เป็นผู้ออกระเบียบสนองความต้องการทางสังคมและอารมณ์ของพนักงาน การเลื่อนตำแหน่งตามสายงานเป็นเครื่องหมายความสำเร็จ

4.10 วัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดทฤษฎีของ Daft

ดาฟท์ (Daft, 2003 อ้างถึงใน กัญชกร ชัยนภัสภมร, 2550: 49) ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลองค์กรชี้ว่า ความพอดีระหว่างสภาพแวดล้อม กลยุทธ์และค่านิยมมีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม 4 ประเภท คือ วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan Culture) วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) และวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Culture) ความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภทนั้น มาจากมิติที่สำคัญ 2 ด้าน คือ มิติซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) หรือความมั่นคง (Stability) และมิติ

ซึ่งกลยุทธ์เน้น ไปที่ภายใน (Internal) หรือภายนอก (External) องค์การมิติของวัฒนธรรมในกรอบการแข่งขันคุณค่าทั้ง 2 ด้านดังกล่าว ทำให้เกิดแบบของวัฒนธรรม 4 แบบ โดยมีค่านิยมที่ต่างกัน ซึ่งองค์การหนึ่งอาจมีค่านิยมทางวัฒนธรรมแยกแยะได้หลายแบบหรืออาจทั้ง 4 แบบเลยก็ได้ แต่อย่างไรก็ตามองค์การที่ประสบผลสำเร็จและมีวัฒนธรรมแข็งแกร่งนั้น วัฒนธรรมจะโน้มเอียงไปด้านใดด้านหนึ่งซึ่งสามารถแยกแยะได้ดังต่อไปนี้ (พร กิเสก, 2546: 41)

4.10.1 วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan Culture) มุ่งความสนใจไปภายในองค์การในการเกี่ยวข้องและการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองกับความคาดหวังในการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรมแบบครอบครัวให้ค่านิยมกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน องค์การแบบนี้โดยทั่วไปแล้วมีบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรต่อกัน ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกเสมือนเป็นสมาชิกในครอบครัว ผู้บริหารเน้นการให้ความร่วมมือใส่ใจกับทั้งเพื่อนร่วมงานและผู้รับบริการ และพยายามเลี่ยงความแตกต่างทางสถานภาพ ให้รางวัลอย่างยุติธรรมและคล้อยตามเสียงส่วนใหญ่ สมาชิกมีความรู้สึกเป็นห่วงเป็นใยต่อกันและต่อองค์การ

4.10.2 วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) มุ่งความสนใจไปยังภายในองค์การ เน้นการรักษาสถานภาพเดิม สำหรับสภาพแวดล้อมที่ไม่เปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมเน้นระเบียบแบบแผน มีเหตุมีผล มีลำดับขั้นตอนในการทำงานตามกฎเกณฑ์ และมีค่านิยมมัธยัสถ์ความสำเร็จขององค์การเกิดขึ้นได้ด้วยการมีบูรณาการที่ดีเยี่ยมและมีประสิทธิภาพ

4.10.3 วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) มีลักษณะที่ผู้นำใช้กลยุทธ์กระตุ้นค่านิยมที่สนับสนุนความสามารถขององค์การในการตีความและแปลสัญญาณจากสภาพแวดล้อมเพื่อส่งผลต่อพฤติกรรมตอบสนองแบบใหม่ ๆ จากองค์การ ผู้ปฏิบัติงานมีเสรีในการตัดสินใจและดำเนินการอย่างเสรีให้สอดคล้องกับความต้องการใหม่ ๆ และมีค่านิยมในการตอบสนองต่อลูกค้าสูง ผู้นำกระตุ้นหรือรื้อฟื้นในการสร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยการกระตุ้นและให้รางวัลต่อความคิดสร้างสรรค์การทดลองและการเสี่ยง

4.10.4 วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Culture) มีคุณลักษณะที่สำคัญของการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในเป้าหมายขององค์การ และผู้นำเน้นการบรรลุผลเฉพาะที่ชัดเจน องค์การตระหนักถึงการรักษาไว้ซึ่งกลุ่มผู้รับบริการเฉพาะจากสภาพแวดล้อมภายนอกโดยไม่สนใจต่อความยืดหยุ่นและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วัฒนธรรมดังกล่าวเป็นการมุ่งผลลัพธ์ซึ่งให้ค่านิยมกับการแข่งขัน บุคลากรริเริ่มส่วนบุคคล และใส่ใจต่อการทำงานหนักหมั่นรู้หมั่นทำ เพื่อบรรลุเป้าหมาย การเน้นการเอาชนะคือก้าวเชื่อมประสานองค์การเข้าด้วยกัน

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลองค์กรชี้ว่า ความพอดีระหว่างสภาพแวดล้อม กลยุทธ์ และค่านิยมมีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม 4 ประเภท คือ วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan Culture) วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) และวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Culture) ความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภทนั้น มาจากมิติที่สำคัญ 2 ด้าน คือ มิติซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอก ต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) หรือความมั่นคง (Stability) และมิติซึ่งกลยุทธ์ เน้นไปที่ภายใน (Internal) หรือภายนอก (External) องค์การมิติของวัฒนธรรมในกรอบการแข่งขันคุณค่าทั้ง 2 ด้านดังกล่าว ทำให้เกิดแบบของ โดยมีค่านิยมที่ต่างกัน ซึ่งองค์กรหนึ่งอาจมีค่านิยมทางวัฒนธรรมแยกแยะได้หลายแบบหรือทั้ง 4 แบบเลยก็ได้ แต่อย่างไรก็ตาม องค์การที่ประสบผลสำเร็จและมีวัฒนธรรมแข็งแกร่งนั้น วัฒนธรรมจะโน้มเอียงไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

4.11 วัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ขององค์กร

Mayo and Others (1933 อ้างถึงใน สุวิมล นามมนตรี, 2552: 59) ได้กล่าวถึงทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ไว้ดังนี้

4.11.1 การบุกเบิกทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์มีจุดเริ่มต้นมาจากผลงานวิจัยติดต่อกันหลายชิ้นของเมโยและคณะ ซึ่งทำการศึกษาที่โรงงานฮอธอร์น (Hawthorne Plant) ของบริษัทไฟฟ้าตะวันตก (Western Electric) ใกล้เมืองชิคาโก ประเทศสหรัฐอเมริกา ระหว่างปี ค.ศ. 1927–1933 งานวิจัยเหล่านี้เป็นที่รู้จักดีในชื่อ “การศึกษาฮอธอร์น” (Hawthorne Studies) และเป็นผลงานที่มีอิทธิพลต่อทฤษฎีการบริหารอย่างมาก ดังรายละเอียดเกี่ยวกับการศึกษาฮอธอร์น ดังนี้

1) การศึกษาฮอธอร์นของเอลตัน เมโย และคณะ การศึกษาฮอธอร์น (Hawthorne Studies) ประกอบด้วยการวิจัยเชิงทดลองหลายเรื่องประกอบด้วย ห้องทดสอบ การประกอบชิ้นส่วนส่งต่อกัน (Relay Assembly Test Room) ที่หนึ่ง กลุ่มประกอบชิ้นส่วนส่งต่อ (Relay Assembly Group) ที่สอง กลุ่มแยกแผ่นไมคา (Mica-Splitting Group) กลุ่มพิมพ์ดีด (Typewriting Group) ห้องสังเกตการณ์พันลวดธนาคาร (Bank Wiring Observation Room) นอกจากนี้ยังสัมภาษณ์ผู้ทำงานจำนวนมากถึง 21,126 คน เพื่อต้องการทราบว่าผู้ทำงานชอบและไม่ชอบสภาพแวดล้อมการทำงาน

2) ผู้มีส่วนในทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์อื่น ๆ จากการวิจัยดังกล่าวข้างต้นจึงถือว่า เมโย (Mayo) เป็นผู้บุกเบิกทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ เนื่องจากเมโยและคณะได้เสนอให้คำนึงถึงองค์ประกอบด้านมนุษยและด้านสังคมและให้เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ โดยเฉพาะพฤติกรรมกลุ่ม ตลอดจนการเข้าใจกลุ่มออรุปรนัย (Informal Groups)

4.12 วัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กรของเซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1987: 6 อ้างถึงใน กาญจนา เกษร, 2555: 45) ได้กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการของหน้าที่ ซึ่งหน้าที่สำคัญในการบริการองค์กร คือ การวางแผนการจัดองค์กร การนำและการควบคุมหน้าที่หลัก การบริหารองค์กร คือ

4.12.1 การวางแผน (Planning) เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายและจุดมุ่งหมาย และพัฒนา แผนแม่บทและยุทธศาสตร์ในการนำไปปฏิบัติ

4.12.2 การจัดองค์กร (Organizing) เกี่ยวข้องกับการจัดคน เงิน และทรัพยากรทางกายภาพรวมกันในวิธีที่ดีที่สุด เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

4.12.3 การควบคุม (Controlling) เกี่ยวกับหน้าที่การประเมินผลของผู้บริหาร การทบทวน การออกกฎระเบียบ การควบคุมพนักงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ และดูแลมาตรฐานของการบรรลุเป้าหมาย และการรับผิดชอบในการดำเนินงาน รวมทั้งการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

4.12.4 การนำ (Leading) เกี่ยวข้องกับการนำทาง (Guiding) การนิเทศติดตาม (Supervising) ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อนำแผนขององค์กรไปปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติจะต้องมีการจูงใจ มีการกำหนดความคาดหวัง และรักษาช่วงการติดต่อสื่อสารให้คงไว้

ดังนั้นสรุปได้ว่า ประโยชน์ของทฤษฎีการบริหารวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นการพิจารณาในอีกด้านหนึ่งนั่นคือ การสนใจหรือเข้าใจศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหารองค์กรจากเป้าหมายของงาน ซึ่งหมายถึงการมองทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรทั้งหมดกับภายนอก ทฤษฎีองค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจว่าองค์กรต่าง ๆ ควรจัดขึ้นมาเป็นโครงสร้างได้อย่างไร และมีส่วนที่สามารถปรับปรุงให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงหรือใช้งานได้ดีขึ้นหน้าที่หลักการบริหารองค์กร

วัฒนธรรมโรงเรียน

วัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรได้กลายมาเป็นศูนย์กลางของความสนใจในการศึกษาพฤติกรรมองค์กร และชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญที่บ่งบอกถึงความสำเร็จขององค์กร (วิเชียร วิทษอุดม, 2551: 397) โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งในสังคมทุกโรงเรียนมีวัฒนธรรมที่เป็นลักษณะเฉพาะของตนเอง มาซันโน (Marzano, 2005 อ้างถึงใน พิทยา ภูศิริ, 2553: 54) และวัฒนธรรมโรงเรียนยังเป็นพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางสังคมและทางการศึกษาให้มีคุณภาพ

วัฒนธรรมโรงเรียน (School Culture) ความสนใจศึกษาในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรได้เกิดขึ้นเป็นรูปเป็นร่างราวต้นปี ค.ศ. 1980 วัฒนธรรมองค์กรได้กลายมาเป็นศูนย์กลางของความสนใจในการศึกษาพฤติกรรมองค์กร ซึ่งให้เห็นว่าวัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญที่บ่งบอกถึงความสำเร็จขององค์กร (วิเชียร วิทยอุดม, 2551: 397) โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งในสังคม ทุกโรงเรียนมีวัฒนธรรมที่เป็นลักษณะเฉพาะของตนเอง มาซันโน (Marzano, 2005 อ้างถึงใน พิรยา ภูศรี, 2553) และวัฒนธรรมโรงเรียนยังเป็นพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนให้เกิดผลสำเร็จ ดังนั้นวัฒนธรรมโรงเรียนในทางบวกจึงมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางสังคมและทางวิชาการของนักเรียน

โรงเรียนหรือสถานศึกษาเป็นองค์กรระดับฐานล่างสุดของการจัดการศึกษา เพื่อการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้โครงสร้างการบริหารจัดการศึกษารูปแบบใหม่ที่เรียกว่า “เขตพื้นที่การศึกษา” นั้น สถานภาพขององค์กรคือโรงเรียนหรือสถานศึกษาจะถูกกำหนดบทบาทให้เป็น “โรงเรียนนิติบุคคล” ที่สามารถรองรับยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการศึกษาในเขตพื้นที่และสถานศึกษาในสังกัด เป็นสภาพการณ์ที่น่าสนใจและน่าจับตามองจากสังคมหลายฝ่ายในชุมชนหรือแต่ละท้องถิ่นที่ต่างมีความมุ่งหวังและคาดหวังกันว่าโรงเรียน/สถานศึกษายุคใหม่ภายใต้กระแสการขับเคลื่อนการปฏิรูป การศึกษานั้นน่าจะก่อให้เกิดความมั่นใจในการสร้าง “คุณภาพและมาตรฐาน” ทางการศึกษาให้เกิดขึ้นภายในองค์กรซึ่งหมายถึงโรงเรียน/สถานศึกษาเหล่านั้นได้ และประการสำคัญย่อมส่งผลต่อผลิตผลผลิตทางการศึกษาซึ่งหมายถึงนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด สามารถดำรงชีพในสังคมได้อย่างมีความสุข (ดวงดาว บุญกอง, 2553: 43)

ความสำคัญของการสร้างคุณภาพมาตรฐานการศึกษาโดยองค์กรฐานล่าง คือ โรงเรียนและสถานศึกษาเหล่านั้นย่อมเกิดจากปัจจัยสำคัญหลายอย่างที่ส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาคูณภาพและมาตรฐานการศึกษาตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาที่ได้กำหนดแนวยุทธศาสตร์การดำเนินงานไว้ชัดเจน วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นวิธีการหรือแนวทางในการพัฒนาการเรียนรู้ส่วนบุคคลเพื่อไปสู่การเรียนรู้ร่วมกัน โดยในการที่จะพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่โรงเรียนจะต้องมีการพัฒนาการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลควบคู่การพัฒนาการเรียนรู้ของสถานศึกษาด้วย ในการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรถือเป็นทักษะสำคัญในการที่จะปรับแต่งองค์กรให้องค์กรการเอื้อต่อการก้าวไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองในอนาคตได้เป็นอย่างดี (จตุพร คำแก้ว, 2547: 27) แต่หัวใจอีกส่วนหนึ่งก็คือ องค์ความรู้และทักษะเหล่านี้เป็นเรื่องที่บุคคลแต่ละสถานศึกษาจะต้องเรียนรู้ร่วมกัน อาทิเช่น การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ การเรียนรู้เชิงระบบ การเรียนรู้ภาวะผู้นำ การเรียนรู้กระบวนการคิดวิเคราะห์ การเรียนรู้กระบวนการงาน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ครูใหญ่ ครู และนักเรียนมีการเรียนรู้วัฒนธรรมโรงเรียน คือ มีวิธีการหรือแนวทางในการพัฒนาการเรียนรู้ส่วนบุคคลเพื่อไปสู่การเรียนรู้

ร่วมกัน โดยในการที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กร ให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ จะต้องมีการพัฒนา การเรียนรู้ของแต่ละบุคคลควบคู่การพัฒนาการเรียนรู้ของสถานศึกษาด้วย เพราะว่าหากในระดับบุคคล ไม่มีการเรียนรู้หรือไม่ได้รับการพัฒนาให้เรียนรู้แล้ว ในการที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่การเรียนรู้ร่วมกัน คงเป็นไปได้ เพราะฉะนั้นในการที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกันนั้น จะต้องเริ่มที่การพัฒนาการเรียนรู้ส่วนบุคคลของบุคลากรในโรงเรียนก่อน

Mac Gilchrist (1995 อ้างถึงใน พิรยา ภูศรี, 2553: 34) ได้สรุปว่า วัฒนธรรมโรงเรียนจะถูก ส่งผ่านมิติทั้ง 3 ระดับ ที่สัมพันธ์กัน คือ 1) ความสัมพันธ์ทางวิชาชีพ 2) การเตรียมการองค์กร 3) โอกาสเพื่อการเรียนรู้

Stone (2006 อ้างถึงใน ดวงดาว บุญกอง, 2553: 54) ได้ออกแบบเครื่องมือของผู้บริหารโรงเรียน ในการประเมินและปรับปรุง วัฒนธรรมโรงเรียนประกอบด้วยลักษณะการประเมิน 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความร่วมมือทางวิชาชีพ 2) การให้การสนับสนุนของบุคลากร 3) การตัดสินใจ

Gruenert and Valentine (1998 อ้างถึงใน ดวงดาว บุญกอง, 2553: 52) ได้สรุปว่า วัฒนธรรม โรงเรียนประกอบด้วย 4 องค์ประกอบสำคัญ คือ 1) การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม 2) การให้ความร่วมมือ ของครู 3) การพัฒนาวิชาชีพ 4) การมีเป้าประสงค์ที่ชัดเจน

Patterson (1988: 107) ได้ให้นิยามวัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง กรอบของค่านิยม ความเชื่อ และประเพณีต่าง ๆ ซึ่งฝังรากลึกและผ่านการหล่อหลอมต่อเนื่องมาตลอดอายุของโรงเรียน

Owens (2001: 17 อ้างถึงใน กาญจนา เกษร, 2555: 11) ให้ความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียน ไว้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียน คือ แนวปฏิบัติที่เกิดขึ้นที่ละเล็กทีละน้อย สม่่าเสมอ และกลายเป็นสิ่งหล่อหลอม พฤติกรรมของบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

กาญจนา เกษร (2555: 43) ได้สรุปความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียนดังนี้ วัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ แบบแผนการประพฤติกรรมและปทัสถานที่ได้รับการถ่ายทอดสืบต่อกันมา ภายในโรงเรียนจะแนวทางต่อการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน

Sergiovanni (1987 อ้างถึงใน ดวงดาว บุญกอง, 2553: 16) กล่าวว่า ความรับผิดชอบสำคัญ ของผู้บริหารองค์กรใดก็ตามรวมทั้งองค์กรทางการศึกษาซึ่งได้แก่ โรงเรียนหรือสถานศึกษามีอยู่ 4 ประการ คือ การบรรลุเป้าหมายขององค์กร การรักษามูลค่าภายใน และการปรับตัวเข้ากับสภาพ แวดล้อมภายนอก และการอนุรักษ์แบบแผนทางวัฒนธรรมมีดังนี้ 1) การบรรลุเป้าหมายองค์กร (Goal Attainment) หมายถึง การไปถึงจุดหมายปลายทาง ความรับผิดชอบสำคัญประการแรกของผู้บริหาร คือ การบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Organizational Goal Attainment) ถ้าเป็นโรงเรียนหรือ สถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรบริการ จะต้องบริการให้ดีที่สุดเพื่อให้ลูกค้า คือ “ผู้เรียน” ไปสู่เป้าหมาย สูงสุดของการศึกษา เช่น ได้เรียนเต็มตามศักยภาพ มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์รอบด้าน

เพื่อประกอบการอาชีพหรือการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไป ซึ่งเป้าหมายสูงสุด คือ ผู้เรียนเป็นคนเก่ง คนดี และคนมีความสุขในสังคม 2) การบูรณาการภายใน (Internal Integration) ความรับผิดชอบสำคัญ ประการที่สอง คือ การรักษามบูรณาการภายในองค์กร (Maintaining Internal Integration) ซึ่งถ้าเป็นในด้าน โครงสร้างการรักษามบูรณาการภายในองค์กร หมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของการประสานงาน ในแผนกและหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ส่วนในด้านจิตวิทยาการรักษามบูรณาการภายในองค์กร หมายถึง การสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเอกลักษณ์และความจงรักภักดีต่อองค์กร นักทฤษฎีบางคนยังให้ ความหมายของประสิทธิผลในการบริหาร (Administrative Effectiveness) ว่าเป็นการบูรณาการภายใน เพราะประสิทธิผลเป็นการบูรณาการความต้องการของแต่ละบุคคล 3) การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม ภายนอก (Adapting to External Environment) ความรับผิดชอบสำคัญประการที่สามของผู้บริหาร คือ การปรับตัวองค์กรให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก ถ้าสังคมเปลี่ยนไปองค์กรต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการพัฒนาการทางการเมืองมีผลต่อองค์กรเหมือนกัน ในกรณี ขององค์กรทางการศึกษาจะต้องเผชิญและเกี่ยวข้องกับทั้งปัญหาด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ และสังคม และด้านสังคมจิตวิทยา ตัวอย่างเช่น ปัญหานักเรียนลดหรือเพิ่มอาจมีผลกระทบต่อการจัดสรรงบประมาณ การบรรจุครู โครงสร้างของโรงเรียน และการใช้อาคารสถานที่ เป็นต้น 4) การอนุรักษ์แบบแผนทาง วัฒนธรรมโรงเรียน (Maintaining Cultural Pattern) แบบแผนทางวัฒนธรรม (Cultural Pattern) เกี่ยวข้อง กับการคุ้มครองป้องกันและการหล่อหลอมปรุงแต่งขนบธรรมเนียมและปทัสถานทางวัฒนธรรมของ องค์กร ถ้าเป็นโรงเรียนหรือองค์กรทางการศึกษารูปแบบกับวัฒนธรรมอาจได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ เช่น การจัดพิธีมอบประกาศนียบัตรผู้สำเร็จการศึกษา การจัดการแข่งขันกีฬาภายใน กิจกรรมวันสำคัญ ต่าง ๆ การแข่งขันกีฬาระหว่างสถาบัน พิธีมอบเกียรติบัตรและรางวัลดีเด่นให้แก่ครูและนักเรียนที่มี ผลงานดีเด่นและทำประโยชน์ให้แก่สังคม และการทำพิธีมอบเครื่องหมายเชิดชูเกียรติแก่ครูผู้สอน และผู้ทำประโยชน์ให้แก่โรงเรียน

วัฒนธรรมโรงเรียนในแต่ละโรงเรียนเป็นตัวกำหนดสัญลักษณ์ กฎเกณฑ์ของพฤติกรรมพิธีการ เรื่องราวที่เล่าสู่กันมานาน ซึ่งเน้นถึงค่านิยมความเชื่อว่า สมาชิกขององค์กรจะต้องมีส่วนร่วมด้วย Sergiovanni (1987: 24 อ้างถึงใน กาญจนา เกษร, 2555:16) มีแนวคิดว่า ผู้บริหารนอกจากเป็นผู้มีทักษะ ในการบริหารแล้วยังเป็นผู้ที่นำวิสัยทัศน์ (Vision) ความเข้มแข็ง (Intensity) และความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) มาสู่งานที่ตนรับผิดชอบ ผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำสนใจในสิ่งที่เป็นไปได้ และเป็นสิ่งที่ตนเอง และผู้อื่นที่ต้องการให้บรรลุ และมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความสำคัญของสิ่งที่กำลังทำอยู่ขณะนี้ ผู้นำเข้าไป เกี่ยวกับกิจกรรมองค์กรด้วยกำลังกายและกำลังใจอย่างมาก และนำความเข้มแข็งในความต้องกรปณิธาน และความกระตือรือร้นไปสู่งานนั้นด้วย คุณลักษณะเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารที่เป็นผู้นำแตกต่างจากผู้อื่น ที่ไม่เป็นผู้นำ นอกจากนี้ผู้นำยังนำความคิดใหม่ ๆ และความเชื่อในการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์

มาให้องค์กร เมื่อพิจารณาถึงจุดเน้นในเรื่องวิสัยทัศน์ ความเข้มแข็ง และความคิดสร้างสรรค์ เซอร์จิ โอวานนี่ (Sergiovanni) เห็นว่าผู้นำมีคุณลักษณะแตกต่างจากบุคคลอื่น 5 ประการ ดังนี้ 1) ผู้นำปฏิบัติงาน อยู่ภายใต้พื้นผิวของเหตุการณ์และกิจกรรม โดยการหาความหมายและค่านิยมที่ลึกซึ้งลงไป ผู้นำ สามารถบอกพื้นฐานในความหมายของการเคลื่อนไหวของชีวิตประจำวันภายในองค์กร ดังนั้นจึงให้ นักเรียน ครู และสมาชิกชุมชนมีความรู้สึกในความสำเร็จ วิสัยทัศน์ และจุดมุ่งหมาย สิ่งที่เป็นของ ธรรมดาและเป็นเบื้องต้น 2) ผู้นำเป็นผู้ซึ่งนำความรู้ของการแสดงละครชีวิตมาสู่สถานศึกษา ช่วย ให้ขึ้นมาเหนือผิวของงานกิจวัตรที่น่าเบื่อซึ่งมีลักษณะเป็นกิจกรรมประจำวัน ผู้นำมองเห็นความสำคัญ ของสิ่งที่กลุ่มกำลังทำและทำได้ ผู้นำมองเห็นความเป็นไปได้ของการแสดงที่เกี่ยวข้องในเหตุการณ์ ส่วนใหญ่มากขึ้น และสามารถกระตุ้นบุคคลอื่นให้ไปเกินกว่างานกิจวัตรและหลุดออกจากเบ้าหลอม ไปสู่สิ่งบางอย่างที่มีชีวิตชีวาและตื่นเต้นมากขึ้น 3) ผู้นำสามารถสื่อความรู้สึกต่อวิสัยทัศน์เป็นคำพูด หรือตัวอย่าง ผู้นำใช้ภาษาและสัญลักษณ์ที่เข้าใจง่าย แต่ยังสื่อความรู้สึกที่ตื่นเต้น ความเป็นต้นคิดและ ความใหม่เอี่ยมได้ด้วย 4) ผู้นำให้ออกาสผู้อื่นมีประสบการณ์เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และความรู้สึกต่อเป้าหมาย ของตนเอง เพื่อว่าผู้อื่นจะได้มีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าของ 5) ผู้นำสามารถแปลงรูปวิสัยทัศน์ ความเข้ม และความคิดสร้างสรรค์ของตนจากความหมายในทางส่วนตัวไปสู่เป้าหมาย โครงสร้างและกระบวนการ สำหรับสถานศึกษา แนวคิดกลายเป็น โครงการ วิสัยทัศน์และเป้าหมาย และความรู้สึกในปณิธาน จากผู้อื่นกลายเป็น โครงสร้างการปฏิบัติงาน ที่จริงแล้วผู้นำแปลคุณสมบัติของภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะ ของโรงเรียนในฐานะเป็นองค์กรนั่นเอง อย่างดีผู้บริหารมีความภูมิใจในตัวครูและยอมรับว่าครูเป็น ผู้เสียสละและมีความสามารถ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและความกระตือรือร้น ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้กระบวนการกลุ่มได้ดี รับฟังความคิดเห็นของผู้ปกครอง ครู และนักเรียน

ดังนั้นสรุปได้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียนในฐานะเป็นองค์กร ผู้บริหารมีความภูมิใจในตัวครูและ ยอมรับว่าครูเป็นผู้เสียสละและมีความสามารถ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและความกระตือรือร้น ผู้บริหาร สถานศึกษาใช้กระบวนการกลุ่มได้ดี รับฟังความคิดเห็นของผู้ปกครอง ครู และนักเรียน การจัดระบบ ความคิดค่านิยม ความเชื่อในโรงเรียน และรองรับกับอุดมการณ์ที่การศึกษาคาดหวังไว้ หัวใจสำคัญ ของการศึกษาคือ อุดมการณ์ที่การศึกษาจะต้องรับใช้ชาติให้เกิดความเป็นชาติให้มากที่สุด และแพทเตอร์สัน ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมโรงเรียนว่า มีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน ประกอบด้วย 10 ประการ วัฒนธรรมโรงเรียนมีองค์ประกอบสำคัญตามแนวคิด

Paterson (1988 cited in Sergiovanni, 1988 อ้างถึงใน กาญจนา เกษร, 2555: 55) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมโรงเรียนว่ามีส่วนประกอบ 10 ประการ คือ วัตถุประสงค์ของโรงเรียน (School Purpose) การให้อำนาจ (Empowerment) การตัดสินใจ (Decision Making) ความรู้สึกเป็นกลุ่ม (Sense of Community) ความเชื่อถือ (Trust) คุณภาพ (Quality) การยอมรับนับถือ (Recognition) ความเอื้ออาทร (Caring) ความมีเกียรติศักดิ์ศรี (Integrity) และ ความหลากหลาย (Diversity) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ 1) วัตถุประสงค์ของโรงเรียน (School Purpose) เป็นลักษณะที่โรงเรียนประกาศพันธกิจชัดเจนวัตถุประสงค์ นโยบาย การตัดสินใจ ใ้บุคลากรเข้าใจ เห็นคุณค่าและความสำคัญเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางและพื้นฐานในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และเพื่อเป็นแนวทางในการประเมินผลการทำงาน 2) การให้อำนาจ (Empowerment) คือ การที่โรงเรียนเห็นความสำคัญของการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียนเมื่อประสบเหตุการณ์ และเห็นพ้องต้องกันในการตัดสินใจ พร้อมทั้งให้โอกาสในการรับรู้ข่าวสาร และการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกัน 3) การตัดสินใจ (Decision Making) เป็นลักษณะที่โรงเรียนเชื่อมั่นว่าจะมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน และส่งผลโดยตรงกับผลงานที่เกิดขึ้น อีกทั้งมีความเชื่อมั่นว่าการตัดสินใจที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพ และคุณภาพของงานนั้น ต้องอาศัยการตัดสินใจจากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญที่รู้ปัญหาจริงโดยไม่คำนึงถึงระดับชั้นการบริหาร 4) ความรู้สึกเป็นกลุ่ม (Sense of Community) เป็นลักษณะที่โรงเรียนดำเนินงานโดยยึดถือโรงเรียนเป็นหลัก และส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียน ให้การช่วยเหลือและพัฒนาซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกันมากที่สุด 5) ความเชื่อถือ (Trust) เป็นลักษณะที่โรงเรียนให้ความสำคัญในการยอมรับว่าครูมีความรู้ ความสามารถ มีความรับผิดชอบ โดยให้โอกาสครูในการทำงาน ให้ความไว้วางใจว่าครูสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี 6) คุณภาพ (Quality) เป็นลักษณะที่โรงเรียนให้ความสำคัญกับความคาดหวังต่อมาตรฐานและคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูและนักเรียน มีความเชื่อมั่นว่าครูและนักเรียนมีความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเองได้ อีกทั้งให้ความสำคัญต่อความคิดที่กว้างไกล และส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร 7) การยอมรับนับถือ (Recognition) เป็นลักษณะที่โรงเรียนเปิดโอกาสและยอมรับแนวความคิดที่ดีและแนวคิดใหม่ ๆ ของครู รวมทั้งการยอมรับในความรู้ความสามารถและความสำเร็จของผลงานของครูและนักเรียน เพื่อให้ครูเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน 8) ความเอื้ออาทร (Caring) เป็นลักษณะที่โรงเรียนเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน และให้ความสำคัญต่อผลงานของบุคลากร อีกทั้งสนับสนุนให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 9) ความมีเกียรติศักดิ์ศรี (Integrity) เป็นลักษณะที่โรงเรียนให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์ในความมานะพยายามของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างสมอดันสมอปลาย และกำหนดแนวทางให้บุคลากรทุกคนประพฤติปฏิบัติให้เป็นมาตรฐานเดียวกันและให้การยกย่องผู้ที่มีบุคลิกภาพและจริยธรรมที่สูงเด่น 10) ความหลากหลาย

(Diversity) เป็นลักษณะที่โรงเรียนเห็นความสำคัญในด้านความแตกต่างระหว่างบุคคล บุคลิกภาพ แนวความคิด ทักษะ วิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน พร้อมทั้งมีความยืดหยุ่น ผสมผสาน เชื่อมโยงความแตกต่างในรูปแบบ และวิธีการปฏิบัติที่หลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนนั้น ให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียนประถมศึกษาได้นำแนวคิดทฤษฎีของแพทเตอร์สันมาเพราะสามารถใช้เป็นแนวปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับและปฏิบัติตามประเพณีและค่านิยม ซึ่งมีแนวโน้มที่จะปรากฏเป็นส่วนสำคัญของชีวิตในโรงเรียน โดยแปลความหมายของค่านิยมไปสู่แผนปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจได้ว่าจะทำอะไร และทำได้ได้อย่างไร พอสรุปได้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียนประถมศึกษา คือ วัฒนธรรมองค์กรที่มีกฎระเบียบแบบแผน กฎเกณฑ์ของพฤติกรรมที่บุคคลในโรงเรียนนั้น ๆ ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยภายในประเทศ

สิมาพร แจ่มบุญศรี (2552: 35) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนตามแนวคิดทฤษฎีของ Cook and Lafferty (1989: 13) มี 3 ลักษณะ วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์กรเฉื่อยชา วัฒนธรรมองค์กรก้าวร้าว ผลจากการวิจัยปรากฏว่า มีความแตกต่างกันใน 3 ลักษณะ คือ มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์และลักษณะวัฒนธรรมองค์กรเฉื่อยชาอยู่ในระดับสูง ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรก้าวร้าวอยู่ในระดับปานกลาง

พิรยา ภูศรี (2553: 76) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับของวัฒนธรรมองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านลักษณะสร้างสรรค์ ด้านลักษณะเฉื่อยชา และด้านลักษณะก้าวร้าว เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละมิติ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านลักษณะสร้างสรรค์ปรากฏผล คือ มิติเน้นความสำเร็จ มิติเน้นความสัจการแห่งตน มิติเน้นไมตรีสัมพันธ์ และมิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น ด้านลักษณะเฉื่อยชาปรากฏผล คือ มิติเน้นกฎระเบียบ มิติเน้นการพึ่งพา มิติเน้นเห็นพ้องด้วย และมิติเน้นการหลีกเลี่ยง ด้านลักษณะเชิงรุกปรากฏผล คือ มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ มิติเน้นการแข่งขัน มิติเน้นอำนาจ และมิติเน้นการเห็นตรงข้าม ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อระดับวัฒนธรรมองค์กรสูงกว่าครูผู้สอนและแตกต่างกัน

ดวงดาว บุญทอง (2553: 23) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนที่ผลต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนฝึกออาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม ในภาพรวมระดับความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ตามแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนฝึกออาชีพกรุงเทพมหานครมีความสัมพันธ์กัน และวัฒนธรรมโรงเรียนส่งผลต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครู

ชั้นยาภรณ์ พาพลงาม (2554: 22) ได้ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนและบรรยากาศโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนและบรรยากาศโรงเรียนตามการรับรู้ของครูและเจ้าหน้าที่โรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า เมื่อพิจารณาตามเพศ ระดับการศึกษา และสถานภาพการทำงาน พบว่ามีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาจากประสบการณ์การทำงานพบว่า มีความแตกต่างกัน ผลการเปรียบเทียบบรรยากาศโรงเรียนพิจารณาตามเพศ ระดับการศึกษา สถานภาพการทำงาน อายุ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียนพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วรรณชนา หงสกล (2556: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเปรียบเทียบและหาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยการศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมโรงเรียนและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู จำแนกตามประเภทของโรงเรียน สถานที่ตั้ง และขนาดโรงเรียน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำนวน 306 คน ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เปรียบเทียบวัฒนธรรมโรงเรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประเภทของโรงเรียนคือประถมศึกษาและขยายโอกาสทางการศึกษาโดยรวมแตกต่างกัน

สรุปได้ว่า องค์กรเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญจะเจริญก้าวหน้าแข็งแรงหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนที่มีค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน และแบบแผนการประพฤติปฏิบัติที่รับรู้ยึดถือร่วมกัน การกำหนดเป้าหมายเพื่อความสำเร็จของงาน มีกระบวนการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายใต้การวางแผนของสมาชิกในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความก้าวหน้าขององค์กร ซึ่งมีหน้าที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Guilmette (1992 อ้างถึงใน กัญยชกร ชัยนภัสภมร, 2550: 57) ศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ คือ การบริหารภายในองค์กรซึ่งประกอบด้วย รูปแบบการปฏิบัติงานการทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บริหารการรับรู้สภาพแวดล้อม การปรับตัวเข้ากับองค์กร การรับรู้เป้าหมายขององค์กรและค่านิยมในการทำงาน โดยศึกษาตัวแปรเหล่านี้ มีผลต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับองค์กร การตั้งใจในการทำงาน การคงอยู่ในงาน การจัดหาสมาชิกองค์กรเข้าทำงาน โดยศึกษาในพยาบาลประจำการ 54 คน ในโรงพยาบาลของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการทำงานเป็นทีมมีความพึงพอใจมากกว่าการทำงานไม่เป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ไม่มีความแตกต่างกับความผูกพันกับองค์กร การตั้งใจทำงาน การคงอยู่และการจัดหาสมาชิกองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานกับผู้บริหารมีความร่วมมือสูง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจงาน ความผูกพันกับองค์กร และการตั้งใจในการทำงาน แต่ไม่มีความแตกต่างกันกับการจัดหาสมาชิกองค์กรและการคงอยู่ในงาน ระดับการรับรู้สิ่งแวดล้อมสูงขึ้น สัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับองค์กรความตั้งใจในการทำงานแต่ไม่แตกต่างกัน

ดังนั้น วัฒนธรรมการทำงานที่ดีคือ การปลูกฝังค่านิยมการทำงาน และองค์ประกอบต่าง ๆ จะทำให้ลดปัญหาการขาดแคลนสมาชิกองค์กร พยาบาลได้รวมทั้งจัดหาพยาบาลที่มีความเหมาะสมกับองค์กรและหน่วยงานได้แนวทางหนึ่ง

Patterson (1999 อ้างถึงใน กาญจนา เกสร, 2555: 65) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย The University Southern Mississippi โดยใช้กรอบการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของ Cooke; & Lafferty คือ วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมลักษณะเฉื่อยชา และวัฒนธรรมลักษณะก้าวร้าว ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมแบบลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก โดยวัฒนธรรมเฉพาะบางประเภทจะทำให้เกิดผลงานเฉพาะขึ้นมา ซึ่งสนับสนุนงานวิจัยอื่น ๆ ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร

Stone (2003) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับวัฒนธรรมโรงเรียนตามความรับรู้ของครู วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับวัฒนธรรมโรงเรียนประถมศึกษา ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูจากโรงเรียนระดับประถม 513 คน ในมลรัฐ Mississippi เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำและแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนประถมศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ค่าสหสัมพันธ์ ของ Pearson และค่า ANOVA พบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ทุกด้านมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งครูทุกระดับที่มาจากแต่ละขนาดของโรงเรียน ต่างมี

ความเห็นที่ไม่แตกต่างกัน เพราะเนื่องจากพฤติกรรมขององค์กรในเรื่องบทบาทความเป็นผู้นำ ทักษะการสื่อสาร ทักษะภาวะผู้นำจะมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของครูในเรื่องของการมอบอำนาจ การตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมทำให้งานออกมามีและมีประสิทธิภาพ

Cooke and Lafferty (1989 อ้างถึงใน สุพิชญ์ อดิษฐ์รัตกุล, 2550: 64) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรเป็นรายลักษณะ 3 ลักษณะ คือ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะเฉื่อยชา และลักษณะก้าวร้าว ผลการวิจัยพบว่า รายลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้บริการมีคุณภาพสูง คือ ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งแตกต่างกันระหว่างวัฒนธรรมองค์กร 3 รายลักษณะ คือ วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์มีมากกว่าลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรลักษณะเฉื่อยชา และวัฒนธรรมองค์กรแบบก้าวร้าว ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานในองค์กร

สรุป จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยดังกล่าวมาพบ ว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ ค่านิยม และความเชื่อเป็นแนวบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน และวัฒนธรรมที่เป็นนามธรรม ได้แก่ โครงสร้าง และจารีตธรรมเนียมปฏิบัติ กลายเป็นรากฐานของระบบบริหารและวิธีการปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร และมีอิทธิพลที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำกลยุทธ์ใหม่มาใช้ในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพเท่าเทียมกับองค์กรและหน่วยงานอื่น ๆ ต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร ซึ่งได้ดำเนินการศึกษาตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. วิธีการสร้างเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร ประจำปีการศึกษา 2557 จำนวน 161 โรงเรียน จำแนกเป็นผู้บริหาร โรงเรียน 161 คน และครูผู้สอน 1,563 คน รวมทั้งหมด 1,724 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร จำแนกเป็นผู้บริหาร โรงเรียน 40 คน และครู 313 คน รวมทั้งหมด 353 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan Morgan (1970: 28 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2545: 43) จากนั้นจึงแบ่งชั้นตามสัดส่วนโดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นตัวแบ่งชั้น โดยการเทียบบัญญัติไตรยางศ์ แล้วจึงสุ่มตัวอย่างแบบง่ายให้ครบตามสัดส่วนที่กำหนดไว้ ดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขนาด โรงเรียน	ผู้บริหารโรงเรียน		ครู		รวม	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ขนาดเล็ก	85	22	752	123	837	145
ขนาดกลาง	71	17	537	113	608	130
ขนาดใหญ่	5	1	274	77	279	78
รวม	161	40	1,563	313	1,724	353

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร, 2557

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ในโรงเรียนประถมของผู้บริหารโรงเรียนและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียนและครู ได้แก่ ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน และขนาดโรงเรียน โดยแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จำนวน 54 ข้อ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและแบบสอบถามแบบปลายเปิด (Open Ended Questionnaire) เกี่ยวกับแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์โรงเรียนประถม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร วิเคราะห์ข้อมูลโดยการสังเคราะห์ข้อความ แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ มิติที่ 1 มิติความสำเร็จ มิติที่ 2 มิติสัจการแห่งตน มิติที่ 3 มิติบุคคลและการกระตุ้น มิติที่ 4 มิติไมตรีสัมพันธ์

วิธีการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดทฤษฎีของ Cook and Lafferty (1989: 13 อ้างถึงใน พิทยา ภูศรี, 2553: 1-3)
2. ศึกษาวิธีสร้างแบบสอบถามมาตรฐานส่วนประมาณค่า ตามวิธีของลิเคอร์ท (Likert Scale)
3. ดำเนินการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกล
4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไข
5. นำแบบสอบถามไปขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (IOC: Index of Item Objective Congruence) แต่ละข้อได้ค่า IOC รายข้ออยู่ระหว่าง 0.60-1.00
6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหาร โรงเรียนและครูซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.87
7. จัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์นำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับดังนี้

1. ทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา เพื่อขอความร่วมมือในการออกหนังสือถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกล
2. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือส่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกล ด้วยตนเอง ตลอดจนนำแบบสอบถามส่งถึงโรงเรียนทุกโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ และเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง
3. ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่รับคืน
4. รวบรวมข้อมูลทั้งหมด เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากการรวบรวมข้อมูลมีลำดับดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืน
2. นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบแล้วและมีความสมบูรณ์ดำเนินการให้คะแนนตามเกณฑ์

ดังนี้

วัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับ มากที่สุด ให้คะแนนเป็น 5

วัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับ มาก ให้คะแนนเป็น 4

วัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับ ปานกลาง ให้คะแนนเป็น 3

วัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับ น้อย ให้คะแนนเป็น 2

วัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับ น้อยสุด ให้คะแนนเป็น 1

3. นำคะแนนที่ได้ไปทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

4. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล มีดังนี้

- 4.1 ข้อมูลตอนที่ 1 วิเคราะห์ค่าร้อยละ (Percentage) จำแนกตามตำแหน่งในการทำงาน

ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาด โรงเรียนของผู้ตอบแบบสอบถาม

- 4.2 ข้อมูลตอนที่ 2 วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรม

ใน โรงเรียนประถม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล (Standard deviation)

นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการบรรยายและแปลความหมายดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545: 105)

ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
4.51–5.00	หมายถึง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด
3.51–4.50	หมายถึง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก
2.51–3.50	หมายถึง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง
1.51–2.50	หมายถึง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับน้อย
1.00–1.50	หมายถึง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.3 ข้อมูลตอนที่ 3 วิเคราะห์แนวทางข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกล โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

5. วิเคราะห์เปรียบเทียบการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกล โดยการวิเคราะห์ t-test ที่เกี่ยวกับตำแหน่งในการทำงาน และวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว F-test (One-way ANOVA) ที่เกี่ยวกับประสบการณ์และขนาดโรงเรียน หากพบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบเป็นระบบคู่ตามวิธีของ Scheffe'

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน

- 1.1 ค่าความถี่ (Frequency)
- 1.2 ค่าร้อยละ (Percentage)
- 1.3 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
- 1.4 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

- 2.1 ค่าดัชนีความสอดคล้องของคำถามใช้ค่า IOC (บุญชม ศรีสะอาด, 2545: 89)
- 2.2 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha-Coefficient) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545: 153-154)

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

- 3.1 ค่า t-test (บุญชม ศรีสะอาด, 2545: 176)
- 3.2 ค่า F-test สำหรับวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) และหากมีนัยสำคัญทางสถิติจะทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545: 190)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสตูล ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูล
ดังต่อไปนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	สถิติที่ใช้ในการทดสอบที (t-test)
F	แทน	สถิติที่ใช้ในการทดสอบเอฟ (F-test)
Sig.	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติ
df	แทน	ชั้นแห่งความอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ผลบวกยกกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลบวกยกกำลังสองของคะแนน (Mean Square)
**	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ตอน ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งในการทำงาน ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน
2. การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตุล
3. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน และครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตุล ตามตัวแปรตำแหน่งในการทำงาน ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน
4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตุล ทั้ง 4 มิติ คือ มิติเน้นความสำเร็จ มิติเน้นสัจการแห่งตน มิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น และมิติเน้นไมตรีสัมพันธ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งในการทำงาน ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน ดังตาราง 4

ตาราง 4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตัวแปร

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ตำแหน่งในการทำงาน		
ผู้บริหาร โรงเรียน	40	11.30
ครู	313	88.70
รวม	353	100.00

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ประสบการณ์การทำงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	150	42.50
5-10 ปี	95	26.90
มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	108	30.60
รวม	353	100.00
ขนาดโรงเรียน		
โรงเรียนขนาดเล็ก	145	41.10
โรงเรียนขนาดกลาง	130	36.80
โรงเรียนขนาดใหญ่	78	22.10
รวม	353	100.00

จากตาราง 4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นครู จำนวน 313 คน คิดเป็นร้อยละ 88.70 ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 11.30 ประสบการณ์การทำงานส่วนใหญ่ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 42.50 รองลงมา มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 30.60 และมีประสบการณ์ 5-10 ปี จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 26.90 ขนาดโรงเรียนส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 41.10 รองลงมาโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 36.80 และโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 22.10

2. การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 5

ตาราง 5 ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 5 โดยภาพรวมและรายด้าน

วัฒนธรรมองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านลักษณะสร้างสรรค์	4.16	0.37	มาก
ด้านลักษณะเฉื่อยชา	3.69	0.46	มาก
ด้านลักษณะก้าวร้าว	3.14	0.38	ปานกลาง
รวม	3.83	0.28	มาก

จากตาราง 5 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$ S.D. = 0.28) โดยมีค่าเฉลี่ยรายด้านดังนี้ ด้านลักษณะสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.16$ S.D. = 0.37) ด้านลักษณะเฉื่อยชา ($\bar{X} = 3.69$ S.D. = 0.46) และด้านลักษณะก้าวร้าว ($\bar{X} = 3.14$ S.D. = 0.38) ตามลำดับ

ตาราง 6 ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล ด้านลักษณะสร้างสรรค์

วัฒนธรรมองค์กรด้านลักษณะสร้างสรรค์	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
มิติเน้นความสำเร็จ			
1. มีความเสียสละและอุทิศตนในการปฏิบัติงาน	4.65	0.53	มากที่สุด
2. มีวินัยในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ได้	4.39	0.74	มาก
3. มีความทุ่มเทให้กับงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	4.29	0.81	มาก
4. มีขวัญและกำลังใจดี มีความสุขสนุกกับการปฏิบัติงาน	4.33	0.77	มาก
5. มีการทำงานอย่างมีเป้าหมายและพยายามแก้ไขปัญหา	4.31	0.75	มาก
รวม	4.39	0.46	มาก
มิติเน้นสังการแห่งตน			
6. มีความรักในองค์กรและต้องการให้องค์กรเจริญก้าวหน้าไปพร้อมกับการปฏิบัติงาน	4.58	0.66	มากที่สุด
7. มีความรักและศรัทธาต่องานที่ปฏิบัติ	4.37	0.77	มาก
8. มีการยึดประโยชน์ในการปฏิบัติงานที่มีต่อส่วนร่วมมากกว่าส่วนบุคคล	4.23	0.83	มาก
9. มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและพร้อมพัฒนาตนเองไปพร้อม ๆ กับผู้อื่น	4.12	0.93	มาก
รวม	4.32	0.55	มาก

ตาราง 6 (ต่อ)

วัฒนธรรมองค์กรด้านลักษณะสร้างสรรค์	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
มิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น			
10. ให้ความยกย่องและนับถือคนอื่นที่สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงานได้	4.12	0.93	มาก
11. มีโอกาสเสนอความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายการปฏิบัติงานได้อย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน	3.95	0.89	มาก
12. ได้รับการสนับสนุนและมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน	4.03	0.95	มาก
13. สามารถทำงานอย่างมีอิสระ แบ่งปันความคิดเห็นต่อเพื่อนร่วมงานได้อย่างเต็มที่	3.71	0.93	มาก
14. เสนอความคิดเห็นได้อย่างมีอิสระและปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่	3.81	0.99	มาก
รวม	3.92	0.69	มาก
มิติเน้นไมตรีสัมพันธ์			
15. มีสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานลักษณะพี่น้อง	4.16	0.87	มาก
16. มีการยอมรับแบ่งปันความคิดเห็นและยึดถือธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กรเป็นหลัก	4.02	0.87	มาก
17. ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและคำนึงถึงความรู้สึกของคนอื่นเสมอ	4.02	0.87	มาก
18. มีความเป็นกันเองและสามารถพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างเปิดเผย	3.92	0.87	มาก
19. มีความภูมิใจที่เพื่อนร่วมงานชอบพอ รักใคร่ และปฏิบัติงานร่วมกันได้	4.00	0.92	มาก
รวม	4.02	0.60	มาก
รวม (ด้านลักษณะสร้างสรรค์)	4.16	0.37	มาก

จากตาราง 6 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย ด้านลักษณะสร้างสรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.16$ S.D. = 0.37) โดยมีค่าเฉลี่ยแต่ละมิติ ดังนี้ มิติเน้นความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.39$ S.D. = 0.46) มิติเน้นสัจการแห่งตน ($\bar{X} = 4.32$ S.D. = 0.55) มิติเน้นไมตรีสัมพันธ์ ($\bar{X} = 4.02$ S.D. = 0.60) และมิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น ($\bar{X} = 3.92$ S.D. = 0.69) และเมื่อพิจารณาในแต่ละมิติได้ผลดังนี้

มิติเน้นความสำเร็จ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความเสียสละและอุทิศตน ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.65$ S.D. = 0.53) และวัฒนธรรมองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีความทุ่มเท ให้กับงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.29$ S.D. = 0.81)

มิติเน้นสัจการแห่งตน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความรักในองค์กร และต้องการให้องค์กรเจริญก้าวหน้าไปพร้อมกับการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.58$ S.D. = 0.66) และวัฒนธรรมองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและพร้อมพัฒนาตนเองไปพร้อมกับผู้อื่น ($\bar{X} = 4.12$ S.D. = 0.93)

มิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ให้ความยกย่อง และนับถือคนอื่นที่สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงานได้ ($\bar{X} = 4.12$ S.D. = 0.93) และวัฒนธรรมองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สามารถทำงานอย่างมีอิสระ แบ่งปันความคิดเห็นต่อเพื่อนร่วมงานได้อย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 3.71$ S.D. = 0.93)

มิติเน้นไมตรีสัมพันธ์ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานลักษณะพี่น้อง ($\bar{X} = 4.16$ S.D. = 0.87) และวัฒนธรรมองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีความเป็นกันเองและสามารถพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างเปิดเผย ($\bar{X} = 3.92$ S.D. = 0.87)

ตาราง 7 ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร ด้านลักษณะเนื้อหา

วัฒนธรรมองค์กรด้านลักษณะเนื้อหา	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย			
1. ชอบปฏิบัติงาน โดยเป็นผู้ตามมากกว่าเป็นผู้นำ	3.89	0.87	มาก
2. จะปฏิบัติตัวเหมือนบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กร	3.78	0.92	มาก
3. ถ้าที่จะเสนอความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน	3.42	0.91	ปานกลาง
4. ชอบปฏิบัติงานเป็นทีมมากกว่าทำงานคนเดียว	3.82	0.99	มาก
รวม	3.73	0.54	มาก
มิติเน้นกฎระเบียบ			
5. ยอมรับกฎระเบียบและปฏิบัติตามผู้ที่เคยปฏิบัติมาก่อน	3.61	1.00	มาก
6. ให้การยอมรับและเคารพในระบบอาวุโส	3.75	0.95	มาก
7. แบบแผนการปฏิบัติงานขององค์กรดีแล้ว ไม่ควรเปลี่ยนแปลง	3.70	1.03	มาก
8. มีการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด	3.59	0.89	มาก
9. มีความพึงพอใจในกฎระเบียบขององค์กร	3.74	0.88	มาก
รวม	3.68	0.65	มาก
มิติเน้นการพึ่งพา			
10. การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม จะทำให้ องค์กรได้รับผลประโยชน์สูงสุด	3.95	0.85	มาก
11. มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้บริหาร เป็นอย่างมาก	3.93	0.88	มาก
12. การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ถูกต้อง	3.79	0.87	มาก
13. ถ้าตัดสินใจด้วยตนเองโดยไม่ต้องรอคนอื่น ๆ	3.72	1.00	มาก
14. ถ้าตัดสินใจด้วยตนเองในการปฏิบัติงาน	3.71	0.94	มาก
รวม	3.82	0.57	มาก

ตาราง 7 (ต่อ)

วัฒนธรรมองค์กรด้านลักษณะเนื้อหา	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
มิติเน้นการหลีกเลี่ยง			
15. ยอมรับคำตำหนิเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด	3.70	1.06	มาก
16. เมื่อมีปัญหาต้องช่วยกันแก้ไข	3.88	0.95	มาก
17. ปฏิบัติงานเฉพาะหน้าที่ของตนเท่านั้น	3.36	1.91	ปานกลาง
18. พยายามปฏิบัติงานไม่ให้ผิดพลาด	3.15	1.11	ปานกลาง
รวม	3.52	0.76	มาก
รวม (ด้านลักษณะเนื้อหา)	3.69	0.46	มาก

จากตาราง 7 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร ด้านลักษณะเนื้อหา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$ S.D. = 0.46) โดยมีค่าเฉลี่ยแต่ละมิติ ดังนี้ มิติเน้นการพึ่งพา ($\bar{X} = 3.82$ S.D. = 0.57) มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย ($\bar{X} = 3.73$ S.D. = 0.54) มิติเน้นกฎระเบียบ ($\bar{X} = 3.68$ S.D. = 0.65) และมิติเน้นการหลีกเลี่ยง ($\bar{X} = 3.52$ S.D. = 0.76) และเมื่อพิจารณาในแต่ละมิติได้ผลดังนี้

มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ชอบปฏิบัติงานโดยเป็นผู้ตามมากกว่าเป็นผู้นำ ($\bar{X} = 3.89$ S.D. = 0.87) และวัฒนธรรมองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ไม่กล้าที่จะเสนอความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.42$ S.D. = 0.91)

มิติเน้นกฎระเบียบ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ให้การยอมรับและเคารพในระบบอาวุโส ($\bar{X} = 3.75$ S.D. = 0.95) และวัฒนธรรมองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ควรปฏิบัติงานตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ($\bar{X} = 3.59$ S.D. = 0.89)

มิติเน้นการพึ่งพา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม จะทำให้องค์กรได้รับผลประโยชน์สูงสุด ($\bar{X} = 3.95$ S.D. = 0.85) และวัฒนธรรมองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ไม่กล้าตัดสินใจด้วยตนเองในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.71$ S.D. = 0.94)

มิติเน้นการหลีกเลี่ยง พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เมื่อมีปัญหาต้องช่วยกันแก้ไข ($\bar{X} = 3.88$ S.D. = 0.95) และวัฒนธรรมองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หากทางเมื่อทำงานผิดพลาดจะพยายามหลีกเลี่ยงปัญหาโดยไม่พยายามแก้ไข ($\bar{X} = 3.15$ S.D. = 1.11)

ตาราง 8 ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร ด้านลักษณะก้าวร้าว

วัฒนธรรมองค์กรด้านลักษณะก้าวร้าว	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม			
1. ยอมรับเทคโนโลยีและการปฏิบัติงานแบบใหม่ ๆ	3.76	0.84	มาก
2. สามารถทำงานกับผู้อื่นได้เพราะมีความเชื่อถือไว้วางใจ ในการทำงานของเพื่อนร่วมงาน	3.78	0.91	มาก
3. ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและสามารถทำงานเป็นทีม	3.74	0.88	มาก
4. ปฏิบัติงานโดยให้ความสำคัญกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน มากกว่าความสำเร็จของงาน	3.75	0.84	มาก
รวม	3.75	0.75	มาก
มิติเน้นอำนาจ			
5. ปฏิบัติงานเฉพาะหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยไม่มี ส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอื่น	3.24	1.15	ปานกลาง
6. มีค่านิยมพฤติกรรมลักษณะมุ่งงานและเน้นความต้องการ ด้านความมั่นคงขององค์กร	3.09	1.15	ปานกลาง
7. มีเป้าหมายสูงสุดในชีวิตการปฏิบัติงาน คือ ดำรง ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กร	3.06	1.21	ปานกลาง
8. มีการชี้แนะและโน้มน้าวใจให้คนอื่นมีความเห็น คล้อยตามได้	3.17	1.23	ปานกลาง
รวม	3.14	0.80	ปานกลาง

ตาราง 8 (ต่อ)

วัฒนธรรมองค์กรด้านลักษณะก้าวร้าว	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
มิติเน้นการแข่งขัน			
9. การปฏิบัติงานที่มีการแข่งขันกันในสายงานทำให้ การเลื่อนขั้นตำแหน่งยังมีโอกาสมากขึ้น	3.68	0.91	มาก
10. การมอบหมายงานที่แตกต่างกันทำให้เกิดการแข่งขัน และงานเสร็จเร็วยิ่งขึ้น	3.72	0.96	มาก
11. มีเป้าหมายหลักในการปฏิบัติงาน คือ ต้องการ เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น	3.63	0.92	มาก
12. งานที่ปฏิบัติจะสำเร็จได้ต้องมีการแข่งขันกัน	3.82	0.87	มาก
13. งานจะมีคุณภาพต้องมีการแข่งขัน	3.77	0.97	มาก
รวม	3.73	0.57	มาก
มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ			
14. การปฏิบัติงานที่หนักและใช้เวลานานจะทำให้ บรรลุเป้าหมาย	3.72	0.91	มาก
15. การปฏิบัติงานที่ยึดถือกันมานานจะเป็นแบบอย่างที่ดี	3.79	0.92	มาก
16. การปฏิบัติงานที่มีระเบียบและปฏิบัติตามขั้นตอน อย่างเคร่งครัดจะก่อประโยชน์ต่อองค์กร	3.75	0.90	มาก
17. การปฏิบัติงานทุกครั้งจะต้องตรวจสอบทุกขั้นตอน เพื่อป้องกันข้อผิดพลาด	3.67	0.96	มาก
รวม	3.73	0.59	มาก
รวม (ด้านลักษณะก้าวร้าว)	3.60	0.38	มาก

จากตาราง 8 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ด้านลักษณะก้าวร้าว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$ S.D. = 0.38) โดยมีค่าเฉลี่ยแต่ละมิติดังนี้ มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม ($\bar{X} = 3.75$ S.D. = 0.75) มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ ($\bar{X} = 3.73$ S.D. = 0.59) มิติเน้นการแข่งขัน ($\bar{X} = 3.73$ S.D. = 0.57) และมิติเน้นอำนาจ ($\bar{X} = 3.14$ S.D. = 0.80) และเมื่อพิจารณาในแต่ละมิติได้ผลดังนี้

มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สามารถทำงานกับผู้อื่นได้ เพราะมีความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานของเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.78$ S.D. = 0.91) และวัฒนธรรมองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ขอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและสามารถทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 3.74$ S.D. = 0.88)

มิติเน้นอำนาจ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การปฏิบัติงานตามที่ตำแหน่งกำหนด โดยไม่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอื่น ($\bar{X} = 3.24$ S.D. = 1.15) และวัฒนธรรมองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ($\bar{X} = 3.06$ S.D. = 1.21)

มิติเน้นการแข่งขัน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ งานที่ปฏิบัติจะสำเร็จได้ ต้องมีการแข่งขันกัน ($\bar{X} = 3.82$ S.D. = 0.87) และวัฒนธรรมองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีเป้าหมายหลักในการปฏิบัติงานคือต้องการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ($\bar{X} = 3.63$ S.D. = 0.92)

มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การปฏิบัติงานที่ยึดถือกันมานานจะเป็นแบบอย่างที่ดี ($\bar{X} = 3.79$ S.D. = 0.92) และวัฒนธรรมองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การปฏิบัติงานทุกครั้งจะต้องตรวจสอบทุกขั้นตอนเพื่อป้องกันข้อผิดพลาด ($\bar{X} = 3.67$ S.D. = 0.96)

3. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกล ตามตัวแปรตำแหน่งในการทำงาน ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน ดังตาราง 9–11

ตาราง 9 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกล ตามตัวแปรตำแหน่งในการทำงาน

วัฒนธรรมองค์กร	ตำแหน่งในการทำงาน	n	\bar{X}	S.D	t	Sig,
ด้านลักษณะสร้างสรรค์	ผู้บริหาร	40	4.64	0.27	9.61**	.00
	ครู	313	4.11	0.34		
ด้านลักษณะเฉื่อยชา	ผู้บริหาร	40	4.20	0.68	8.37**	.00
	ครู	313	3.62	0.37		
ด้านลักษณะก้าวร้าว	ผู้บริหาร	40	3.75	0.78	4.48**	.00
	ครู	313	3.16	0.43		
ภาพรวมทั้งหมด	ผู้บริหาร	40	4.14	0.45	11.77**	.00
	ครู	313	3.61	0.21		

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 9 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูที่มีตำแหน่งในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกล ทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนมีระดับความคิดเห็นสูงกว่าครูทั้งภาพรวมและรายด้าน

ตาราง 10 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน และครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกล ตามตัวแปรประสพการณ์การทำงาน

วัฒนธรรมองค์กร	แหล่งความแปรปรวน	SS	DF	MS	F	Sig.
ด้านลักษณะสร้างสรรค์	ระหว่างกลุ่ม	0.05	2	0.02	0.17	0.84
	ภายในกลุ่ม	47.95	350	0.14		
	รวม	48.00	352			
ด้านลักษณะเฉื่อยชา	ระหว่างกลุ่ม	0.70	2	0.35	1.69	0.19
	ภายในกลุ่ม	72.18	350	0.21		
	รวม	72.88	352			
ด้านลักษณะก้าวร้าว	ระหว่างกลุ่ม	0.10	2	0.05	0.35	0.70
	ภายในกลุ่ม	49.63	350	0.14		
	รวม	49.73	352			
ภาพรวมทั้งหมด	ระหว่างกลุ่ม	0.15	2	0.07	0.95	0.39
	ภายในกลุ่ม	27.36	350	0.08		
	รวม	27.51	352			

จากตาราง 10 พบว่าผู้บริหาร โรงเรียนและครูที่มีประสพการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกล ไม่แตกต่างกันทั้งภาพรวมและรายด้าน

ตาราง 11 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน และครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามตัวแปรขนาด โรงเรียน

วัฒนธรรมองค์กร	แหล่งความแปรปรวน	SS	DF	MS	F	sig.
ด้านลักษณะสร้างสรรค์	ระหว่างกลุ่ม	0.61	2	0.30	2.24	0.11
	ภายในกลุ่ม	47.39	350	0.14		
	รวม	48.00	352			
ด้านลักษณะเพื่อขอ	ระหว่างกลุ่ม	0.03	2	0.01	0.07	0.93
	ภายในกลุ่ม	72.85	350	0.21		
	รวม	72.88	352			
ด้านลักษณะก้าวร้าว	ระหว่างกลุ่ม	0.02	2	0.01	0.08	0.92
	ภายในกลุ่ม	49.71	350	0.14		
	รวม	49.73	352			
ภาพรวมทั้งหมด	ระหว่างกลุ่ม	0.14	2	0.07	0.87	0.42
	ภายในกลุ่ม	27.37	350	0.08		
	รวม	27.51	352			

จากตาราง 11 พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียน และครูที่ปฏิบัติงานในขนาดโรงเรียนต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ไม่แตกต่างกันทั้งภาพรวมและรายด้าน

4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล ทั้ง 4 ด้าน คือ มิตินั้นความสำเร็จ มิตินั้นจัดการแข่งขัน มิตินั้นบุคคลและการกระตุ้น และมิตินั้นไมตรีสัมพันธ์

จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล ได้ผลดังตาราง 12

ตาราง 12 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล ในแต่ละมิติ

วัฒนธรรมองค์กร เชิงสร้างสรรค์	ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
มิตินั้นความสำเร็จ	1. ควรมีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออก ในการทำงานของสมาชิกภายในองค์กรที่มี ภาพรวมของลักษณะการทำงานที่ดี	182	16.93
	2. มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน	210	19.53
	3. ไม่แบ่งแยกตำแหน่งในองค์กร พฤติกรรม การทำงานของคนเป็นแบบมีเหตุมีผล ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น	156	14.51
	4. มีหลักการและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของ แต่ละบุคคล	194	18.05
	5. มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	205	19.07
	6. สมาชิกในองค์กรมีความกระตือรือร้น ร่วมแรง ร่วมใจในการทำงาน มีความสามัคคี รู้สึกว่า งานที่ทําความสามารถอยู่ตลอดเวลา และ อยู่บนฐานของความเป็นจริง	128	11.91
รวม		1,075	100.00

ตาราง 12 (ต่อ)

วัฒนธรรมองค์กรเชิง สร้างสรรค์	ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
มติเน้นจัดการแห่งตน	1. มีเป้าหมายการทำงานอยู่ที่คุณภาพงาน มากกว่าปริมาณงาน โดยที่เป้าหมายของตน สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมทั้ง ความสำเร็จของงานมาพร้อม ๆ กับความ ก้าวหน้าของสมาชิกในองค์กร	259	31.90
	2. มีความเต็มใจในการทำงานและภูมิใจในงาน ของตน	200	24.63
	3. สมาชิกทุกคนในองค์กรต้องได้รับการสนับสนุน ในการพัฒนาตนเองจากงานที่ทำอยู่เสมอและ ต่อเนื่อง รวมทั้งมีความอิสระในการพัฒนา งานของตน	196	24.14
	4. ความยึดมั่นผูกพันกับงานและมีบุคลิกภาพ ที่มีความพร้อมในการทำงานสูง	157	19.33
	รวม	812	100.00
มติเน้นบุคคลและ การกระตุ้น	1. มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม และมุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญ กับสมาชิกในองค์กร	254	22.32
	2. มีการสร้างขวัญกำลังใจ	286	25.13
	3. การทำงานมีลักษณะติดต่อสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพ		
	4. สมาชิกมีความสุขและภูมิใจในการทำงาน มีความสุขต่อการสอน การนิเทศงานและ การเป็นที่เลื่อมใสให้แก่กัน ช่วยเหลือกัน	301	26.45
	5. ทุกคนในองค์กรได้รับการสนับสนุน ความก้าวหน้าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ และมีความยุติธรรม	297	26.10
	รวม	1,138	100.00

ตาราง 12 (ต่อ)

วัฒนธรรมองค์กรเชิง สร้างสรรค์	ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
มิตินั้น ไมตรีสัมพันธ์	1. ให้องค์กรมีลักษณะที่มุ่งให้ความสำคัญ กับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล	270	30.27
	2. สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจ และไวต่อความรู้สึกของเพื่อน ร่วมงานและเพื่อนร่วมทีม	325	36.43
	3. ได้รับการยอมรับและเข้าใจความรู้สึก ซึ่งกันและกัน	297	33.30
รวม		892	100.00
ข้อเสนอแนะอื่น ๆ	1. ให้สมาชิกในองค์กรเห็นความสำคัญของ องค์กร ไม่เอาเวลาไปทำงานส่วนตัว	112	29.24
	2. ให้สมาชิกในองค์กรทุ่มเทแรงกายแรงใจ ในการทำงาน ไม่ปฏิเสธงานแม้ว่าจะไม่ใช่ งานที่เราถนัด	174	45.43
	3. เปิดใจกว้างในการพัฒนาตนเองเพื่อให้ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรของตน	97	25.33
รวม		383	100.00

จากตาราง 12 พบว่า มิตินั้นความสำเร็จ ผู้บริหาร โรงเรียน และครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล โดยให้องค์กรมีการตั้งเป้าหมายร่วมกันมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 19.53 รองลงมา คือ มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 19.07 และมีหลักการและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของแต่ละบุคคล คิดเป็นร้อยละ 18.05 ตามลำดับ มิตินั้นจัดการแห่งตน ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล โดยให้องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของการทำงานในทางสร้างสรรค์ โดยเน้นความต้องการของสมาชิกในองค์กรตามความคาดหวังของทุกฝ่าย โดยมีเป้าหมายการทำงานอยู่ที่

คุณภาพงานมากกว่าปริมาณงาน โดยที่เป้าหมายของตนสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อม ๆ กับความก้าวหน้าของสมาชิกในองค์กรมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 31.90 รองลงมา คือ มีความเต็มใจในการทำงานและภูมิใจในงานของตน คิดเป็นร้อยละ 24.63 และสมาชิกทุกคนในองค์กรต้องได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาตนเองจากงานที่ทำอยู่เสมอและต่อเนื่อง รวมทั้งมีความอิสระในการพัฒนางานของตน คิดเป็นร้อยละ 24.14 ตามลำดับ

มิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น ผู้บริหาร โรงเรียน และครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล โดยให้องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกของการทำงานที่สมาชิกมีความสุขและภูมิใจในการทำงาน มีความสุขต่อการสอน การนิเทศงาน และการเป็นพี่เลี้ยงให้แก่กัน ช่วยเหลือกันมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 26.45 รองลงมา คือ ทุกคนในองค์กรได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอและมีความยุติธรรม คิดเป็นร้อยละ 26.10 และมีการสร้างขวัญกำลังใจ คิดเป็นร้อยละ 25.13 ตามลำดับ

มิติเน้นไม่ตรีสัมพันธ์ ผู้บริหาร โรงเรียน และครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล โดยให้องค์กรมีลักษณะที่มุ่งให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจ และไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมทีมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.43 รองลงมา คือ ได้รับการยอมรับและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน คิดเป็นร้อยละ 33.30 และให้องค์กรมีลักษณะที่มุ่งให้ความสำคัญกับสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล คิดเป็นร้อยละ 30.27 ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ผู้บริหาร โรงเรียน และครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล โดยให้สมาชิกในองค์กรทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงาน ไม่ปฏิเสธงานแม้ว่าจะไม่ใช่งานที่เราถนัดมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 45.43 รองลงมา คือ ให้สมาชิกในองค์กรเห็นความสำคัญขององค์กร ไม่เอาเวลางานไปทำงานส่วนตัว คิดเป็นร้อยละ 29.24 และเปิดใจกว้างในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรของตน คิดเป็นร้อยละ 25.33 ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาศรีสะเกษ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ จำแนกตามตัวแปรตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียน และเพื่อศึกษาแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของผู้บริหารโรงเรียนและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหาร โรงเรียนและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ จำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียน 40 คน และครู 313 คน รวมทั้งหมด 353 คน โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางของ Krejcie and Morgan (1970: 28 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2545: 43) จากนั้นจึงแบ่งชั้นตามสัดส่วน โดยใช้ ขนาดโรงเรียนเป็นตัวแบ่งชั้น โดยการเทียบบัญญัติไตรยางศ์แล้วจึงสุ่มตัวอย่างแบบง่ายให้ครบตาม สัดส่วนที่กำหนดไว้ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ของผู้บริหารโรงเรียนและครู ได้แก่ ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงานและขนาดโรงเรียน โดยแบบสอบถาม เป็นแบบสำรวจรายการ (Check list) ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จำนวน 54 ข้อ และตอนที่ 3 ความคิดเห็น และแบบสอบถามแบบปลายเปิด (Open Ended Questionnaire) เกี่ยวกับแนวทางการสร้างวัฒนธรรม องค์กรเชิงสร้างสรรค์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ มิติความสำเร็จ มิติสัจการแห่งตน มิติบุคคลและการกระตุ้น และมิติไมตรี สัมพันธ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สถิติ t-test และ F-test โดยเปรียบเทียบ ความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการทดสอบแบบ Scheffe'

สรุป

การวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสตูล สรุปผลได้ดังนี้

1. ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ส่วนใหญ่เป็นครู มีประสบการณ์ทำงานส่วนใหญ่ต่ำกว่า 5 ปี และเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก
2. ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
3. การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล ตามตำแหน่งในการทำงาน ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนผู้บริหารโรงเรียนและครูที่มีประสบการณ์การทำงานและขนาดโรงเรียนต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล ไม่แตกต่างกันทั้งภาพรวมและรายด้าน
4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล ได้ผลดังนี้

4.1 มิตินั้นความสำเร็จ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์โรงเรียนประถม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล โดยให้องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกในการทำงานของสมาชิกภายในองค์กรที่มีภาพรวมของลักษณะการทำงานที่ดี มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน ไม่แบ่งแยกตำแหน่งในองค์กร พฤติกรรมการทำงานของคนเป็นแบบมีเหตุมีผล ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น มีหลักการและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของแต่ละบุคคล มีความกระตือรือร้น และมีความสุขในการทำงาน โดยการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน รู้สึกว่างานมีความหมาย และมีความท้าทาย โดยสมาชิกในองค์กรมีความกระตือรือร้น ร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน มีความสามัคคี รู้สึกว่างานท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลาและอยู่บนฐานของความเป็นจริง

4.2 มิตินั้นสัจการแห่งตน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล โดยให้องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกของการทำงานในทางสร้างสรรค์ โดยเน้นความต้องการของสมาชิกในองค์กรตามความคาดหวังของทุกฝ่าย โดยมีเป้าหมายการทำงาน

อยู่ที่คุณภาพงานมากกว่าปริมาณงาน โดยที่เป้าหมายของตนสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อม ๆ กับความก้าวหน้าของสมาชิกในองค์กร ทุกคนมีความเต็มใจในการทำงานและภูมิใจในงานของตน โดยไม่เอาเวลางานไปทำเรื่องส่วนตัว สมาชิกทุกคนในองค์กรต้องได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาตนเองจากงานที่ทำอยู่เสมอและต่อเนื่อง รวมทั้งมีความอิสระในการพัฒนางานของตน โดยสมาชิกในองค์กรมีความยึดมั่นผูกพันกับงานและมีบุคลิกภาพที่มีความพร้อมในการทำงานสูง

4.3 มิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์โรงเรียนประถม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกล โดยให้องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกของการทำงานที่มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและมุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร โดยถือว่าสมาชิกคือทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร มีการสร้างขวัญกำลังใจ การทำงานมีลักษณะติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกมีความสุขและภูมิใจในการทำงาน มีความสุขต่อการสอน การนิเทศงาน และการเป็นพี่เลี้ยงให้แกกัน ช่วยเหลือกัน ทุกคนในองค์กรได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอและมีความยุติธรรม

4.4 ด้านเน้นไม่ตรีสัมพันธ์ พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกล โดยให้องค์กรมีลักษณะที่มุ่งให้ความสำคัญกับสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจ และไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมทีม ได้รับการยอมรับและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกล โดยให้สมาชิกในองค์กรเห็นความสำคัญขององค์กร ไม่เอาเวลางานไปทำงานส่วนตัว ทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงาน ไม่ปฏิเสธงานแม้ว่าจะไม่ใช่งานที่เราถนัด และเปิดใจกว้างในการพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรของตน

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสตูล อภิปรายผล ได้ดังนี้

1. ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจาก องค์กรแต่ละองค์กรจะมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันออกไปซึ่งขึ้นอยู่กับประเพณี ความคิด และความเชื่อ ต่าง ๆ ที่บุคลากรในองค์กรนำมาใช้แล้วช่วยส่งเสริมให้องค์กรของตนเองมีการพัฒนาประสิทธิภาพ ของงานได้ดีขึ้น เพราะวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรให้มีการ เปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เช่น การปรับตัวขององค์กร การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และกระบวนการ ในการทำงานขององค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่จะช่วยพัฒนาองค์กร ให้การทำงาน มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรที่ดี สอดคล้องกับแนวคิดของ พร ภิเศก (2546: 27) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง กลุ่มของค่านิยมร่วมที่ได้รับการยอมรับ ในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกและช่วยให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจว่าการปฏิบัติใดที่ได้รับการ พิจารณาว่ายอมรับได้เกิดแนวการปฏิบัติที่สืบทอดกันมา อีกทั้งค่านิยมเหล่านี้มักจะถูกถ่ายทอดผ่าน ทางเรื่องราวและสื่อทางสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่นเดียวกับ Gibson (1991: 31 อ้างถึงใน พิทยา ภูศรี, 2553) ซึ่งนิยามว่า วัฒนธรรมเป็นชุดของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และวิถีคิด (Way of Thinking) ร่วมกัน ของคนในองค์กร และถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ วัฒนธรรมจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กร เกิดความผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมและความเชื่อขององค์กร และยังสอดคล้องกับ Hofstede (1984: 180 อ้างถึงใน พิทยา ภูศรี, 2553) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ว่าเป็นระบบค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมกันของคนในองค์กร ซึ่งจะเกี่ยวกับการจัดโครงสร้าง ในการสร้างบรรทัดฐานของกลุ่ม วัฒนธรรมจะช่วยให้บุคคลรู้ว่าเขาจะต้องทำอะไร และต้องประพฤติ หรือมีพฤติกรรมอย่างไร

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า คือ ด้านลักษณะสร้างสรรค์ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด คือ มิตินั้นความสำเร็จ และที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำสุด คือ มิตินั้นบุคคลและการกระตุ้น ส่วนด้าน ลักษณะเลื้อยขาที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด คือ มิตินั้นการพึ่งพา และที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำสุด คือ มิตินั้นการหลีกเลี่ยง และด้านลักษณะก้าวร้าวที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด คือ มิตินั้นการเห็น ตรงกันข้าม และที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำสุด คือ มิตินั้นอำนาจ ที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้บริหาร โรงเรียน และครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล ให้ความสำคัญ และตระหนักถึงผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เพราะเป้าหมายสำคัญของการทำงานของ โรงเรียนหรือ

องค์กรต่าง ๆ คือ ผลสำเร็จของงาน ดังนั้นบุคลากรทุกคนที่ทำงานต่างก็มุ่งหวังที่จะปฏิบัติหน้าที่ และทำงานตามตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จ โดยพยายามแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี มิติเน้นสัจการแห่งตนซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กร ที่ผู้บริหารโรงเรียนและครูให้ความสำคัญรองลงมา ทั้งนี้เนื่องจากมิติดังกล่าวเป็นความเชื่อส่วนบุคคลที่มีความคิด และศรัทธาที่ต่างกัน ในองค์กร แต่โดยส่วนใหญ่แล้วองค์กรจะประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานนั้น บุคลากรในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นถ้าบุคลากรในองค์กรมีความรักและศรัทธาต่องานที่ปฏิบัติต่อองค์กร และให้ความร่วมมือในองค์กร มีความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน ก็จะช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ อย่างแน่นอน นอกจากนี้ การสร้างสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรในองค์กรก็มีความสำคัญ เพราะการทำงานในองค์กรต่าง ๆ มีบุคลากร หรือสมาชิกที่เป็นกำลังหลักขององค์กร ถ้าบุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีความรักและรู้จักแบ่งปัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข ปัญหาเรื่องความขัดแย้ง ในองค์กรก็จะลดน้อยลง ส่วนด้านมิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนและครูมีระดับ ความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานน้อยที่สุด อาจเนื่องมาจากการปฏิบัติงานในลักษณะดังกล่าวเป็นการ แสดงออกซึ่งการ ไม่ยอมรับในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรยึดถือปฏิบัติกัน เพราะการมองเห็นตรงกันข้ามนอกจากจะเป็นการปฏิเสธในเรื่องของการทำงานแบบมีส่วนร่วมแล้ว ยังส่งผลต่อในเรื่องของความขัดแย้งตามมาได้ ดังนั้นบุคลากรในองค์กรจึงให้ความสำคัญน้อยที่สุด เพราะเป็นลักษณะการปฏิบัติงานที่ไม่ช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ และไม่ได้มุ่งเน้นกระบวนการทำงานเป็นกลุ่ม การใช้มิติการมองเห็นตรงกันข้ามไม่มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในองค์กร ที่มีสมาชิกและบุคลากรจำนวนมาก ซึ่งองค์กรที่เป็นสถานศึกษาหรือโรงเรียน เป็นองค์กรที่จำเป็นต้อง มีกระบวนการทำงานที่ต้องยึดถือขั้นตอนการทำงานที่มีมาตรฐานและต้องอาศัยความร่วมมือของบุคคล ในองค์กร

2. การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกล ตามตัวแปรตำแหน่ง ในการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงาน และขนาดโรงเรียน ผู้วิจัยได้อภิปรายดังนี้

2.1 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูเกี่ยวกับวัฒนธรรม องค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกล พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีระดับความคิดเห็น สูงกว่าครูทั้งภาพรวมและรายด้าน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนมีกลยุทธ์ในการมีภาวะ ผู้นำมากกว่าครู จึงทำให้เห็นความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าครูผู้สอน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหาร

โรงเรียนซึ่งเป็นผู้มีอำนาจการตัดสินใจสูงสุดในการปฏิบัติงานขององค์กร และมีเป้าหมายในการบริหารงานหรือจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กรและบุคคลทั่วไปภายนอก ซึ่งหน้าที่ของผู้บริหารเป็นหน้าที่ที่ได้รับการคาดหวังจากครูผู้สอนและบุคลากรในโรงเรียนในเรื่องของภาวะความเป็นผู้นำ โดยส่วนใหญ่โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในด้านการจัดการศึกษาส่วนหนึ่งมาจากผู้บริหารที่มีความสามารถในการบริหารงาน มีการกำหนดนโยบายและแผนงานที่มีประสิทธิภาพและบริหารทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมถึงทรัพยากรบุคคลในองค์กรด้วย ดังนั้นความต้องการและการคาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนจึงมีสูงกว่าครู โดยเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นต้นแบบที่ดี มีการยึดถือและปฏิบัติตามจนทำให้โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้จนถึงปัจจุบัน เพราะวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรและกระบวนการทำงานให้เกิดความร่วมมือและเข้าใจถึงหลักของการทำงานอย่างแท้จริง นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรซึ่งหมายถึงแบบแผนหรือสิ่งที่กำหนดรูปแบบการประพฤติปฏิบัติของบุคลากรในองค์กร และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรเองนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรย่อมมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ สอดคล้องกับ Smircich (1983: 339–358 อ้างถึงใน กัญญชกร ชัยนภัสภร, 2550) ได้ชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยที่วัฒนธรรมองค์กรจะเสริมสร้างความผูกพันให้กับสมาชิกขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งที่กำหนดกรอบระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติร่วมกันของสมาชิก ทำให้เกิดเอกลักษณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์กร และยังส่งผลถึงเสถียรภาพขององค์กร ทำให้เกิดภาพพจน์ที่ดีเป็นที่ยอมรับแก่สังคมทั่วไป เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553: 34) ยังชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรเพิ่มเติมอีกว่า วัฒนธรรมองค์กรซึ่งมีลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร ทำให้มองเห็นความแตกต่างระหว่างองค์กรหนึ่งกับอีกองค์กรหนึ่ง และนอกจากวัฒนธรรมองค์กรจะทำให้เกิดการยึดมั่นผูกพันของคนในองค์กรแล้ว ยังช่วยลดความยึดมั่นในตนเองของสมาชิกอีกด้วย อันเป็นผลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในองค์กรมากยิ่งขึ้น ประเด็นสำคัญนอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้วยังพบว่า วัฒนธรรมองค์กรก่อให้เกิดจิตสำนึกและกลไกในการควบคุมในองค์กร โดยมีต้องใช้ระบบทางการบริหารในการควบคุมสมาชิกในองค์กร และได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะมีผลกระทบต่อวิธีการจัดการในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวกและการควบคุม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิรยา ภูศรี (2553: 76) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับของวัฒนธรรมองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านลักษณะสร้างสรรค์ ด้านลักษณะเอื้อยชา และด้านลักษณะก้าวร้าว เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละมิติ โดย

เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากระดับมากแล้วมีด้านลักษณะสร้างสรรค์ปรากฏผล คือ มิตินั้นความสำเร็จ มิตินั้นความสักการแห่งตน มิตินั้นไมตรีสัมพันธ์ และมิตินั้นบุคคลและการกระตุ้น ด้านลักษณะเฉื่อยชาปรากฏผล คือ มิตินั้นกฎระเบียบ มิตินั้นการพึ่งพา มิตินั้นเห็นพ้องด้วย และมิตินั้นการหลีกเลี่ยง ด้านลักษณะก้าวร้าวปรากฏผล คือ มิตินั้นความสมบูรณ์แบบ มิตินั้นการแข่งขัน มิตินั้นอำนาจ และมิตินั้นการเห็นตรงข้าม ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อระดับวัฒนธรรมองค์กรสูงกว่าครูและแตกต่างกัน

2.2 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร ทั้งภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกในการทำงานของสมาชิกภายในองค์กรที่มีภาพรวมของลักษณะการทำงานที่ดี มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน ไม่แบ่งแยกตำแหน่งในองค์กร พฤติกรรมการทำงานของคนเป็นแบบมีเหตุมีผล ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น มีหลักการและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของแต่ละบุคคล มีความกระตือรือร้นและมีความสุขในการทำงาน ร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน มีความสามัคคี รู้สึกว่างานท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา และอยู่บนฐานของความเป็นจริงแบบเดียวกัน ดังนั้นถึงแม้ว่าจะมีประสบการณ์ทำงานต่างกันแต่ทุกคนต่างปรับตัวให้เหมาะสม เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hofstede (1991 อ้างถึงใน กาญจนา เกษร, 2555) กล่าวว่า หัวใจหรือแกนของวัฒนธรรม คือ ค่านิยม แม้ว่าวัฒนธรรมองค์กรไม่ได้ถูกเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรแต่รับรู้ได้จากการสังเกตพฤติกรรม ความเชื่อ และค่านิยมที่มีร่วมกันในองค์กร เป็นสิ่งที่ทำให้ทราบว่าผู้ร่วมงานจะปฏิบัติอย่างไร มีการร่วมมือหรือการแข่งขันกันทำงาน ค่านิยมในงานค่านิยมใดที่จะได้รับการสนับสนุน ส่งเสริม ให้อำนาจ และยังเป็นสิ่งที่กำหนดวิธีการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคล หรือกลุ่มอื่นนอกองค์กรด้วย ซึ่งไม่ขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดวงดา บุญทอง (2553: 23) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนฝึกออาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม ในภาพรวมระดับความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ตามแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนฝึกออาชีพกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กัน และวัฒนธรรมโรงเรียนส่งผลต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครู และครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

2.3 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล ที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูที่มีขนาดโรงเรียนต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล ทั้งภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารและครูที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน มีวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนที่คล้ายคลึงกัน โดยผู้บริหารโรงเรียนและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ ต่างก็มีทัศนคติในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรคือรูปแบบต่าง ๆ ในองค์กรที่คนส่วนใหญ่ยึดถือและปฏิบัติกันมาอย่างต่อเนื่อง จึงไม่มีความจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่าง ๆ จะไม่ปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เพ็ชรี ระบุวิเชตร (2554) ที่กล่าวว่า องค์กรจะดำเนินไปได้ต้องอาศัยพลังความร่วมมือกันอย่างเข้มแข็ง และร่วมแรงร่วมใจกันของบุคลากรทุกคนในองค์กร หมายถึง การที่องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรของตนเองในทางที่ดี มีรูปแบบการทำงาน และค่านิยมที่เน้นความร่วมมือร่วมใจกัน การทำงานเป็นที่มุ่งเน้นความมีคุณภาพ มาตรฐาน ฯลฯ

วัฒนธรรมองค์กรเช่นนี้ ย่อมทำให้องค์กรดำเนินไปได้อย่างราบรื่นหรือประสบความสำเร็จก้าวหน้า การที่บุคลากรในองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนและสามารถทำให้บุคลากรในองค์กรมีจิตสำนึกตรงกัน มีเป้าหมายร่วมกัน และมีแนวทางการปฏิบัติงานที่มีไปในทิศทางเดียวกัน แล้วนั้น ย่อมทำให้ปัญหาหรือกระบวนการตัดสินใจดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน ปัญหาความขัดแย้ง ย่อมมีน้อยหรือปัญหาบางอย่างสามารถได้รับการแก้ไขและจบลงด้วยดีในเวลาที่รวดเร็ว และทันกับสถานการณ์ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืนนั้นองค์กรจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อเป็นวิถีปฏิบัติที่บุคลากรเห็นคุณค่าร่วมกัน ตระหนักและเข้าใจตรงกัน ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Daft (1992 อ้างถึงใน ดวงดาว บุญกอง, 2553: 57) วัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นระบบของความหมายร่วมที่ยึดถือโดยสมาชิกขององค์กร ทำให้มีความแตกต่างจากองค์กรอื่น ระบบของความหมายร่วมนี้จะเป็นคุณลักษณะที่สำคัญทางค่านิยมขององค์กร Schein (2004: 17) ได้อธิบายความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า หมายถึงแบบแผนของฐานคติร่วมกัน ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ในองค์กร ช่วยให้เกิดการแก้ปัญหา การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอก และเกิดการบูรณาการต่อสิ่งแวดล้อมที่อยู่ภายในองค์กร สามารถดำเนินไปได้อย่างดีและได้รับการถ่ายทอดสู่สมาชิกใหม่ในฐานะที่เป็นแนวทางที่ถูกต้องต่อการแก้ปัญหา

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาที่มีลักษณะที่ดี และบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรยึดถือปฏิบัติมา รวมทั้งมีส่วนช่วยให้โรงเรียนมีการพัฒนาในทางที่ดีขึ้น และที่สำคัญผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร ควรกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร นำไปใช้เป็นแนวทางให้การพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ

1.2 ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารและครูเข้ารับการอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ความสามารถเกี่ยวกับวิชาชีพมากขึ้น

1.3 ควรกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนให้เป็นทิศทางเดียวกัน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความกระตือรือร้นและมีความรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีมหรือกลุ่มมากขึ้น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาและเปรียบเทียบการปฏิบัติงานวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนสังกัดเอกชน เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนทั้งในสังกัดของเอกชนและรัฐบาลได้อย่างเหมาะสมต่อไป

2.2 ควรศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเหมาะสมกับโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เพื่อนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสภาพปัญหาความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษา



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรองแก้ว อยู่สุข. (2549). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน.
- _____. (2546). พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา. (Online). [http:// www.moe.go.th/websm/news](http://www.moe.go.th/websm/news), 13 ตุลาคม 2555.
- _____. (2548). มาตรฐานวิชาชีพครู (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา). กรุงเทพมหานคร.
- _____. (2551). วิทยากรยวสารเพื่อการพัฒนาวิชาชีพครู. กรุงเทพมหานคร: พี.เอ.ลิฟวิ่ง จำกัด.
- กัญยชกร ชัยนภัสภมร. (2550). การรับรู้ของสมาชิกองค์กรที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันองค์กร: กรณีศึกษาบริษัทด้านอสังหาริมทรัพย์. สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กัลยาภรณ์ คารากร ณ อรุชยา. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร กับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลศึกษาธนาคารพาณิชย์ในเขตจังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ มหาวิทยาลัยศิลปกร.
- กาญจนา เกษร. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2553). การคิดเชิงวิเคราะห์. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: บริษัทซัค เซส มีเดีย.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2546). พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา. (Online). <http:// www.moe.go.th/websm/news>, 13 ตุลาคม 2555.
- _____. (2548). มาตรฐานวิชาชีพครู (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา). กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท.
- _____. (2551). คู่มือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- _____. (2551). วิทยากรยวสารเพื่อการพัฒนาวิชาชีพครู. กรุงเทพมหานคร: พี.เอ.ลิฟวิ่ง จำกัด.
- _____. (2557). แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

- จตุพร คำแก้ว. (2547). **วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา** สังกัด กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ณัฐวดี แก้วบางพุด. (2554). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กร** ศึกษาศาสตร์: **เทศบาลภูเก็ต**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ดวงดาว บุญกอง. (2553). **วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครู** ในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ดาวรุ่งวรรณ ถวิลการ. (2552). **วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน: การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา**. ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ. (2554). **ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ (Modern Organization Theory)**. กรุงเทพมหานคร: แชนทไฟร์ พรินติ้ง.
- เทียนชัย ไชยเศรษฐ. (2552). **ค่านิยมขององค์กร**. (Online). http://www.medtechtoday.org/index.php?option=com_content&task=view&id=421&Itemid=45, 22 กุมภาพันธ์ 2555.
- _____. (สิงหาคม 2552). “ค่านิยมคืออะไร และสำคัญอย่างไร.” **Spirit บ้านเรา**. ปีที่ 25 (ฉบับที่ 475).
- ชั้นยาภรณ์ พาพลงาม. (2554). **ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนและบรรยากาศโรงเรียนประถมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปกร.
- นันทิยา น้อยจันทร์. (2550). **วัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพการบริหารอุดมศึกษา**. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปกร.
- นิภารัตน์ ป้อสีลา. (2550). **วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา** สังกัด กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปกร.

- นุชา สระสม. (2552). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- พร ภิกษก. (2546). วัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพผลโรงเรียน. วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พีรยา กุศรี. (2553). วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1. ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- เพชรนภา ศรีแสน. (2555). วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปทุมธานี.
- เพ็ชรี รุประวิเชตร์. (2554). การเรียนรู้ลักษณะการจัดการ: การจัดการข้ามวัฒนธรรม. กรุงเทพมหานคร: ดวงกมลพับลิชชิ่ง.
- มัญญา ประสุตร์แสงจันทร์. (2553). วัฒนธรรมองค์กรกับการพัฒนาตนเองของพนักงานครูเทศบาลสังกัดเทศบาลในจังหวัดราชบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.
- รุจารินทร์ จิตต์แก้ว และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. (2555). “อิทธิพลด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร.” วารสารการเงิน การลงทุน การตลาด และการบริหารธุรกิจ. ปีที่ 2 (ฉบับที่ 4) ตุลาคม-ธันวาคม 2555.
- _____. (2550). อิทธิพลด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วรรณณา หงสกล. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2. วิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- วิเชียร วิทญูคม. (2551). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

- วิไลวรรณ มีแหยม. (2551). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมจินตนา คุ่มกัษ. (2553). **การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กร: กรณีศึกษาวิจัยวิสาหกิจในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2549). **สังคมวิทยาองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล. (2557). **แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. ม.ป.ท.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). **โครงการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. (2548). **คุณธรรมและจิตสำนึกของข้าราชการครู**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2551). **คู่มือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ มหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สิมาพร แจ่มบุญศรี. (2552). **ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงานบริษัทเอกชนตามแนวคิดทฤษฎีของคัลค**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุชาติ พาอยู่สุข. (2550). **การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุพิชญ์ อดิษฐ์รัตกุล. (2550). **ศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน ในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี.
- สุวิมล นามมนตรี. (2552). **การศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมการทำงานของพนักงานธนาคาร**. ภาคนิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- Backer, H.S. (1982). **Couture: A Sociological View**. Yale Review 27.
- Cronbach, L. J. (1970). **Essential of Psychological Testing**. 3th ed. New York: Harper & Row.
- Daft, R.L. (2003). **Management (6 th ed.)**. Washington, DC: Author.
- Edgar, H. Schein. (1992). **Organization Culture and Leadership**. San Francisco California: Jossey- Bass.
- Guillemette, E, J, (1992). Organizational Culture, Commitment and Effectiveness: An Empirical investigation in a Hospital Setting . [n. d.] : Nova University.
- Hofstede, G.H. (1991). **Culture and organizations: Software of the mind**. London : McGraw-Hill.
- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (1970), **Determining Sample Size for Research Activities**. Educational and Psychological Measurements, 30: 607–610.
- Likert, Rensis. (1967). **The Human Organization**. New York: McGraw–Hill.
- Patterson, K.J. (1988) **School Culture**. San Francisco. Jossey -Bass.
- Cooke; & Lafferty**. (1989). Management and Organization Behavior. 3rd Ed. New York: McGraw-Hill.
- Robbin, S. P. (1994). **Organization Theory: Structure Design and Applications**. Englewood Cliff: Prentice-Hall.
- Robbin, S. P., and Coulter, M. (2005). **Management**. (8th ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schein, E.H. (2004). **Organizational Culture and Leadership**. 3rd San Francisco: Jossey–Bass
- Stone, C.M. (2003). “A Study of the Relationship between Principals Leadership Behaviors and School Culture as Perceived by the Teachers.” Dissertation Abstracts International. University of Mississippi.



ภาคผนวก



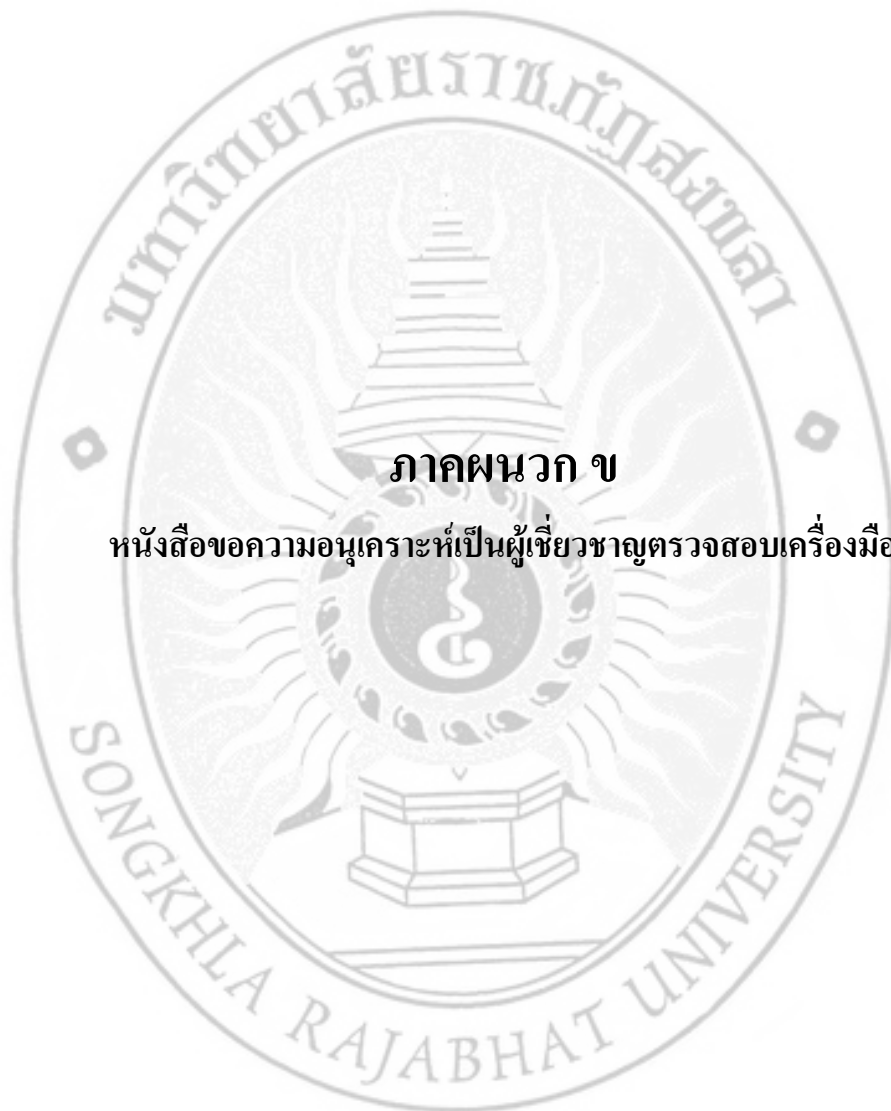
ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ถวิล อนันตพงศ์ อาจารย์โปรแกรมวิชาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิชิต รอดทอง อาจารย์โปรแกรมวิชาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
3. ดร.ปรีดา เบ็ญการ อาจารย์โปรแกรมวิชาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
4. ดร.สุริยา หมดทิ่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล
5. นายสัมภานันท์ ปลอดขาว ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล





ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ



ศธ 0560.06/ว 0006

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000

13 กุมภาพันธ์ 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล

ด้วย นางรัตนภรณ์ ฤทธิรงค์ รหัส 53G1801017 นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล”

โดยมีคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

1. ดร.รุจิราพรรณ คงช่วย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
2. ดร.สถิตย์ ประสิทธิ์ภรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา พิจารณาแล้วเห็นว่า ดร.สุรียา หมดทิ้ง บุคลากรในสังกัดของท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณภาพเครื่องมือการวิจัย (IOC: Index of Congruence) ของนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา หวังว่าคงจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุระพรรณ จุลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ศธ 0560.06/ว 0006

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000

13 กุมภาพันธ์ 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล

ด้วย นางรัตนาภรณ์ ฤทธิรงค์ รหัส 53G1801017 นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล”

โดยมีคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

1. ดร.รุจิราพรรณ คงช่วย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
2. ดร.สถิตย์ ประสิทธิ์ภรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา พิจารณาแล้วเห็นว่า นายสัมภาษณ์ ปลอดขาว บุคลากรในสังกัดของท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณภาพเครื่องมือการวิจัย (IOC: Index of Congruence) ของนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา หวังว่าคงจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุระพรณ์ จุฬสุวรรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา บัณฑิตวิทยาลัย โทร. 246

ที่ บวล. 0120/2558

วันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ถวิล อนันตพงษ์

ด้วย นางรัตนภรณ์ ฤทธิรงค์ รหัส 53G1801017 นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสตูล”

โดยมีคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

1. ดร.รุจิราพรรณ คงช่วย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
2. ดร.สถิตย์ ประสิทธิ์ภรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณภาพเครื่องมือการวิจัย (IOC: Index of Congruence) ของนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา หวังว่าคงจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุระพรรณ จิตสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา บัณฑิตวิทยาลัย โทร. 246

ที่ บวล.0121/2558

วันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2558

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิชิต ร่องทอง

ด้วย นางรัตนาภรณ์ ฤทธิรงค์ รหัส 53G1801017 นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสตูล”

โดยมีคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

1. ดร.รุจิราพรรณ คงช่วย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
2. ดร.สถิตย์ ประสิทธิ์ภรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอกความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณภาพเครื่องมือการวิจัย (IOC: Index of Congruence) ของนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา หวังว่าคงจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุระพรรณ จิตสุวรรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา บัณฑิตวิทยาลัย โทร. 246

ที่ บวล. 0122/2558

วันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ปรีดา เบ็ญการ

ด้วย นางรัตนาภรณ์ ฤทธิรงค์ รหัส 53G1801017 นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้ ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสตูล”

โดยมีคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

1. ดร.รุจิราพรรณ คงช่วย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
2. ดร.สถิตย์ ประสิทธิ์ภรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้อง คุณภาพเครื่องมือการวิจัย (IOC: Index of Congruence) ของนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา หวังว่า คงจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุระพรรณ จิตสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกล

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกล ตามแนวคิดทฤษฎีของ Cook and Lafferty (1989: 13)
2. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกล
3. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้ปฏิบัติการสอน ได้แก่ ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน ขนาดโรงเรียน แบบสอบถามเป็นแบบกำหนดให้เลือก (Forced choice)
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้ปฏิบัติการสอนเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกล
 - ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแบบปลายเปิด เกี่ยวกับแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกล
4. ข้อมูลจากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อประโยชน์การวิจัยเท่านั้น และไม่มีผลกระทบใด ๆ กับผู้ตอบ
5. กรุณาตอบแบบสอบถามทุกตอนและทุกข้อตามความคิดเห็นของท่านเพื่อความสมบูรณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล
6. ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นางรัตนภรณ์ ฤทธิรงค์

นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกล

ตอนที่ 1

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. ตำแหน่งในการทำงาน
 - ผู้บริหารโรงเรียน
 - ครู
2. ประสบการณ์ในการทำงาน
 - ต่ำกว่า 5 ปี
 - 5-10 ปี
 - มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป
3. ขนาดโรงเรียน
 - ขนาดเล็ก (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 120 คนลงมา)
 - ขนาดกลาง (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 121-499 คน)
 - ขนาดใหญ่ (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 คน ขึ้นไป)

ตอนที่ 2

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นที่เป็นจริงซึ่งแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

1. แบบสอบถามตอนนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล
2. แบบสอบถามตอนนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าซึ่งมี 5 ระดับ ดังนี้
 - 5 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด
 - 4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก
 - 3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง
 - 2 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับน้อย
 - 1 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่าง

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
0	มีความเสียสละและอุทิศตนในการปฏิบัติงาน	✓				
00	มีวินัยในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้			✓		

คำอธิบาย

จากตัวอย่างข้อที่ 0 ผู้ตอบทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องมากที่สุดหมายถึงผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น ได้มีความเสียสละและอุทิศตนในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด

จากตัวอย่างข้อที่ 00 ผู้ตอบทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องมากที่สุดหมายถึงผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ท่านสามารถมีวินัยในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ได้ อยู่ในระดับปานกลาง

ลำดับที่	วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
ด้านที่ 1 ลักษณะสร้างสรรค์							
1.1 มิติเห็นความสำเร็จ							
1	มีความเสียสละและอุทิศตน ในการปฏิบัติงาน						
2	มีวินัยในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้						
3	มีความทุ่มเทให้กับงานเพื่อให้งาน บรรลุเป้าหมาย						
4	มีขวัญและกำลังใจดี มีความสุขสนุก กับการปฏิบัติงาน						
5	มีการทำงานอย่างมีเป้าหมายและ พยายามแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ในการปฏิบัติงาน						
1.2 มิติเห็นสัจการแห่งตน							
6	มีความรักในองค์กรและต้องการให้ องค์กรเจริญก้าวหน้าไปพร้อมกับ การปฏิบัติงาน						
7	มีความรักและศรัทธาต่องานที่ปฏิบัติ						
8	มีการยึดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ที่มีต่อส่วนรวมมากกว่าส่วนบุคคล						
9	ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีและพร้อมพัฒนาตนเองไปพร้อม ๆ กับผู้อื่น						

ลำดับที่	วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1.3 มิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น							
10	ให้ความยกย่องและนับถือคนอื่น ที่สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ กับหน่วยงานได้						
11	มีโอกาสนเสนอความคิดเห็นในการ กำหนดนโยบายการปฏิบัติงานได้ อย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน						
12	ได้รับการสนับสนุนและมีกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน						
13	สามารถทำงานอย่างมีอิสระ แบ่งปัน ความคิดเห็นต่อเพื่อนร่วมงานได้ อย่างเต็มที่						
14	เสนอความคิดเห็นได้อย่างมีอิสระ และปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่						
1.4 มิติเน้นไมตรีสัมพันธ์							
15	มีสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน ลักษณะพี่น้อง						
16	มีการยอมรับแบ่งปันความคิดเห็น และยึดถือธรรมเนียมปฏิบัติของ องค์กรเป็นหลัก						
17	ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและคำนึงถึง ความรู้สึกของคนอื่นเสมอ						
18	มีความเป็นกันเองและสามารถพูดคุย กับเพื่อนร่วมงานได้อย่างเปิดเผย						
19	มีความภูมิใจที่เพื่อนร่วมงานชอบพอ รักใคร่ และปฏิบัติงานร่วมกันได้						

ลำดับที่	วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
ด้านที่ 2 ลักษณะเฉื่อยชา							
2.1 มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย							
20	ชอบปฏิบัติงาน โดยเป็นผู้ตาม มากกว่าเป็นผู้นำ						
21	จะปฏิบัติตัวเหมือนบุคคลส่วนใหญ่ ในองค์กร						
22	กล้าที่จะเสนอความคิดเห็น ในการปฏิบัติงาน						
23	ชอบปฏิบัติงานเป็นทีมมากกว่า ทำงานคนเดียว						
2.2 มิติเน้นกฎระเบียบ							
24	ยอมรับกฎระเบียบและปฏิบัติตาม ผู้ที่เคยปฏิบัติมาก่อน						
25	ให้การยอมรับและเคารพ ในระบบอาวุโส						
26	แบบแผนการปฏิบัติงานขององค์กร ดีแล้วไม่ควรเปลี่ยนแปลง						
27	มีการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ อย่างเคร่งครัด						
28	มีความพึงพอใจในกฎระเบียบ ขององค์กร						

ลำดับที่	วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
2.3 มิติเน้นการพึ่งพา							
29	การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารหรือ ผู้นำกลุ่ม จะทำให้องค์กรได้รับ ผลประโยชน์สูงสุด						
30	มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจ ในตัวผู้บริหารเป็นอย่างมาก						
31	การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ ถูกต้อง						
32	กล้าตัดสินใจด้วยตนเอง โดยไม่ต้องรอกันอื่น ๆ						
33	กล้าตัดสินใจด้วยตนเอง ในการปฏิบัติงาน						
2.4 มิติเน้นการหลีกเลี่ยง							
34	ยอมรับคำตำหนิเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด						
35	เมื่อมีปัญหาต้องช่วยกันแก้ไข						
36	ปฏิบัติงานเฉพาะหน้าที่ของตนเท่านั้น						
37	พยายามปฏิบัติงานไม่ให้ผิดพลาด						

ลำดับที่	วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
ด้านที่ 3 ลักษณะก้าวร้าว							
3.1 มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม							
38	ยอมรับเทคโนโลยีและการปฏิบัติงานแบบใหม่ ๆ						
39	สามารถทำงานกับผู้อื่นได้เพราะมีความเชื่อใจไว้วางใจในการทำงานของเพื่อนร่วมงาน						
40	ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและสามารถทำงานเป็นทีม						
41	ปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญกับขั้นตอนการปฏิบัติงานมากกว่าความสำเร็จของงาน						
3.2 มิติเน้นอำนาจ							
42	ปฏิบัติงานเฉพาะหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยไม่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอื่น						
43	มีค่านิยมพฤติกรรมลักษณะมุ่งงานและเน้นความต้องการด้านความมั่นคงขององค์กร						
44	มีเป้าหมายสูงสุดในชีวิตการปฏิบัติงานคือ ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กร						
45	มีการชี้แนะและโน้มน้าวใจให้คนอื่น มีความเห็นคล้อยตามได้						

ลำดับที่	วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
3.3 มิติเน้นการแข่งขัน							
46	การปฏิบัติงานที่มีการแข่งขันกัน ในสายงาน ทำให้การเลื่อนขั้นตำแหน่ง ยังมีโอกาสมากขึ้น						
47	การมอบหมายงานที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดการแข่งขันและงานเสร็จเร็ว ยิ่งขึ้น						
48	มีเป้าหมายหลักในการปฏิบัติงานคือ ต้องการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ให้สูงขึ้น						
49	งานที่ปฏิบัติจะสำเร็จได้ต้องมี การแข่งขันกัน						
50	งานจะมีคุณภาพต้องมีการแข่งขัน						
3.4 มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ							
51	การปฏิบัติงานที่หนักและใช้เวลานาน จะทำให้บรรลุเป้าหมาย						
52	การปฏิบัติงานที่ยึดถือกันมานาน จะเป็นแบบอย่างที่ดี						
53	การปฏิบัติงานที่มีระเบียบและปฏิบัติ ตามขั้นตอนอย่างเคร่งครัดจะก่อ ประโยชน์ต่อองค์กร						
54	การปฏิบัติงานทุกครั้งจะต้องตรวจสอบ ทุกขั้นตอนเพื่อป้องกันข้อผิดพลาด						

ตอนที่ 3

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์โรงเรียนประถม
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล

1. ท่านมีแนวทางอย่างไรบ้างที่จะทำให้บุคลากรในหน่วยงาน มีความสุขกับการทำงาน

.....
.....
.....

2. ท่านมีความคิดเห็นว่าเป็นอย่างไรในหน่วยงานควรใช้แนวทางใดบ้างเพื่อให้บุคลากรมีความสามัคคี ทำงาน
เป็นทีมได้ดี

.....
.....
.....

3. ท่านมีแนวทางใดเสนอแนะบ้างที่สามารถมีอิสระและปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

.....
.....
.....

4. ท่านมีแนวทางในการยอมรับความคิดเห็นและเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตนอย่างไร
บ้าง

.....
.....
.....

5. แนวทางข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....
.....
.....



ภาคผนวก ง

การหาคุณภาพเครื่องมือ

ตารางแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
ที่มีต่อแบบสอบถามในการหาประสิทธิภาพ ค่าความสอดคล้อง (IOC)
เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					$\sum R$	IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
2	0	1	1	0	1	3	0.6	ใช้ได้
3	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
4	1	1	1	0	-1	3	0.6	ใช้ได้
5	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
6	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
7	0	1	1	0	1	3	0.6	ใช้ได้
8	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
9	0	1	1	-1	1	3	0.6	ใช้ได้
10	1	1	1	1	-1	5	1.0	ใช้ได้
11	1	1	1	0	1	3	0.6	ใช้ได้
12	0	1	0	1	1	3	0.6	ใช้ได้
13	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
14	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
15	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
16	1	0	1	0	1	3	0.6	ใช้ได้
17	0	1	1	1	-1	3	0.6	ใช้ได้
18	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
19	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
20	1	1	0	1	-1	3	0.6	ใช้ได้
21	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
22	1	1	1	0	-1	3	0.6	ใช้ได้
23	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
24	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					$\sum R$	IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
25	1	1	-1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
26	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
27	1	0	1	1	-1	3	0.6	ใช้ได้
28	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
29	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
30	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
31	1	1	1	1	-1	4	0.8	ใช้ได้
32	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
33	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
34	1	1	-1	1	-1	4	0.8	ใช้ได้
35	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
36	1	1	-1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
37	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
38	1	1	1	1	-1	4	0.8	ใช้ได้
39	1	-1	1	-1	1	3	0.6	ใช้ได้
40	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
41	1	1	1	-1	0	3	0.6	ใช้ได้
42	0	1	0	1	1	3	0.6	ใช้ได้
43	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
44	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
45	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
46	1	-1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
48	1	0	1	1	-1	3	0.6	ใช้ได้
49	1	-1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
50	1	-1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
51	-1	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
52	1	-1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					$\sum R$	IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
53	0	-1	1	1	1	3	0.6	ใช้ได้
54	1	1	-1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
26	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้

ค่า IOC = $\frac{\sum R}{n}$

ค่า IOC จำแนกเป็นรายชื่อ = 0.6–1.00

สรุปผลแสดงความคิดเห็นของกรรมการผู้เชี่ยวชาญมีเกณฑ์ตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป



ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล

วัฒนธรรมองค์กร	ค่าความเชื่อมั่น
ด้านลักษณะสร้างสรรค์	0.83
ด้านลักษณะเฉื่อยชา	0.87
ด้านลักษณะก้าวร้าว	0.90
เฉลี่ยทั้งฉบับ	0.87
จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม = 30 คน	



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นางรัตนภรณ์ ฤทธิรงค์
วัน เดือน ปีเกิด	2 มีนาคม 2515
สถานที่เกิด	อำเภอควนขนุน จังหวัดพัทลุง
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	45 หมู่ 6 ตำบลเทศบาลคลองขุด อำเภอเมือง จังหวัดสตูล
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ครู คศ.1 (หัวหน้าฝ่ายบุคคล)
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านต้นหยงอูมาชัยพัฒนา อำเภอเมือง จังหวัดสตูล
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2528	ประกาศนียบัตรมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.3) โรงเรียนพิมานพิทยาสรรค์ จังหวัดสตูล
พ.ศ. 2534	ประกาศนียบัตรมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.6) โรงเรียนควนกาหลงวิทยาคมนิคมพัฒนา จังหวัดสตูล
พ.ศ. 2540	ครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเอกสังคมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา จังหวัดสงขลา
พ.ศ. 2558	ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา จังหวัดสงขลา