

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินการวิจัยเรื่อง การนำเสนอแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต1 และเขต2 ผู้วิจัยได้ ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี หลักการ จากตำรา เอกสารบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถนำเสนอ เป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. แนวคิดและหลักการวัฒนธรรมองค์การ
 - 1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ
 - 1.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ
 - 1.3 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ
 - 1.4 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ
 - 1.5 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ
 - 1.6 แนวคิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ
 - 1.7 สาเหตุการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ
 - 1.8 แนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ
2. สภาพปัจจุบันและปัญหาเกี่ยวกับแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต1 และเขต2
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ
4. สรุปหลักการนำไปสู่การกำหนดกรอบความคิดการวิจัย

1. แนวคิดและหลักการวัฒนธรรมองค์การ

สภาพแวดล้อมภายในองค์การจะมีพลังที่มีอำนาจอย่างหนึ่งคือ วัฒนธรรมองค์การ อันหมายถึงค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์การที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของพนักงานและผู้บริหารภายในองค์การ พลังนี้จะถูกเรียก วัฒนธรรมองค์การ ค่านิยมร่วมของวัฒนธรรมองค์การจะเรียกร้องความสนใจต่อสิ่งที่สำคัญ และ ระบุแผนของพฤติกรรมที่กลายเป็นปทัสถาน นำทางการกระทำสิ่งต่างๆภายในองค์การ

วัฒนธรรมองค์การจะถูกหยั่งรากลึกในอดีตแต่จะถูกกระทบจากปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคตแนวความคิดของวัฒนธรรมองค์การจะมีรากฐานมาจากมานุษยวิทยา วัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์การจะเป็นการผสมของความเชื่อ ค่านิยม งานพิธี เรื่องราว ตำนาน และภาษาพิเศษที่กระตุ้นความรู้สึกความผูกพันภายในบรรดาสมาชิกขององค์การ บุคคลบางคนจะเรียกวัฒนธรรมองค์การว่าเป็น “กาวทางสังคม” ที่ผูกสมาชิกขององค์การเข้าด้วยกัน (สมยศ นาวิกโร. 2546 : 78)

คนส่วนมากเข้าใจในเรื่องของวัฒนธรรมองค์การ มันเป็นแนวคิดที่อยากจะให้ความหมายและอธิบายได้อย่างถูกต้อง แนวคิดในเรื่องของวัฒนธรรมได้ถูกพัฒนาโดยนักมานุษยวิทยา คนส่วนมากไม่ได้ตระหนักถึงวัฒนธรรม แต่มันมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมและการกระทำของสมาชิกในองค์กรนั้น ความหมายวัฒนธรรมองค์การมีความหมายที่หลากหลายมากและสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การจนบางครั้งเกิดความสับสนระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับบรรยากาศองค์การหนทางที่ง่ายและเป็นที่ยอมรับในการให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การคือ “สิ่งต่างๆที่ปฏิบัติกันภายในองค์กร” วัฒนธรรมองค์การอาจเปรียบได้กับบุคคลิกภาพที่เป็นแบบอย่างเฉพาะของแต่ละองค์กร ซึ่งเป็นแนวคิดของ มัลลินส์ (Mullins. 2006 : 469)

1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การคือ การสร้างของค่านิยมและความเชื่อซึ่งสมาชิกขององค์การหรือหน่วยงานให้ความสนใจของการดำรงอยู่ขององค์การ วัฒนธรรมองค์การแบบไหนที่มีอยู่ในองค์กรที่สามารถจะค้นพบได้โดยการเรียนรู้ ตลอดจนรวมถึงตัวสัญลักษณ์และสถานภาพพิเศษของตัวองค์กร ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ความเข้าใจถึงความสำคัญของปัจจัยทั้งหมดที่สามารถใช้ในการพัฒนาองค์การ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งองค์กรเป็นอย่างมาก

วัฒนธรรมองค์การที่จะกล่าวถึงเป็นแบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม ความคิด และการกระทำซึ่งมีการพัฒนาภายในองค์กรและใช้เป็นที่ช่วยแนะแนวทางพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์กรนั้นๆด้วย ถ้าเป็นในกลุ่มธุรกิจแบบนี้หมายถึง วัฒนธรรมบริษัท (Corporate culture) ในแต่ละองค์กรจะมีวัฒนธรรมแตกต่างกันออกไปไม่มีทางเหมือนกันได้อย่างสมบูรณ์ ความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การสามารถที่จะมีผลกระทบเป็นอย่างมากกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร และคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน ความหมายของวัฒนธรรมองค์การนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายไว้ดังนี้

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ที่บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรนั้นยึดถือร่วมกันเป็นจิตสำนึกร่วมกันของคนในองค์กรเดียวกัน ซึ่งจิตสำนึกนี้เกิดจากการปลูกฝังและถ่ายทอด (กรีซ สืบสนธิ. 2538 : 183)

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม ปทัสถาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและข้อสมมุติฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. 2540 : 11)

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบความเข้าใจร่วมของสมาชิกว่าองค์การของเรามีลักษณะเด่นจากองค์การอื่นอย่างไร ซึ่งระบบความเข้าใจร่วมกันนี้จะปรากฏออกมาในรูปของค่านิยมต่างๆ ขององค์การ (พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. 2545 : 175-176)

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของค่านิยม สมมุติฐาน ความเชื่อ และปทัสถานร่วมกันที่ผูกพันสมาชิกขององค์การให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน วัฒนธรรมองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองร่วมกันของ “วิถีทางที่เรากระทำกันอยู่ ณ.ที่นี้” (สมยศ นาวิการ. 2546 : 79)

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง มรรคผลที่เกิดจากแนวคิด ทักษะคติ ค่านิยม ความเชื่อ ปทัสถาน และการกระทำจนเป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นทุกสิ่งทุกอย่างที่มนุษย์ในองค์การร่วมกันสร้างขึ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมองค์การทั้งทางด้านกายภาพและทางด้านจิตวิทยาสังคม องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลในลักษณะร่วมกัน เพราะได้หล่อหลอมผสมผสานเข้าด้วยกัน จนกลายเป็นบุคลิกภาพขององค์การ เช่นเดียวกับบุคลิกภาพของบุคคลอันประกอบด้วยทุกสิ่งทุกอย่างของบุคคลผู้นั้น ผสมผสานเข้าด้วยกันจนเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของบุคคล (พิภพ วังเงิน. 2547 : 133)

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของการให้ความหมายร่วมกันในความคิดเห็น หรือการกระทำของกลุ่มบุคคลในองค์การหนึ่งที่แตกต่างกันจากอีกองค์การหนึ่ง ระบบของการให้ความหมายร่วมกันในการตรวจสอบกันอย่างใกล้ชิด และเป็นชุดของลักษณะที่มีค่าขององค์การ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2548 : 179)

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของคุณค่า ความเชื่อ และอุปนิสัย ที่มีร่วมกันภายในองค์การ ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการ เพื่อสร้างปทัสถานพฤติกรรมของคนในองค์การเพื่อสร้างปทัสถานพฤติกรรมของคนในองค์การ (นาตยา เกตุสมบุญ. 2549 : 101)

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความเชื่อหรือค่านิยมหรือสมมุติฐานที่มีร่วมกันในองค์การ ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของผู้คนในสังคมหรือในองค์การ เป็นสิ่งที่มีร่วมกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มสังคม ซึ่งเราสามารถเรียนรู้สร้างขึ้นและถ่ายทอดไปยังคนอื่นได้ โดยมีทั้งส่วนที่เป็นวัตถุและสัญลักษณ์ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2550 : 208)

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบความเข้าใจร่วมกัน (System of shared meaning) ที่เป็นที่ยอมรับระหว่าง สมาชิกในองค์การซึ่งส่งผลให้สามารถแยกแยะองค์การหนึ่งออกจากอีกองค์การหนึ่ง (ชนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. 2550 : 304)

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกัน ที่ผูกพันสมาชิกขององค์การให้สามารถเข้าใจได้ตรงกันเพื่อใช้เป็นแนวทางการประพฤติ และเป็นวิธีปฏิบัติ (ฉันทะพันธ์ เจริญนนท์. 2551 : 255)

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การสร้างของค่านิยมและความเชื่อซึ่งสมาชิกขององค์การหรือหน่วยงานให้ความสนใจต่อการดำรงอยู่ขององค์การ วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะ และประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมของพนักงาน (วิเชียร วิทญูตม. 2551 : 94)

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนของข้อสมมุติพื้นฐาน ซึ่งถูกประดิษฐ์ และค้นพบหรือพัฒนาจากการเรียนรู้โดยบุคลากรในองค์การ เพื่อรับมือกับการแก้ไขปัญหาของการปรับสภาพแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการภายในองค์การ หลังจากใช้งานได้ดีพอที่จะเห็นพ้องตรงกันว่าใช้ได้ตรงประเด็นแล้ว จึงนำไปถ่ายทอดให้กับสมาชิกใหม่เพื่อเป็นแนวทางที่ถูกต้องในการรับรู้ คิด และรู้สึกได้ เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ ไชน์ (Schein. 1991 : 9)

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบที่มีการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกองค์การ ซึ่งทำให้แตกต่างจากองค์การอื่น โดยลักษณะที่สำคัญของการรับรู้ร่วมกันคือค่านิยมต่างๆขององค์การโดย ร็อบบิ้น (Robbins. 1996 : 681)

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

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สมมติฐานของสมาชิกที่ยึดถือร่วมกัน ในการรับรู้แนวความคิด และการปฏิบัติ ต่อสถานะของสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อองค์การ ซึ่งได้ให้ความหมายไว้โดย ครีทเนอร์และกินิคกี (Kreitner & Kinicki. 2004 : 81)

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การสะสมของขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม นโยบาย ความเชื่อ และการวางตัว ที่ประกอบขึ้นเป็นสิ่งที่ต่างๆที่สมาชิกทำและคิดในองค์การ ซึ่งนิยามโดยมัลลินส์ (Mullins. 2006 : 469)

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยมร่วม หลักการ ประเพณี และการทำสิ่งต่างๆที่มีผลต่อแนวทางการประพฤติของสมาชิกในองค์การ ร็อบบิ้นและคูลเตอร์ (Robbins & Coulter. 2007 : 90)

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การในรูปแบบของวัฒนธรรมโรงเรียน มีความหมายคล้ายคลึงกัน บางอย่างเหมือนกัน เพราะว่าโรงเรียนถือได้ว่าเป็นองค์การองค์การหนึ่ง

นักวิชาการที่ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียน มีแนวคิดในการศึกษาแตกต่างกัน ความหมายของวัฒนธรรม จึงมีหลายความหมาย และไม่สามารถสรุปแนวคิดเดียวกันได้ มีรายละเอียดดังนี้

1. วัฒนธรรมโรงเรียน เป็นรูปแบบของพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนที่ได้เรียนรู้ อย่างบูรณาการ วัฒนธรรมโรงเรียนมีรูปแบบของพฤติกรรม และเป็นกระบวนการถ่ายทอดผ่าน เครื่องมือของการสื่อสารเฉพาะ รูปแบบของพฤติกรรมเน้นวัฒนธรรมสำคัญ 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เนื้อหาของวัฒนธรรมประกอบด้วยเนื้อหาสำคัญ 3 เรื่อง ได้แก่ 1) ระบบความ เชื่อเป็นค่านิยมสำคัญและเป็นความเชื่อ ที่จะชี้นำบุคคลให้แสดงออกทางพฤติกรรม หรือการกระทำ 2) บรรทัดฐานเป็นมาตรฐานร่วมของพฤติกรรมที่มาจากระบบความเชื่อ 3) ประเพณีเป็นวิถีทาง ค่านิยมในอคิด

ส่วนที่ 2 สิ่งที่แสดงออกมาของวัฒนธรรม หรือปรากฏให้เห็นได้ ได้แก่ วัตถุที่สังเกตเห็น ได้ พฤติกรรมและขบวนการ

ส่วนที่ 3 วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรม หรือวิธีสื่อความหมายของวัฒนธรรม ซึ่งมีการ สื่อสารที่แน่นอนชัดเจน มีวิธีการหลัก ที่ทำให้เนื้อหาของวัฒนธรรม ปรากฏให้เห็น 4 วิธี คือ 1) ภาษาเฉพาะที่ใช้ในกลุ่มสมาชิก 2) พิธีกรรมและงานพิธีของโรงเรียน 3) เรื่องเล่าหรือเรื่องที่เป็นคติ สอนใจ (Folklore) ที่สมาชิกร่วมกันกำหนด 4) สื่อที่ใช้ในการถ่ายทอดความหมายของวัฒนธรรม หรือถ่ายทอดค่านิยมสำคัญ เช่น คำขวัญ เครื่องหมาย รางวัล เป็นต้น

2. วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นรากฐานของความรู้ ความเชื่อ คติฐาน และค่านิยม ซึ่งเกิดขึ้น ร่วมกันในกลุ่มสมาชิกของโรงเรียน

3. วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นแนวทางปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับ เป็นลักษณะของสถาบัน เป็นประเพณี และค่านิยม ซึ่งมีแนวโน้มที่จะปรากฏเป็นส่วนสำคัญของชีวิตในโรงเรียน โดยแปล ความหมายของค่านิยมไปสู่แผนปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจได้ว่าจะทำอะไรและทำ ให้ดีได้อย่างไร วัฒนธรรมโรงเรียน รวมถึงปทัสถาน ความคาดหวัง ความคิด อุดมคติ ซึ่งทุก โรงเรียนต่างมีวัฒนธรรมเฉพาะในวัฒนธรรมของตน

4. วัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง สิ่งทั้งหลายที่เกิดจากการบูรณาการรูปแบบความคิด โครงสร้าง และประสบการณ์ของบุคลากรในโรงเรียน เป็นสิ่งที่มีคุณสมบัติเฉพาะ ที่ดำเนินการอยู่ ในโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นวิธีการและกระบวนการทุกอย่าง ที่ดำเนินการอยู่ในโรงเรียน โดยรูปแบบคุณลักษณะของพฤติกรรม ค่านิยม ความเชื่อ และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพแตกต่างกัน ไปในแต่ละโรงเรียน

5. วัฒนธรรมหมายถึง กลุ่มของความเข้าใจหรือความหมายร่วม ซึ่งเป็นที่เข้าใจกันดีใน กลุ่มบุคคล และเป็นความพยายามที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนกับกลุ่มนี้ โดยเฉพาะรูปแบบของ ความหมายนี้เป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกในกลุ่ม ทำให้แต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันวัฒนธรรมเป็น ผลสะท้อนมาจากค่านิยมร่วม ความเชื่อ และความผูกพันของสมาชิกในโรงเรียน ลักษณะสำคัญของ

เนื้อหาของวัฒนธรรมมีความลึกซึ้ง มีความหมายและมีความสำคัญเป็นสิ่งที่โรงเรียนยึดถือ เป็นความเชื่อเกี่ยวกับการศึกษา เป็นความเชื่อเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือภาพลักษณ์ (Image) ของโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นกรอบแนวคิดของบุคคลที่หาคำตอบว่า มีวิธีการดำเนินการเกี่ยวกับองค์การ โรงเรียนอย่างไร และชีวิตในโรงเรียนอย่างไร วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อกลุ่มและสมาชิกในกลุ่มว่าจะคิดอย่างไร รู้สึกอย่างไร มีพฤติกรรมอย่างไร และสิ่งใดมีคุณค่าสำหรับกลุ่ม วัฒนธรรมโรงเรียนประกอบด้วยค่านิยม สัญลักษณ์ ความเชื่อ และความหมายร่วมของผู้ปกครองนักเรียน ครูและคนอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ลักษณะที่แท้จริงของวัฒนธรรมโรงเรียน รวมถึงประเพณีของโรงเรียน ประวัติและความเข้าใจ ในความหมายร่วมกัน ซึ่งไม่ได้มีเขียนบันทึกไว้ และไม่ได้คิดประกาศแจ้งให้ทราบ ความเข้าใจ และการยอมรับในวัฒนธรรมโรงเรียน ทำให้เกิดความสามัคคีพร้อมเพรียงกัน และยึดมั่นในความคิดตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

แนวคิดของนักวิชาการข้างต้น กำหนดความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียนได้ครอบคลุมเนื้อหาสาระที่สำคัญของวัฒนธรรม แต่ยังเป็นความหมายที่กว้าง และไม่ระบุคุณลักษณะสำคัญที่จะทำให้เกิดความเชื่อมโยงที่จะศึกษาวัฒนธรรมได้ วัฒนธรรมตามแนวคิดของ ไชน์ (Schein) มีความหมายที่เน้นส่วนสำคัญของวัฒนธรรมว่าเป็นกระบวนการของข้อมูลและการเปลี่ยนแปลงสิ่งทีเรียนรู้เกี่ยวกับหน้าที่สำคัญคือ การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการภายในซึ่งเกี่ยวข้องกับงาน บุคคล สิ่งแวดล้อมและความสัมพันธ์ (ชร สุนทรายุทธ. 2551 : 492)

โรงเรียนทุกแห่งมีวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นของตนเอง แต่โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมักจะมีวัฒนธรรมโรงเรียนที่เข้มแข็งและมีหน้าที่ของวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของการจัดการโรงเรียนที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมโรงเรียนทำหน้าที่เสมือนการตั้งเข็มทิศที่นำพาสมาชิกไปในทิศทางที่ควรไป เป็นปทัสถานที่แสดงให้สมาชิกเห็นว่าประสบความสำเร็จในเรื่องต่างๆได้อย่างไร เป็นสิ่งที่มีความหมายและความสำคัญสำหรับครู นักเรียน นักบริหารการศึกษา และบุคลากรอื่นๆในโรงเรียน วัฒนธรรมที่เข้มแข็งและหน้าที่ของวัฒนธรรมที่มีอยู่ในจิตใจทำให้สมาชิกแสดงเจตนาออกมา โดยที่มีภาวะผู้นำและสมาชิกภาพของโรงเรียนเป็นสิ่งที่สร้างและธำรงรักษาวัฒนธรรมโรงเรียนนั้นไว้ ซึ่งให้ความหมายโดย เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni. 2001 : 108)

วัฒนธรรมโรงเรียนหมายถึง รูปแบบหรือความเชื่อ ที่มีผลต่อพฤติกรรมในท้องถิ่นในโรงเรียนหรือในห้องเรียน รูปแบบที่มีผลต่อพฤติกรรมนี้ได้มาจากประสบการณ์ในอดีตที่เกิดขึ้นในท้องถิ่นนั้นๆ ด้วยเหตุนี้ นักเรียนที่เพิ่งเข้ามาเรียนต้องได้รับการซึมซาบวัฒนธรรมโรงเรียนด้วยการเรียนรู้ว่า “ที่นี่พวกเรามีการประพฤติปฏิบัติกันอย่างไร” สิ่งนี้เป็นเรื่องธรรมดาของวัฒนธรรมของแต่ละองค์การ แม้ว่ายากที่จะมองเห็นได้ แต่เหมือนกับว่าเป็นหนทางที่ถูกต้องในการประพฤติปฏิบัติ วัฒนธรรมโรงเรียนของแต่ละแห่งประกอบด้วยบริบท 3 ประการคือ 1) การออกแบบและ

การบำรุงรักษาพื้นที่ทางกายภาพ (Physical Space) ในโรงเรียน 2) การแสดงออกเรื่องค่านิยม (ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ) ของนักเรียนในโรงเรียน 3) ความเชื่อที่ยอมรับโดยปริยายเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งให้ความหมายโดยโคนิก (Koenig. 2010 : para 4)

โดยสรุป วัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึงแบบแผน หรือความเชื่อที่ผู้บริหาร ครู อาจารย์ และนักเรียนได้ร่วมกันสร้างขึ้น ค้นพบ เลือกรับ และปรับปรุงพัฒนามาจากประสบการณ์การเรียนรู้ ที่ได้ดำเนินการแก้ปัญหาการจัดการศึกษาในโรงเรียน เพื่อปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นไปตามบทบาทหน้าที่ และภารกิจของโรงเรียน และเพื่อให้เกิดการบูรณาการภายใน โดยที่ผู้บริหาร ครูอาจารย์ และนักเรียนมีความรู้ความเข้าใจในความหมายร่วมกัน แบบแผนดังกล่าวเป็นวิถีทางที่ถูกต้องที่จะยอมรับ และรู้สึกตอบสนองในความสัมพันธ์กับปัญหาต่างๆ เหล่านั้นอย่างสม่ำเสมอ และจะถ่ายทอดแก่สมาชิกใหม่ในโรงเรียน วัฒนธรรมปรากฏให้เห็นได้เป็นรูปธรรม สัญลักษณ์ และพฤติกรรมการแสดงออก

จากความหมายวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งต่างๆอันประกอบด้วยสิ่งประติมากรรม แบบแผนพฤติกรรม ปทัสถาน ความเชื่อ ค่านิยมซึ่งหมายถึงระบบความเข้าใจร่วมของสมาชิกว่าองค์กรของเรามีลักษณะเด่นจากองค์กรอื่นอย่างไร โดยทั้งหมดนี้ทำให้เกิดความผูกพันสมาชิกขององค์กรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และได้พัฒนาขึ้นภายในองค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการประพฤติของสมาชิกในองค์กร

1.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

องค์กรที่ปลูกฝังสร้างเอกลักษณ์ของตนเอง โดยการสร้างค่านิยม สร้างวิบุรุษสร้างขนบธรรมเนียมประเพณี ประกาศให้ทุกคนรับรู้โดยผ่านข่าววัฒนธรรมจะเป็นองค์กรที่มีความแหลมคม มีพลังวิ่งไปสู่ความสำเร็จ ความเชื่อและค่านิยมที่ถ่ายทอดต่อกันไป ตำนานเรื่องเล่าขาน วิบุรุษที่ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานยกย่อง เอาเป็นแบบอย่างมีมากมาย กล่าวสั้นๆ องค์กรเหล่านี้เปรียบเสมือนสถาบันที่เป็นตัวบุคคล มีชีวิต มีความหมายสำหรับผู้อื่นทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวกับงาน

องค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งจะช่วยลดอัตราการลาออก หรือการเข้ามาร่วมงานอย่างฉาบฉวยของพนักงานใหม่ได้ เพราะพนักงานใหม่ขาดความซาบซึ้งความเข้าใจ วัฒนธรรมองค์กร ทำให้ยากที่จะปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม อันที่จริงแล้วความไม่เข้าใจเป็นเรื่องของความไม่แน่ใจในสิ่งที่เขาเห็น ได้ยิน ได้รับรู้ องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะขจัดความไม่แน่ใจนี้ลงได้ เพราะจะชี้ให้เห็น โครงสร้างมาตรฐานและค่านิยมวัฒนธรรมที่มีอยู่ อาจกล่าวได้ว่าองค์กรอาจเป็นสถาบันสุดท้ายของสังคมที่สามารถมีบทบาทในการหล่อหลอมค่านิยมอันถูกต้องแก่คนรุ่นใหม่ในสังคมให้เลิกความจับจด ไม่มีแผนการทำงานในชีวิต การใช้ชีวิต ฯลฯ หล่อหลอมคนรุ่นใหม่ให้เป็น

พลเมืองที่มีคุณภาพ ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ จึงควรตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร (กริช สืบสนธิ์. 2538 : 8)

วัฒนธรรมเป็นรากฐานกำหนดพฤติกรรมเจตคติ นิสัยของมนุษย์ในสังคมไม่ว่าจะเป็นสังคมเล็กหรือใหญ่ องค์กรก็เป็นสังคมย่อยๆ สังคมหนึ่ง จึงย่อมต้องมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิตหรือวิถีชีวิต หรือเป็นแบบแผนสำหรับการประพฤติปฏิบัติ หรือพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์การอยู่ร่วมกันในองค์กร (พิภพ วังเงิน. 2547 : 136)

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรสำหรับนักบริหารซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในองค์กร ถ้าทำงานอย่างรอบคอบจะมีผลกระทบในทางบวกต่อความสำเร็จขององค์กร ในทางตรงกันข้ามถ้าทำงานอย่างขาดความระมัดระวังก็จะมีผลกระทบในทางลบต่อความล้มเหลวขององค์กรได้ (วิเชียร วิทญูคม. 2551 : 95)

วัฒนธรรมมีอิทธิพลอย่างมากต่อการบริหารโรงเรียนอย่างน้อย 3 ประการ คือ 1) เป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่ทำให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งเป็นเทคนิควิธีที่จะปฏิบัติงานในโรงเรียน 2) เป็นกฎเกณฑ์หรือเป็นระเบียบของการกระทำหรือการปฏิบัติงานของบุคคล 3) ซึ่งทิศทางตามที่กำหนดในเป้าหมาย ซึ่งจะแปลความหมายให้แต่ละคนทำสิ่งใดๆ ตามค่านิยมของคน ค่านิยมของโรงเรียน สัญลักษณ์ และ ความเชื่อ เป็นองค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมที่จะบอกให้รู้ว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญในโรงเรียน ค่านิยมที่เหมาะสมจะเพิ่มแรงจูงใจ ความผูกพัน ความกระตือรือร้น และความจงรักภักดีของบุคลากรในโรงเรียน ถ้าผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่ายมีความเข้าใจและยอมรับในความสำคัญขององค์ประกอบของวัฒนธรรมเหล่านี้ ย่อมสามารถจัดการศึกษาในโรงเรียนให้บรรลุความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นเครื่องมือที่ยึดเหนี่ยวบุคลากรในโรงเรียนให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวในระบบโรงเรียน และเป็นเครื่องมือที่จะเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ ในโรงเรียนให้ดำเนินไปได้ด้วยดี นอกจากนี้ยังเป็นสิ่งยึดองค์กรโรงเรียนไว้ด้วยกัน และมีอิทธิพลต่อสมาชิกในโรงเรียนอย่างจริงจังที่จะเพิ่มความสามัคคีระหว่างผู้บริหารและครู และผู้บริหารสามารถใช้วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือในการบริหารได้ในรูปแบบต่างๆกัน 4 รูปแบบ คือ 1) วัฒนธรรมอำนาจ (Power culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความสำคัญของบุคคล กลุ่มย่อยหรือผู้บริหาร ที่จะใช้อิทธิพลต่อคนกลุ่มใหญ่โดยมุ่งใช้อำนาจบารมี 2) วัฒนธรรมการงาน (Task culture) มุ่งให้ความสำคัญกับเป้าหมาย และความสำเร็จของงาน โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการทำงานเป็นทีม ให้เกียรติ ยกย่อง และให้อิสระแก่สมาชิกในองค์กร ทำให้สามารถปรับเปลี่ยนและยืดหยุ่นได้ ซึ่งช่วยให้ทุกคนสามารถทำงานเต็มศักยภาพ 3) วัฒนธรรมบทบาท (Role culture) เน้นการจัดองค์การตามลำดับขั้น ของการบังคับบัญชา การสื่อสาร การวางแผนและการตัดสินใจ เป็นไปตามเหตุและผล บทบาทหน้าที่ของทุกคนชัดเจน การดำเนินงานเป็นระบบ

ระเบียบ และเป็นไปตามระบบราชการ บางครั้งจึงเรียกว่า วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) 4) วัฒนธรรมบุคคล (Person culture) มุ่งให้ความสำคัญเฉพาะบุคคล ในการแสดงความสามารถ ผู้บริหารบางคนมุ่งเน้นการใช้อำนาจบังคับมากกว่าให้คนมีส่วนร่วม ซึ่งอาจจะมีผลดีในองค์การหนึ่ง แต่อาจจะเกิดผลเสียในองค์การอื่นๆ ผู้บริหารจึงควรมานำประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับปัจจัยขององค์การ 4 ประการ คือ 1) ขนาด 2) สภาพแวดล้อม 3) กระบวนการทำงาน 4) ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน ผู้บริหารควรเลือกให้เหมาะสมสอดคล้องกับเจตคติและพฤติกรรมของคน เพื่อให้มีอิทธิพลต่อโรงเรียนและกระบวนการต่างๆ ในโรงเรียน ความสลับซับซ้อนในการจัดการศึกษามีมากขึ้นในปัจจุบัน ทั้งกิจกรรมทางปัญญาและสภาพสังคม การยอมรับว่าโรงเรียนเป็นระบบสังคม จึงมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมโรงเรียน สนใจเกี่ยวกับบรรทัดฐาน ความคาดหวัง ความเชื่อ และรูปแบบพฤติกรรมประจำวัน ซึ่งจะนำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวได้ หลายแนวคิดเห็นตรงกันว่า การศึกษาและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนและสัญลักษณ์โรงเรียน เป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผล ส่วนของการบริหารพบว่าผู้นำที่มีแผนการเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล มักมีวัฒนธรรมโรงเรียนที่เข้มแข็ง องค์ประกอบของวัฒนธรรมในระดับ ค่านิยม เป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ การสื่อความหมายของค่านิยมผ่านกลไกทางวัฒนธรรม โรงเรียนจะขยายผลออกไป ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในโรงเรียน และระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งปรากฏให้เห็นได้ชัดเจนในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ปัจจัยสำคัญที่อธิบายโรงเรียนที่มีประสิทธิผลได้ดีที่สุดคือ วัฒนธรรมโรงเรียน (ชร สุนทรายุทธ์. 2551 : 505)

วัฒนธรรมโรงเรียนมีอิทธิพลและทำให้ครู นักเรียนและผู้บริหารโรงเรียน เกิดแนวความคิด ความรู้สึก และแนวทางการปฏิบัติในโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นเรื่องของพิธีกรรมและประเพณี ปทัสถาน และค่านิยมซึ่งมีผลต่อทุกชีวิตในโรงเรียน และวัฒนธรรมโรงเรียนยังมีผลต่อสมาชิก ในเรื่องความสนใจ ความขยันขันแข็งและผลผลิตที่ได้ วัฒนธรรมโรงเรียนได้สร้างข้อผูกมัดและความชัดเจนในเรื่องค่านิยมหลักในโรงเรียน สร้างแรงจูงใจเพื่อให้สมาชิกมีแรงบันดาลใจเป็นเหตุให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ และเพิ่มประสิทธิผลและผลผลิต โดยครูและนักเรียนร่วมกันทำงานหนักเพื่อความสำเร็จอันเป็นเป้าหมายสุดท้าย และใช้ในการแก้ปัญหาโดยเน้นไปที่การเรียนของนักเรียนทุกคน คีลและปีเตอร์สัน (Deal & Peterson. 1990 : 9-11)

โดยสรุปความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียนคือ วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นแนวทางที่ทำให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ได้ เป็นแนวปฏิบัติของครู นักเรียน และผู้บริหาร ทำให้แต่ละโรงเรียนมีความเป็นเอกลักษณ์หรือสัญลักษณ์ของโรงเรียนและทำให้แต่ละโรงเรียนมีความแตกต่างกันไป วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นเรื่องของพิธีกรรมและประเพณี ปทัสถาน และค่านิยมซึ่งมีผลต่อทุกชีวิตใน

โรงเรียนโดยความสำเร็จนั้นๆ มุ่งเน้นไปสู่ตัวของนักเรียนเป็นหลัก และความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรและในรูปแบบของวัฒนธรรมโรงเรียน สามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่กำหนดโครงสร้างมาตรฐานและค่านิยมอันถูกต้องในองค์กรทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์ของตนเองและใช้เป็นหลักในการดำรงชีวิตหรือวิถีชีวิต และถ้าผู้บริหารนำวัฒนธรรมองค์กรมาใช้ในการบริหาร โดยใช้วัฒนธรรมองค์กรมาเป็นแบบแผนสำหรับการประพฤติปฏิบัติ หรือพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์การอยู่ร่วมกันในองค์กรจะทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

1.3 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรอธิบายโดย กริช สืบสนธิ์ (2538 : 6) ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมขององค์กร องค์กรแต่ละแห่งจะมีสภาพแวดล้อมองค์กรที่ต่างกัันออกไป โดยสภาพแวดล้อมเป็นตัวกำหนดว่า จะต้องทำอะไรเพื่อให้ประสบความสำเร็จ สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอิทธิพลมากที่สุดในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นองค์กรที่มุ่งขายสินค้าที่ไม่แตกต่างจากคนอื่นจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถสร้างวัฒนธรรมในลักษณะที่เรียกว่า “เงินดี งานหนัก” เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ฝ่ายขายมุ่งไปที่การขาย องค์กรที่ทุ่มเทงบประมาณจำนวนมากเพื่อการวิจัย และประดิษฐ์ โดยยังไม่รู้ว่าผลผลิตสุดท้ายจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ก็จะสร้างวัฒนธรรมที่ต่างไปอีกแบบหนึ่งที่เรียกว่า “วัฒนธรรมแบบนักพนัน” ต้องคิดไตร่ตรอง ตัดสินใจด้วยความมั่นใจ ก่อนเสี่ยงลงมือปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

2. ค่านิยม เป็นแนวคิดและความเชื่อพื้นฐานขององค์กร ค่านิยมเปรียบเสมือนหัวใจของวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมในความหมายที่เห็นเด่นชัดสำหรับบุคลากรแล้วชี้ถึงความสำเร็จ “ถ้าคุณทำอย่างนี้ คุณก็จะประสบความสำเร็จด้วย” ค่านิยมจึงช่วยสร้างมาตรฐานความสำเร็จภายในองค์กร โดยการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย องค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งต่างมีระบบค่านิยมที่ซับซ้อนที่บุคลากรต่างรู้จักดี ผู้บริหารในองค์กรเหล่านี้มักพูดถึง ความเชื่อต่างๆ ที่มีอยู่อย่างเปิดเผย ไม่กระอักกระอ่วนใจ และเขามักทนไม่ได้ต่อการเบี่ยงเบนไม่ปฏิบัติตาม

3. วีรบุรุษ คนที่เป็นวีรบุรุษจะสะท้อนค่านิยมทางวัฒนธรรมและเป็นแบบอย่างให้บุคลากรอื่นๆ เห็นและทำตาม คนบางคนเกิดมาเป็นวีรบุรุษ “สร้างขึ้นมา” จากผลงานอันทรงคุณค่า ควรแก่การทรงจำ องค์กรหลายแห่งจึงพยายามชักนำคนของตนให้เล่นบทวีรบุรุษ ทำงานดี ตรงต่อเวลา ชยัน ฯลฯ โดยเชื่อว่า คนอื่นพยายามเลียนแบบพฤติกรรมของเรา องค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งบางแห่งจะมีวีรบุรุษหลายคนและหลายรูปแบบ แต่ละรูปแบบจะเป็นแบบจำลองตัวอย่าง แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่คนในองค์กรคนอื่นน่าจะทำตาม

4. ขนบธรรมเนียมประเพณี แต่ละองค์กรจะมีระบบและมีรูปแบบที่วางไว้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง ในระดับสูงขึ้นไปจะมีพิธีการ ประเพณีต่างๆ เป็น

ตัวอย่างเด่นชัดที่องค์กรยึดถือและปฏิบัติกันอยู่อย่างสม่ำเสมอ การเลี้ยงอาลาผู้ที่ทำงานจนปลดเกษียณ จะมีพิธีการใหญ่โต มีการกล่าวสดุดียกย่อง การยกย่องบุคลากรดีเด่นเป็นที่ยอมรับของทุกคน การจัดงานรำลึกถึงพระคุณของอดีตผู้มีอุปการคุณต่อองค์กร ฯลฯ สิ่งเหล่านี้เป็นขนบธรรมเนียมที่องค์กรหลายแห่งยึดถือและจัดอย่างสม่ำเสมอ

5. ข่ายวัฒนธรรม คือ ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการอันสำคัญภายในองค์กร โดยจะเป็น “ผู้นำสาร” ค่านิยมเรื่องราวของวีรบุรุษต่างๆ พวกเขาชอบเล่าชอบพูบซิบ นักสืบ นักเทศน์ เป็นข่ายการสื่อสารที่ทรงพลังในองค์กร การควบคุมข่ายตัวบุคคลเหล่านี้ให้ได้ เป็นวิธีเดียวที่จะช่วยให้คนอื่นๆ รับรู้เรื่องราวต่างๆที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง บุคลากรเก่าแก่อาจไร้ค่าในสายตาของผู้บริหารที่ไม่เข้าใจวิถีในการสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง แต่ถ้าหากผู้บริหารสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลเช่นนี้เป็นข่ายวัฒนธรรม เป็นผู้โหมให้กำลังใจบุคลากรในปัจจุบันได้ ก็จะเกิดประโยชน์แก่องค์กรเช่นกัน ประวัติศาสตร์ ความเป็นมา เบื้องหลังการแข่งขัน ความสำเร็จในอดีต จะอยู่ในความทรงจำของข่ายวัฒนธรรม และสามารถนำออกมาถ่ายทอดได้อย่างน่าสนใจ ตื่นเต้น ประวัติความเป็นมาขององค์กรเป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนควรทราบ แต่ยากนักที่จะได้รับการถ่ายทอดให้เกิดความซาบซึ้งถ้าไม่ผ่านข่ายวัฒนธรรม

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรของ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549 : 515) อธิบายว่า นิยามของวัฒนธรรมองค์กรมีขอบเขตที่กว้าง มีลักษณะคล้ายภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) คือ มีส่วนที่อยู่ข้างบนน้ำส่วนหนึ่ง และอยู่ใต้น้ำอีกส่วนหนึ่ง จึงอาจแบ่งวัฒนธรรมได้เป็น 2 ส่วน

1. ส่วนที่มองเห็นได้ (Visible) จะเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กรสร้างหรือประดิษฐ์ขึ้นมา เช่น สิ่งประดิษฐ์ต่างๆ (Artifacts) อาทิเช่น รูปปั้นของผู้ก่อตั้งกิจการ และถาวรวัตถุต่างๆ เช่น โคมของธรรมศาสตร์ หรือการตกแต่งอาคารสถานที่ ป้าย สัญลักษณ์ คำขวัญ (Slogan) และพิธีกรรมต่างๆ และการแต่งกาย เป็นต้น

2. ส่วนที่อยู่ลึกลงไป จะมองไม่เห็น (Invisible) แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกรับรู้และเข้าใจร่วมกัน เช่น ค่านิยมขององค์กรที่สมาชิกรับรู้ ปัจจุบันองค์กรที่ทันสมัยนิยมแสดงค่านิยมขององค์กรไว้ได้วิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร ทำให้สามารถรับรู้ รับทราบค่านิยมขององค์กรได้ชัดเจนขึ้น ค่านิยมหลักขององค์กรที่มักจะปรากฏอยู่ในวัฒนธรรมองค์กร

- 2.1 การไวต่อความต้องการของลูกค้าและพนักงาน
- 2.2 ให้อิสระต่อการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ
- 2.3 การเต็มใจที่จะรับความเสี่ยง
- 2.4 การเปิดช่องทางการติดต่อสื่อสารให้กว้างขวาง

เป็นความเชื่อที่เป็นข้อสมมติฐาน (Basic assumptions) ของการประพฤติปฏิบัติต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์การ เช่น ที่นี้ต้องควบคุมเข้มงวดเพราะพนักงาน โดยส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับหรือคนทุกคนเป็นคนดีได้ถ้าได้รับโอกาสที่เหมาะสม

ลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์การอธิบายโดย พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545 : 175) ได้แก่

1. การแสดงออกของสมาชิก (Member identity) หมายถึง ระดับการแสดงออกของพนักงานว่าตัวเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การมากกว่าการเป็นส่วนหนึ่งของงานหรือเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพ

2. การให้ความสำคัญกับกลุ่ม (Group emphasis) หมายถึง ระดับของกิจกรรมงานต่างๆ ที่กำหนดโดยกลุ่มมากกว่าปัจเจกบุคคล

3. การมุ่งเน้นคน (People focus) หมายถึง ระดับการตัดสินใจทางการบริหารที่มีผลต่อผลลัพธ์ของคนในองค์การ

4. การรวมตัวกันของหน่วยงาน (Unit integration) หมายถึง ระดับของหน่วยงานต่างๆ ในองค์การที่สนับสนุนให้มีการประสานร่วมมือกันหรือต้องพึ่งพาอาศัยระหว่างกัน

5. การควบคุม (Control) หมายถึง ระดับของกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และการสั่งงานโดยตรงเพื่อดูแลและควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน

6. ความกล้าเสี่ยง (Risk tolerance) หมายถึง ระดับของพนักงานที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานเชิงรุก มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความกล้าเสี่ยง

7. เกณฑ์การให้รางวัล (Reward criteria) หมายถึง ระดับในการให้รางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่ง ให้เป็นไปตามผลของการปฏิบัติงานมากกว่าการใช้ระบบอาวุโสระบบขึ้นชอบ หรือไม่คำนึงถึงผลการปฏิบัติงาน

8. ความกล้าเผชิญกับความขัดแย้ง (Conflict tolerance) หมายถึง ระดับที่พนักงานได้รับการสนับสนุนให้เกิดความขัดแย้ง และวิพากษ์วิจารณ์อย่างเปิดเผย

9. การให้ความสำคัญกับเป้าหมายและวิธีการ (Means-Ends orientation) หมายถึง ระดับที่ฝ่ายบริหารได้เน้นผลงานหรือผลลัพธ์มากกว่าเทคนิคและกระบวนการที่ใช้

10. การมุ่งเน้นระบบเปิด (Open-System focus) หมายถึง ระดับที่ผู้ดูแลองค์การต้องรับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก

สุรพล พุฒคำ (2547 : 318) รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548 : 180) รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550 : 270) และโรบบิน (Robbins, 2003 : 231) ได้อธิบายวัฒนธรรมหลักขององค์การจะประกอบด้วยกลุ่มของค่านิยมร่วมต่างๆ ซึ่งมีลักษณะสำคัญ 7 ประการคือ

1. นวัตกรรมและความเสี่ยง (Innovation and risk taking) เป็นระดับที่คาดหวังว่าพนักงานจะต้องเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์และยอมรับความเสี่ยง

2. ความใส่ใจในรายละเอียด (Attention to detail) เป็นระดับที่มีพนักงานได้รับความคาดหวังให้แสดงถึง ความเกี่ยวข้องกับความต้องการแม่นยำ การวิเคราะห์และใส่ใจต่อรายละเอียดปลีกย่อย

3. การมุ่งผลลัพธ์ (Outcome orientation) เป็นระดับที่การจัดการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือผลที่ตามมามากกว่ากระบวนการหรือเทคนิคที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์นั้น

4. การมุ่งคน (People orientation) เป็นระดับของการจัดการใช้ในการตัดสินใจโดยพิจารณาถึงผลลัพธ์ที่มีต่อคนในองค์กร

5. การมุ่งทีม (Team orientation) เป็นระดับที่มีกิจกรรมในงานถูกกำหนดขึ้นในระดับทีมมากกว่าในระดับบุคคล

6. ความก้าวร้าว (Aggressiveness) เป็นระดับที่คนจะมีความก้าวร้าวและแข่งขันมากกว่าการทำตัวแบบสบายๆ

7. ความมั่นคง (Stability) เป็นระดับที่กิจกรรมขององค์กรเน้นที่การดำรงไว้ซึ่งสภาพที่เป็นอยู่แทนที่จะเน้นที่การเจริญเติบโต

ฉัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551 : 256) ได้สรุปว่า วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวแทนของค่านิยมและความเข้าใจร่วมกันของพนักงานทุกคน และค่านิยมเหล่านี้จะแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนในเรื่ององค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสามารถสรุปได้ 8 ประการคือ

1. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Environmental status in business) องค์กรแต่ละองค์กรจะดำเนินงานอยู่ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ที่จะกำหนดประเภทขององค์กรที่ต้องการเจริญเติบโต

2. ค่านิยม (Value) เป็นแนวความคิดและความเชื่อพื้นฐานที่กำหนดมาตรฐานของความสำเร็ภายในองค์กร ภายใต้การยึดถือร่วมกันของพนักงานทุกคน ฉะนั้นค่านิยมคือสิ่งที่ผลักดันความพยายามร่วมกันของสมาชิกขององค์กร โดยได้แบ่งค่านิยมออกเป็น ค่านิยมแกน (Core value) ซึ่งเป็นแนวความคิดและความเชื่อที่โดยทั่วไปจะถูกยึดถือโดยสมาชิกทุกคนขององค์กร และค่านิยมรอง (Sub value) จะเป็นการประนีประนอมแนวความคิดและความเชื่อที่ถูกยึดถือ ซึ่งค่านิยมรองจะไม่ขัดแย้งกับค่านิยมแกนกลางขององค์กร และสามารถให้การสนับสนุนเท่าที่จะเป็นไปได้

3. สัญลักษณ์ (Symbol) คือ วัตถุ การกระทำ หรือเหตุการณ์ที่ถ่ายทอดความหมายบางอย่างเป็นสัญลักษณ์ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะถ่ายทอดค่านิยมขององค์กร

องค์การบางแห่งจะใช้ถ้อยแถลงของภารกิจ เพื่อเป็นสัญลักษณ์ของค่านิยมที่สำคัญ เช่น การติดกระดุมสีแดงจะแสดงสัญลักษณ์ความซับซ้อนของสถานการณ์ และพนักงานทุกคนจะต้องช่วยเหลือใครก็ตามที่ติดกระดุมสีแดง

4. เรื่องราว (Stories) คือ เรื่องเล่าบนรากฐานของเหตุการณ์จริงที่ถูกบอกเล่าอยู่บ่อยครั้ง และรับรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์การ เรื่องราวจะถูกบอกเล่าแก่พนักงานใหม่ เพื่อรักษาค่านิยมขององค์การเอาไว้ เช่น โซนี่ คอร์ปอเรชั่น มีเรื่องราวเกี่ยวกับว่า ทำไมพนักงานทุกคนต้องใส่ผ้ากันเปื้อนของบริษัทเนื่องจากภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 โซนี่ยังมีขนาดเล็กอยู่ และกำลังคืบร่นเพื่อความอยู่รอด และพนักงานของเขาก็กำลังคืบร่นอยู่เหมือนกันด้วย เนื่องจากพนักงานจำนวนมากไม่สามารถแบกภาระการเปลี่ยนเสื้อผ้าได้ ผ้ากันเปื้อนจึงถูกแจกจ่ายออกไป เพื่อป้องกันการเปื้อนเสื้อผ้าของพนักงาน เรื่องราวเหล่านี้จะถูกบอกเล่าอย่างกว้างขวางเพื่อให้พนักงานทุกคนรู้จักพวกเขาและค่านิยมของพวกเขา

5. วีรบุรุษ (Hero) คือ ตัวเชิดเพื่อแสดงเป็นตัวอย่างของการกระทำ คุณลักษณะ และบุคลิกภาพของวัฒนธรรมองค์การ วีรบุรุษคือแบบจำลองของบทบาทเพื่อการดำเนินตามของพนักงาน การกระทำของวีรบุรุษจะผิดธรรมดา แต่ไม่ผิดธรรมดาจนพนักงานคนอื่นไม่สามารถกระทำได้ วีรบุรุษจะแสดงให้เห็นถึงการกระทำที่ถูกต้องภายในองค์การ ซึ่งวีรบุรุษบางคนจะถูกยกย่องโดยเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากความสำเร็จพิเศษบางอย่าง องค์การที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็งจะใช้ประโยชน์ของความสำเร็จเหล่านี้ เพื่อสร้างวีรบุรุษที่เป็นตัวแทนค่านิยม

6. คำขวัญ (Slogan) คือ ประโยคหรือถ้อยคำที่แสดงค่านิยมขององค์การ องค์การหลายแห่งได้ใช้คำขวัญเพื่อถ่ายทอดความหมายพิเศษแก่พนักงาน เช่น ที. เจ. วัตสัน จูเนียร์ ลูกชายของผู้ก่อตั้งไอบีเอ็ม ได้ใช้อุปมาว่า “เปิดป่า” เพื่ออธิบายค่านิยมของไอบีเอ็มแก่พนักงานว่า เปิดป่าจะเป็นสัญลักษณ์ของความอิสระและโอกาสที่ไม่ทำให้พนักงานเซื่อง บทสอนของคำขวัญ “เปิดป่า” คือเราสามารถทำให้เปิดป่าเองได้ แต่เราไม่สามารถทำให้เปิดเองเป็นเปิดป่าได้อีก ซึ่งคำขวัญจะเป็นวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมที่ตัวอย่างหนึ่ง เพราะว่าคำขวัญสามารถใช้เป็นถ้อยแถลงต่างๆ โดยผู้บริหารระดับสูงได้ ซึ่งคำขวัญจะช่วยเผยแพร่ปรัชญาของผู้บริหารระดับสูงออกไปอย่างกว้างขวาง

7. งานพิธีหรือธรรมเนียมปฏิบัติ (Tradition) คือ กิจกรรมที่เตรียมเอาไว้ที่เป็นเหตุการณ์พิเศษ และดำเนินเพื่อประโยชน์ของผู้เข้าร่วม ผู้บริหารจัดงานพิธีขึ้นมาเพื่อปลูกฝังค่านิยมขององค์การ งานพิธีจะเป็น โอกาสพิเศษที่เสริมคุณค่าของความสำเร็จ สร้างความผูกพันระหว่างพนักงานด้วยการให้พวกเขามีส่วนร่วมภายในเหตุการณ์ที่สำคัญ ด้วยการยกย่องและฉลองวีรบุรุษ ค่านิยมจากงานพิธีสามารถแสดงให้เห็นได้โดยการให้รางวัลแก่ยอดชายดีเด่น ของขวัญจะถูกแจกจ่ายแก่พนักงานที่ทำงานมานาน การเลื่อนตำแหน่งจะถูกประกาศ และให้การยกย่องแก่

ความสำเร็จพิเศษ เป้าหมายของปีหน้าจะถูกกำหนดขึ้นมา เหตุการณ์หลายอย่างจะถูกรวมเข้าไว้ภายในงานพิธีครั้งเดียวเพื่อเพิ่มความสำคัญ และพนักงานใหม่จะมีความคุ้นเคยกับวัฒนธรรมองค์กร

8. เครือข่ายทางวัฒนธรรม (Cultural network) วัฒนธรรมองค์กรจะถูกถ่ายทอดผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เรื่องราวของอุดมคติและวีรบุรุษขององค์กรก่อนหน้านี้จะถูกรับรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร และระหว่างรุ่นของพนักงานที่ต่อเนื่องกัน

สุนทร โคตรบรรเทา (2551 : 197) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญมีอยู่ 6 ประการ ดังต่อไปนี้

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

2. มีปทัสถาน (Norms) ซึ่งเป็นมาตรฐานทางพฤติกรรมที่วิวัฒนาการขึ้นในกลุ่มทำงาน เช่น “ทำงานยุติธรรมและจ่ายค่าแรงยุติธรรม” ผลกระทบของพฤติกรรมกลุ่มทำงานซึ่งมีปทัสถานของกลุ่มเป็นตัวกำหนด ส่งผลต่อมาตรฐานและตัวชี้วัด

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

4. มีปรัชญา (Philosophy) เป็นนโยบายในการนำความเชื่อขององค์กรเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติต่อพนักงานและลูกค้า ตัวอย่างเช่น เขตพื้นที่การศึกษาที่มีค่านิยมหรือค่านิยมพันธกิจสำหรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

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

6. มีความรู้สึก (Feelings) ความรู้สึกคือบรรยากาศโดยรวมที่มีการสื่อในองค์กรโดยโครงสร้างทางกายภาพ และวิธีการซึ่งสมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ต่อลูกค้าหรือบุคคลภายนอก

สรุปองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งได้เป็นสองส่วนคือ ส่วนที่มองเห็น ได้แก่ สภาพแวดล้อมขององค์กร วีรบุรุษ สัญลักษณ์ ภาษา เรื่องราว คำขวัญ ถาวรวัตถุ และกฎระเบียบ ส่วนที่มองไม่เห็น ได้แก่ ปรัชญา ค่านิยม ปทัสถาน ความรู้สึก ขนบธรรมเนียม ประเพณี และเครือข่ายวัฒนธรรม

1.4 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

สุพานี สฤกษ์วานิช (2549 : 518) และ ฌ็อง-ฌัก แซงต์-ฌอร์น (2551 : 258) กล่าวว่าในการพิจารณาว่าค่านิยมใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์การหรือไม่นั้น ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์การ วัฒนธรรม และกลยุทธ์ขององค์การ ด้วยเหตุนี้วัฒนธรรมของแต่ละองค์การจึงผิดแผกแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ถ้าเป็นองค์การอย่างเดียวกัน ก็มักจะมีวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน เพราะดำเนินการภายใต้ภาวะแวดล้อมที่คล้ายกัน ค่านิยมที่ดีขององค์การควรมุ่งที่ความมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง (Competitive environment) ย่อมต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) และความสามารถตอบสนอง (Responsiveness) ต่อลูกค้าได้สูงและรวดเร็ว ดังนั้นองค์การจึงควรมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสามารถปรับตัว (Adaptability) โดยผู้นำจะต้องสามารถผสมผสานค่านิยมเหล่านี้ให้อยู่ในจุดที่ลงตัวพอดี ระหว่างค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (Cultural values) กลยุทธ์ขององค์การ (Organizational strategy) และบริบทแวดล้อมภายนอก (External environment)

จากการศึกษาวัฒนธรรมองค์การสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 แบบตามมิติของการเน้นคือ เน้นมิติของความยืดหยุ่น (Flexibility) กับการมีเสถียรภาพ (Stability) และเน้นการมองภายในเป็นสำคัญ (Internal focus) กับการมุ่งเน้นภายนอก (External focus) โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย และ วัฒนธรรมแบบราชการ ซึ่งแต่ละแบบมีรายละเอียดดังนี้

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

- 1.1 ส่งเสริมการสร้างสรรค์ การใช้จินตนาการ
- 1.2 ส่งเสริมให้ทดลอง ให้ลองทำ ผิดพลาดไม่เป็นไร ให้ถือเป็นบทเรียน
- 1.3 ให้กล้าเสี่ยง ให้กล้าคิดอะไรที่นอกกรอบได้
- 1.4 การให้อิสระ ให้คิด ให้ทำได้ ให้มีความเป็นผู้ประกอบการอยู่ในตัว
- 1.5 การมุ่งตอบสนองต่อลูกค้าและฝ่ายต่าง ๆ โดยไม่ยึดติดกับกรอบแบบเดิม ๆ

องค์การที่เป็นแบบนี้ที่เด่นชัดคือ บริษัท 3 M ที่ส่งเสริมและให้เวลากับพนักงานให้สามารถใช้เวลางานได้ถึง 15 % เพื่อศึกษาวิจัยโครงการที่ตนสนใจได้ ทำให้พนักงานมีโอกาสในการประดิษฐ์คิดค้นพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นได้ วัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการนี้มักจะพบในองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็ก (SME) ที่ผู้ก่อตั้งยังคงบริหารจัดการอยู่ เช่น ที่บริษัท ไมโครซอฟท์ อินเทล และอี-เบย์ เป็นต้น

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement culture) จะเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความมีเสถียรภาพหรือความมั่นคง และมุ่งเน้นการยอมรับหรือการตอบรับจากสภาพแวดล้อมภายนอก องค์กร ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมาย องค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือ มีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (Market share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษ เฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขัน แข็งกรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน หลายองค์กร ที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงานทำให้ในองค์กรแบบนี้ พนักงานจะมีการแข่งขันการทำงานอย่างหนัก โดยมุ่งเน้นยอดขายและผลกำไรเป็นที่ตั้งทำให้องค์กรจะมีค่านิยมในเรื่อง

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

ตัวอย่างองค์กรที่เน้นวัฒนธรรมแบบนี้คือ บริษัท เป๊ปซี่ ในช่วงที่นายเวย์ คอลลโลเวย์ (Wayne Calloway) ดำรงตำแหน่งประธานบริหาร (CEO) ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า เป๊ปซี่จะต้อง

เป็น “The best consumer products in the world” จึงส่งเสริมพนักงานให้ขยันขันแข็งในการทำงานมีระบบการให้รางวัลใจอย่างเข้มแข็งสำหรับคนที่ทำงานได้ตามที่กำหนด เช่น ได้ตัวเครื่องบินชั้นหนึ่ง ได้รับประจำตำแหน่ง ได้รับสิทธิซื้อหุ้น ได้โบนัส และได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว

3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นแต่มุ่งมั่นภายในองค์กร โดยจะให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้น องค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความสำคัญเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัดจะมีค่านิยมสำคัญในเรื่อง

3.1 การทำตามประเพณีปฏิบัติ

3.2 การคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อคนอื่นๆ

3.3 การเน้นความเป็นทีม

3.4 เน้นการมีส่วนร่วม

3.5 การเห็นพ้องกัน ไม่พยายามสร้างความแตกแยก อะลุ่มอล่วยกัน ช่วยเหลือกันร่วมมือกัน เป็นกันเอง เป็นแบบพี่น้อง

3.6 การเน้นความเป็นธรรม ยุติธรรมและเท่าเทียมกัน

ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้มักจะมีกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมมากวมทั้งมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและจงรักภักดีต่อองค์กร ตลอดจนมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กรแบบนี้

มีบางองค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบนี้แล้วประสบความสำเร็จ เช่น SAS Institute ในสหรัฐ ที่ให้ความสำคัญสูงต่อค่านิยมการดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่และความต้องการของพนักงาน เพื่อให้เกิดการเพิ่มผลงาน พนักงานจะได้รับการอบรมในการจัดระเบียบชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุลมากกว่าการทำงานเพิ่มชั่วโมงขึ้นหรือทำงานหนักเกินไป หรือมีจิตใจมุ่งแข่งขันกัน นอกจากนี้ยังเน้นเรื่องความเสมอภาค ความเป็นธรรม และความร่วมมือ พบว่าพนักงานขององค์กรดังกล่าวให้ความร่วมมือและใส่ใจต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กรยิ่งขึ้น ส่งผลให้องค์กรสามารถปรับตัวพร้อมต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดี

4. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมีเสถียรภาพความมั่นคงและมุ่งเน้นภายในองค์กรเป็นสำคัญ ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการบูรณาการ และความมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์กรน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง จะมีค่านิยมในเรื่อง

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

แนวคิดของวัฒนธรรมแบบนี้จะก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ เสถียรภาพ และสามารถคาดหมายผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ และเหมาะกับองค์กรที่อยู่สภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง องค์กรประเภทหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจมักมีวัฒนธรรมในแบบนี้มากเพราะอยู่ภายใต้กรอบของระบบราชการ แต่แนวโน้มในอนาคตของวัฒนธรรมแบบนี้ น่าจะลดลง เพราะหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจทั้งหลายต่างพยายามมุ่งออกจากระบบราชการ พยายามบริหารงานแบบธุรกิจเอกชน โดยพยายามลดขั้นตอนกฎระเบียบต่างๆ ที่ไม่จำเป็นลง เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้วิจารณญาณที่เหมาะสมให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น นอกจากนั้น ขณะนี้รัฐบาลได้กำหนดนโยบายในการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งจะต้องมีการปฏิรูปหลายประการ ทั้งการปฏิรูปโครงสร้าง ระบบการทำงาน ระบบงบประมาณ รวมทั้งวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการทั้งหลายด้วย โดยเน้นให้มีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้ใช้บริการให้มากขึ้น

รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรโดย พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545 : 176) มีดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบสโมสร (Club culture) เป็นภาพของไยแมงมุม องค์กรที่ใช้วัฒนธรรมแบบนี้ จะเป็นองค์กรที่มีการแบ่งงานกันทำตามหน้าที่หรือผลิตภัณฑ์ ซึ่งเส้นต่างๆ เหล่านี้จะแสดงถึงอิทธิพลและอำนาจที่ขึ้นอยู่กับศูนย์กลาง กล่าวคือ หากอยู่ห่างจากศูนย์กลางมาก ความสำคัญจะลดลง ซิวุส (Zeus) เป็นพระราชเจ้าของเทพเจ้าทั้งหลาย ซึ่งเป็นที่เกรงขามได้รับการยกย่องนับถือ และความรักจากเทพเจ้าต่างๆ อันเป็นตัวแทนของการปกครองแบบพ่อปกครองลูกวัฒนธรรม

แบบนี้จะพบมากในองค์กรขนาดเล็ก เช่น บริษัทที่กำลังล้มละลาย ธนาคาร กลุ่มการเมืองต่างๆ ฯลฯ วัฒนธรรมแบบสโมสรจะมีการตัดสินใจที่รวดเร็ว ซึ่งความรวดเร็วนี้ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าจะมีคุณภาพการตัดสินใจที่ดีตามไปด้วย โดยอาศัยการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ วัฒนธรรมแบบนี้จึงต้องอาศัยความชอบพอกัน (Affinity) และความไวใจกัน (Trust) เป็นหลัก ดังนั้น ระบบญาติมิตร (Nepotism) จึงมีความสำคัญต่อวัฒนธรรมแบบนี้ เพราะเป็นการยากที่เราจะไวใจคนแปลกหน้ามากกว่าคนที่เรารู้จักกันมาเป็นเวลานาน

2. วัฒนธรรมแบบบทบาท (Role culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความหมายเกี่ยวกับบทบาทหรืองานที่ทำ อพอลโล (Apollo) เป็นเทพเจ้าที่เน้นระเบียบและคำสั่ง โดยวัฒนธรรมนี้มีข้อสมมติว่ามนุษย์เป็นคนที่มีความพิเศษและทุกสิ่งทุกอย่างสามารถวิเคราะห์ด้วยหลักเหตุผลเช่นเดียวกัน งานต่างๆ ในองค์กรสามารถแบ่งย่อยได้ออกเป็นแผนภูมิองค์กรและมีการอธิบายเกี่ยวกับบทบาทหรืองานที่เรียกว่า คำพรรณาลักษณะงาน (Job description) โดยมีลักษณะเป็นรูปภาพของวิหารกรีกที่มีความแข็งแรงและสวยงามด้วยเสาหิน ซึ่งเสาหินในที่นี้หมายถึงหน้าที่และการแบ่งงานในองค์กร เสาหินต่างๆ จะมารวมกับส่วนบน ซึ่งเป็นหัวหน้าของงานและการแบ่งงานในลักษณะเป็นคณะกรรมการ คณะกรรมการบริหาร หรือประธาน เสาหินต่างๆ จะเชื่อมโยงด้วยกฎเกณฑ์และข้อบังคับต่างๆ ซึ่งก็คือระบบราชการ (Bureaucracy) นั่นเอง ความมีเสถียรภาพ (Stability) และการคาดคะเน (Predictability) มีความสำคัญต่อวัฒนธรรมแบบนี้ ดังนั้น ความมีเสถียรภาพจะมีความสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อปัจเจกบุคคลต้องปฏิบัติตามแบบแผนที่ได้กำหนดไว้ ในวัฒนธรรมแบบบทบาทนี้ ถือว่าปัจเจกบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องจักรกลและจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อชีวิตสามารถคาดคะเนได้ หากวัฒนธรรมแบบนี้ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรุนแรง เช่น รสนิยมของลูกค้า เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่มาของแหล่งเงินทุน ก็จะทำให้มีการกำหนดกลุ่มทำงานที่ข้ามหน้าที่กัน (Cross functional liaison group) ขึ้นมาเพื่อรักษาโครงสร้างองค์กรไว้ เพราะหากองค์กรต้องสลายลงไปก็ต้องมีการจัดองค์กรขึ้นมาใหม่อีก

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

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

อาจจะอธิบายวัฒนธรรมองค์กรได้หลายรูปแบบโดย วิเชียร วิทญูม (2551 : 95) และ ร็อบบิ้น (Robbins. 1996 : 683-684) วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะแสดงถึงความสม่ำเสมอของระบบภายในและจะมีผลกระทบต่อสมาชิกองค์กรได้มาก ส่วนวัฒนธรรมที่อ่อนแอจะแสดงถึงความลุ่มๆดอนๆของระบบภายในและจะมีผลกระทบต่อสมาชิกขององค์กรได้น้อยลง วัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมาย มีความเจริญก้าวหน้าและแสดงถึงความก้าวหน้าของกลยุทธ์ ส่วนวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่มีประสิทธิภาพจะขาดคุณสมบัติดังกล่าว รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่ถูกสร้างขึ้นในองค์กรมักจะมี 4 รูปแบบดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบสถาบันนิยม หรือแบบวิชาการ (Academy culture) องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้มุ่งเน้นให้บุคคลรับผิดชอบงานของตน พนักงานมีความต้องการที่จะทำงานทั้งหมดมากกว่าทำงานเฉพาะส่วน วัฒนธรรมแบบนี้จะช่วยพนักงานหนุ่มสาว ให้มีความสามารถในหน้าที่การงานและได้เต้าขึ้นไปตามสายงานตำแหน่งขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ องค์กรจะจ้างพวกคนจบใหม่จำนวนมาก และจะส่งคนพวกนี้ให้ผ่านงานในหน้าที่การงานเฉพาะแบบหลายๆอย่าง ตัวอย่างเช่น บริษัท ไอบีเอ็ม เป็นตัวอย่างแบบสถาบันนิยม ซึ่งทำให้ ไอบีเอ็ม ค้นพบพวกที่มีความสามารถในการทำงานเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และ ไอบีเอ็ม จะส่งพวกนี้ไปเข้าอบรมระดับจัดการอย่างน้อย 1 อาทิตย์ของทุกๆปี

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

3. วัฒนธรรมแบบทีมกีฬาเบสบอล (Baseball team culture) องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้เป็นที่รวมของผู้มีความคิดสร้างสรรค์ และความกล้าเสี่ยง มุ่งเน้นผลงานเป็นสำคัญมากกว่า

พิจารณาอายุและประสบการณ์ โดยองค์กรไม่พยายามที่จะเลื่อนพนักงานไปตามตำแหน่งหน้าที่ แต่จะพยายามให้พนักงานมีความมั่นคงในตำแหน่งที่ปฏิบัติหน้าที่ได้ดี โดยไม่มีการฝึกอบรมเพิ่มเติมให้ องค์กรจะค้นหาเฉพาะพวกพนักงานที่มีความเก่งกาจจากกลุ่มอายุและประสบการณ์ที่ต่างกัน ซึ่งพวกเหล่านี้จะมีความชำนาญที่องค์กรต้องการอยู่แล้ว และสามารถพัฒนาตนเองให้เข้ากับงานได้อย่างรวดเร็ว องค์กรจะให้รางวัลพนักงาน โดยดูจากผลงานที่ได้ มากกว่าดูที่อาวุโสหรือดูจากความรู้เฉพาะทาง ตัวอย่างองค์กรแบบนี้ได้แก่ องค์กรที่ปรึกษาต่างๆ เช่น ด้านกฎหมาย ด้านบัญชี เป็นต้น

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

วัฒนธรรมบางองค์กรจะเป็นส่วนผสมของทั้ง 4 แบบที่กล่าวมา บางองค์กรมีประสบการณ์ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายของธุรกิจ บรรดาผู้จัดการไม่เพียงแต่จะรับรู้ว่าคุณเองเข้ากันได้ดีกับวัฒนธรรมขององค์กรหรือไม่ แต่พวกเขายังรู้จักใช้มันในการพิจารณาถึงทางเลือกต่างๆที่จะสร้างวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

คาเมรอนและควิน (Cameron & Quinn, 1999 : 122-123) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้คือ

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

2. วัฒนธรรมแบบชั่วคราว (Adhocracy culture) วัฒนธรรมแบบนี้ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งมีความยืดหยุ่นและมีความเป็นปัจเจกสูง บริหารงานโดยสนับสนุนให้สมาชิกมีความคิดริเริ่มและให้อิสระภาพในการทำงาน โดยมีผู้นำองค์กรที่เป็นนักนวัตกรรมและกล้าตัดสินใจ สิ่งที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกเข้าด้วยกันคือ คำมั่นสัญญาในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้แก่ องค์กรเพื่อให้องค์กรเจริญเติบโต เกณฑ์ในการวัดความสำเร็จคือ การมีผลิตภัณฑ์และบริการชนิดใหม่ๆ

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

4. วัฒนธรรมการปกครองแบบลำดับชั้น (Hierarchy culture) วัฒนธรรมแบบนี้ให้ความสำคัญกับการดูแลภายในองค์กรที่มีความมั่นคงและสามารถควบคุมได้ เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นความมั่นคงในอาชีพการงานและความก้าวหน้าในอนาคตของสมาชิก เป็นองค์กรที่มีกฎระเบียบแบบแผนอย่างชัดเจนไว้ให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติ โดยผู้นำองค์กรจะต้องเป็นบุคคลที่มีความคิดเชิงประสิทธิภาพ สามารถดูแลองค์กรให้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่นในสภาวะอันวิฤตติต่างๆ สิ่งยึดเหนี่ยวสมาชิกในองค์กรคือ ระเบียบปฏิบัติและนโยบาย เกณฑ์การวัดความสำเร็จคือ ความสำเร็จผลงานที่ไว้วางใจได้ กำหนดการปฏิบัติงานที่เรียบง่าย และประหยัด

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมแต่ละแบบสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ทั้งสิ้น องค์กรจะมีวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นของแต่ละองค์กร และความจำเป็นของเงื่อนไขสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในเป็นสำคัญ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกัน โดยองค์กรหนึ่งๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าหนึ่งแบบก็ได้ ส่วนมากองค์กรที่มีความสำเร็จสูงพบว่ามีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งแบบเดียวเท่านั้น

1.5 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540 : 27 – 28) ได้อธิบายหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรไว้ ดังนี้

1. สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์กรยอมรับ

จากการที่สมาชิก ในองค์กรทั้งเก่าและใหม่ต้องติดต่อกัน มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ทำให้บุคลากรใหม่ต้องเรียนรู้ แนวคิด วิธีคิด วิธีการทำงานที่ถูกต้องและเหมาะสมจากการแนะนำของสมาชิกเก่า

2. จัดระเบียบในองค์กร

สมาชิกได้รับความรู้ ความเข้าใจในวิธีการทำงาน ที่หน่วยงานคาดหวังจะยึดถือแนวทางดังกล่าวเป็นหลักในการคิดการทำงานและการประพฤติ ปฏิบัติแนวทางต่างๆ นั้นจะกลายเป็นธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระเบียบ แบบแผน ช่วยให้หน่วยงานทำงานอย่างมีระบบราบรื่น

3. กำหนดนิยาม ความหมาย ให้กับพฤติกรรมต่างๆ ที่อยู่รอบตัว

เมื่อสมาชิกในองค์กรเข้าใจ และยอมรับในองค์กรของตนเองแล้ว วัฒนธรรมองค์กร จะช่วยให้สมาชิกเข้าใจถึงเหตุผลของพฤติกรรมองค์กร ความเป็นไปต่างๆ ในองค์กร เข้าใจความหมายพฤติกรรมต่างๆ ทำให้แยกสมาชิกของหน่วยงาน ออกจากผู้ไม่เป็นสมาชิกด้วย

4. ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติอยู่เสมอ

วัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยม ความเชื่อและแนวปฏิบัติ ที่สมาชิกในองค์กร ปฏิบัติจน กลายเป็นนิสัย ดังนั้นจึงสามารถปฏิบัติกิจกรรมเหล่านั้นได้โดยอัตโนมัติ ไม่ต้องตัดสินใจ เช่น การ เรียกรเงินซื้อของขวัญให้ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงในโอกาสต่างๆ ไชน์ (สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ. 2540 : 28 ; อ้างอิงจาก Schein. 1992. **Organizational Culture and Leadership.** p. 5) มองเห็นว่าทุกหน่วยงานมีปัญหาพื้นฐานที่ต้องการแก้ไข 2 ประการ คือ การปรับตนเองให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมภายนอก (External adaptation) และบูรณาการส่วนต่างๆภายใน (Internal integration) องค์กรให้ทำงานประสานสอดคล้องกัน

5. แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์กร

วัฒนธรรมองค์กรมีหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ช่วยแก้ไขปัญหาพื้นฐานของ องค์กรเพื่อการอยู่รอด ไชน์ (สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ. 2540 : 28 ; อ้างอิงจาก Schein. 1992. **Organizational Culture and Leadership.** p. 51) มองเห็นว่าทุกหน่วยงานมีปัญหาพื้นฐานที่ต้อง แก้ไข 2 ประการคือ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก (External adaptation) และการ บูรณาการส่วนต่างๆ ภายในองค์กร (Internal integration) ให้ทำงานประสานสอดคล้องกัน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องช่วยขจัดปัดเป่าให้ปัญหาหลักทั้ง 2 ทุเลาเบาบางลง

6. ช่วยชี้แนวทางในการทำงานและการประพฤติปฏิบัติตัว

เมื่อวัฒนธรรมองค์กรได้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับจากสมาชิก องค์กรส่วนหนึ่งแล้วจะสามารถช่วยแก้ปัญหามูลฐานต่างๆขององค์กรได้ สิ่งเหล่านี้ก็จะถูก ถ่ายทอดให้สมาชิกรุ่นใหม่รับรู้ว่าเป็นวิถีคิดวิธีทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมที่จะใช้ภายในหน่วยงาน กระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร (Organizational socialization) การหล่อหลอมขัดเกลา สมาชิกใหม่ขององค์กรมีจุดประสงค์เพื่อให้พวกเขาเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ที่พวกเขาเพิ่งเข้ามาทำงาน และให้พวกเขารับเอาวิถีคิดวิธีทำงานดังกล่าวเป็นแนวทางในการ ดำเนินงานและประพฤติปฏิบัติต่อไป อันจะทำให้วัฒนธรรมขององค์กรได้รับการสืบสานให้ดำรง อยู่ต่อไป

7. สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิก

วัฒนธรรมองค์การช่วยให้สมาชิกของหน่วยงานตระหนักว่าแต่ละคนเป็นพวกเดียวกันหรืออยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพราะมีค่านิยม ความเชื่อ และการประพฤติปฏิบัติที่คล้ายคลึงกันและเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากวิถีทางของกลุ่มอื่น สิ่งที่ทำให้สมาชิกองค์การรู้สึกว่าคุณสมบัติของตัวคุณมีเอกลักษณ์แตกต่างจากกลุ่มอื่นมีหลายประการ เช่น การแต่งกาย ระยะเวลาทำงาน วิธีการทำงาน ผลงาน ชื่อเสียงและภาพพจน์ของกลุ่ม ตัวอย่างเช่น เครื่องแบบพนักงานของแต่ละธนาคารทำให้พนักงานธนาคารรู้สึกว่าคุณสมบัติของตัวคุณมีลักษณะที่แตกต่างจากกลุ่มอื่น ทำให้รู้สึกว่าผู้ที่ใส่เครื่องแบบเดียวกันเป็นพรรคพวกเดียวกัน มีความคุ้นเคยหรือใกล้ชิดกัน มีระเบียบวินัยและความเป็นหนึ่งเดียวกัน

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

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

นอกจากนี้ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549 : 521) อธิบายว่าวัฒนธรรมมีหน้าที่หรือมีประโยชน์ต่อองค์การในลักษณะต่างๆ ดังนี้

1. ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ยิ่งวัฒนธรรมองค์การมีความเข้มแข็งคนในองค์การก็เกิดพฤติกรรมที่แน่นอน และเกิดจิตวิญญาณที่จะทำงานเป็นทีมร่วมกัน
2. ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์การ เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวสมาชิกกับองค์การ และทำให้พนักงานมีความภาคภูมิใจ ที่ได้เป็นสมาชิกขององค์การที่มีวัฒนธรรมที่เหมาะสม ที่แข็งแกร่ง เช่น กรณีของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย เป็นต้น
3. เป็นเครื่องมือชี้แนะแนวทางสำหรับพนักงานในการประพฤติปฏิบัติ หรือกระทำกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การ ทำให้รู้ว่าอะไรทำได้ อะไรไม่ควรทำที่องค์การแห่งนี้ วัฒนธรรมจึงเป็นกลไกการควบคุมพฤติกรรมของคนในองค์การนั้นๆ ด้วย

4. ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ เช่น การขยับขึ้นแข่งแบบเงินของบริษัทในเครือ ซีพี ความพร้อมในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่แบบบริษัท 3 M การเน้นการให้บริการที่เป็นเลิศ แบบ เอ็มเค สุกี้ เป็นต้น

5. ช่วยของค์การในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การกล้าเสี่ยง การให้กล้าทดลอง ให้สร้างสรรค์ ให้อิสระ ให้รับผิดชอบ และการเปิดรับข้อมูลและสิ่งใหม่ๆจากภายนอก เป็นต้น

6. ช่วยในการถ่ายทอดเอกลักษณ์ (Identity) ขององค์กร และทำให้เกิดอาณาเขตขององค์กรซึ่งจะมีลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ทำให้เกิดความแตกต่างที่ชัดเจนในแต่ละองค์กร ทำให้ทราบว่าองค์กรไหนเป็นแบบไหน

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550 : 309) วัฒนธรรมองค์กรมีหน้าที่หลากหลาย ได้แก่

1. วัฒนธรรมในองค์กรมีบทบาทในการกำหนดขอบเขต (Boundary defining role) ในการแบ่งแยกองค์กรหนึ่งให้แตกต่างจากองค์กรหนึ่ง

2. วัฒนธรรมองค์กรจะทำหน้าที่ในการถ่ายทอดคุณลักษณะเด่นของสมาชิกในองค์กร

3. วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้กระบวนการในการถ่ายทอดความผูกพันจากรุ่นสู่รุ่น

4. วัฒนธรรมองค์กรช่วยให้เกิดเสถียรภาพในระบบสังคม ซึ่งวัฒนธรรมจะทำหน้าที่คล้ายตัวเชื่อมให้กับสมาชิกในองค์กรให้มีมาตรฐานในการพูดและปฏิบัติอย่างเดียวกัน

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

จากหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรที่กล่าวมาทั้งหมด หน้าที่ลำดับที่ห้า เป็นหน้าที่นักบริหารควรให้ความสำคัญ เพราะบทบาทของวัฒนธรรมจะมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานที่นับวันจะยิ่งมีความสำคัญในสถานที่ทำงาน ยิ่งในปัจจุบันองค์กรมีการขยายในแนวกว้างคือรูปแบบของการควบคุม (Control) มีรูปแบบในแนวราบหรือเป็นโครงสร้างองค์กรแบบแบน (Flattened structure) มีการทำงานเป็นทีมและการลดลงของระดับความเป็นทางการ วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะช่วยให้เกิดความมั่นใจว่าทุกจุดมีแนวทางในการดำเนินงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

โรบบิน (Robbins. 2003 : 233) อธิบายว่าวัฒนธรรมองค์กรทำหน้าที่หลายประการคือ

1. วางขอบเขตของบทบาท ซึ่งบทบาทนั้นสร้างความแตกต่างระหว่างองค์กรหนึ่งกับองค์กรหนึ่ง

2. สร้างความรู้สึกที่บ่งชี้ความเป็นสมาชิกขององค์กร

3. วัฒนธรรมสนับสนุนให้คนรุ่นใหม่ มีความผูกพันต่อสิ่งที่ใหญ่กว่าความสนใจส่วนตัวของแต่ละปัจเจกบุคคล

4. วัฒนธรรมช่วยยกระดับความมั่นคงของระบบสังคม วัฒนธรรมเปรียบเสมือนกาว ซึ่งเชื่อมติดบุคคลในองค์กรเข้าด้วยกัน โดยมีมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากร ควรจะพูดคุยอย่างไร และควรจะทำอย่างไร

5. วัฒนธรรมเปรียบดังกลไกในการควบคุมและความรู้สึกต่อการกระทำ ซึ่งเป็นแนวทางและรูปแบบของทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร

วัฒนธรรมมีความหมายที่ยากจะเข้าใจ สัมผัสจับต้องไม่ได้ ซึ่งเป็นนัยและเป็นที่ยอมรับโดยปริยายแต่ละองค์กรจะพัฒนาชุดรวมของข้อสรุป ความเข้าใจ และกฎที่เป็นนัยร่วมกัน ซึ่งสิ่งดังกล่าวจะครอบคลุมพฤติกรรมแต่ละวันของบุคลากรในที่ทำงาน จนกว่าบุคลากรใหม่ได้มีการเรียนรู้จนปีกกล้าขาแข็ง แล้วไม่ยอมรับกฎระเบียบขององค์กร ทำให้เกิดการละเมิดกฎ ผู้บริหารระดับสูง และผู้บังคับบัญชาระดับต้นโดยทั่วไปก็จะใช้อำนาจในการลงโทษ การปฏิบัติตามกฎเป็นพื้นฐานขั้นต้นสำหรับการให้รางวัล และการเลื่อนขั้นตำแหน่งหน้าที่การงาน

สรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีหน้าที่ที่สำคัญคือ สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์กรยอมรับมีการกำหนดมาตรฐานอย่างเหมาะสมเกี่ยวกับสิ่งที่พนักงานควรพูดหรือประพฤติปฏิบัติ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันหรือสร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิก ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวสมาชิกกับองค์กรและทำให้พนักงานมีความภาคภูมิใจ ที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรยังช่วยแก้ไขปัญหาลึกซึ้งพื้นฐานขององค์กรเพื่อให้องค์กรอยู่รอดในเรื่องของการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก (External adaptation) และการบูรณาการส่วนต่างๆ ภายในองค์กร (Internal integration) ให้ทำงานประสานสอดคล้องกัน ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

1.6 แนวคิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

วิเชียร วิทญูคม (2547 : 408) ได้นำแนวคิดของนักจิตวิทยาขององค์กรมาแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้นจะยากหรือง่ายนั้นขึ้นอยู่กับว่า วัฒนธรรมที่มีอยู่ในขณะนั้นๆ หักล้างและแพร่กระจายไปได้กว้างขวางมากน้อยเพียงใดในองค์กรนั้นๆ การวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กรก็อยู่ในวงจำกัด เพราะมีความยากในการสร้างวัฒนธรรมขึ้นมาใหม่ และจะทำให้มีความซับซ้อนมากขึ้นเมื่อได้มีการพยายามที่จะนำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่สำคัญมาเกี่ยวข้อง หัวข้อที่มักปรากฏอยู่ในการอภิปรายถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในแวดวงวิชาการคือ

วัฒนธรรมเป็นเรื่องยากที่จะอธิบายและยังคงหลบซ่อนอยู่ ตัวของวัฒนธรรมเองไม่สามารถถูกวินิจฉัย จัดการ และเปลี่ยนแปลงได้อย่างเท่าเทียมกัน

วัฒนธรรมเป็นการใช้เทคนิคที่ยาก ความชำนาญที่หาได้ยาก และต้องใช้เวลาในการพิจารณาเพื่อเข้าใจในตัววัฒนธรรม และยังคงใช้เวลาเพิ่มมากขึ้นในการที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมอย่างรอบคอบ จึงยังไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

วัฒนธรรมใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนคนตลอดเวลาของความยากลำบากและยังช่วยปกป้องจากความวิตกกังวล ทางหนึ่งที่วัฒนธรรมยังคงทำ คือทำให้มีความต่อเนื่องและมีความมั่นคงของวัฒนธรรม เพราะตามธรรมชาติของคนเราจะพยายามขัดขวางการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรม

ทั้ง 3 ทศนะดังกล่าวเป็นผลทำให้ผู้บริหารสนใจและพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ทำให้ต้องเผชิญกับงานที่ยากและท้าทายความสามารถ อย่างไรก็ตามก็ยังมีผู้บริหารที่กล้าหาญมีความเชื่อว่าเขาสามารถที่จะแทรกแซงและทำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมได้

สิ่งแรกที่ต้องทำคือ ต้องกำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน จะนำพาองค์กรมุ่งไปในทิศทางใด ด้วยวิธีการอย่างไร ในขณะที่เดียวกันต้องรู้ถึงจุดสำคัญของการแทรกแซงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจะแทรกแซงที่จุดเหล่านี้

การแทรกแซงที่ 1 วิธีที่มีประสิทธิผลมากที่สุดวิธีหนึ่งของการเปลี่ยนความเชื่อและค่านิยมของคนก็คือ การเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นอย่างแรก

การแทรกแซงที่ 2 ผู้บริหารต้องทำให้พนักงานเห็นถึงคุณค่าธรรมชาติของการประพฤติในแนวทางใหม่ ให้ยินยอมที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมตามกระบวนการของการแสดงเหตุผล

การแทรกแซงที่ 3 โดยทั่วไปการติดต่อสื่อสารคือ วิธีที่ถูกใช้โดยผู้บริหารในการจูงใจพฤติกรรมใหม่ การสื่อสารทางวัฒนธรรมรวมถึงการประกาศ การบันทึก พิธี เรื่องราว เครื่องแต่งกาย และรูปแบบอื่นๆของการสื่อสาร

การแทรกแซงที่ 4 สังคมของสมาชิกใหม่ โดยการจ้างงานกับบุคคลบางคนซึ่งมีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กร โดยสมบูรณ์

การแทรกแซงที่ 5 คือการย้ายสมาชิกผู้ซึ่งหันเหไปจากวัฒนธรรม ให้ออกไปจากองค์กร การที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้นั้น จำต้องค่อยๆเปลี่ยนแปลงคตินิยมหรือค่านิยมซึ่งอยู่ภายในตัวของคนเสียก่อน เพราะตัวคนนั้นยากที่จะจัดการการเปลี่ยนแปลงโดยวิธีสั่งการบังคับจากเบื้องบน จำต้องหันมาใช้วิธีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรแบบให้ทุกคนมีส่วน

ร่วม (Participate changes) โดยให้พนักงานในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรด้วย แต่คงต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างที่จะนาน

ในเมื่อเรามีความเชื่อมั่นในวัฒนธรรมแล้วอะไรเป็นสาเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คำตอบก็คือ สถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนรัฐบาล เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือการรวมตัวกันขององค์กรต่าง ๆ ทำให้บุคลากรในหน่วยงานไม่มั่นใจในสถานภาพของตนเอง รู้สึกขาดอิสรภาพ ถูกบีบบังคับให้อยู่ภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นจากการรวมตัวกันขององค์กร จึงก่อให้เกิดความต้องการการเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์กรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่ง แต่จะเปลี่ยนแปลงอย่างเจ็บ ๆ โดยวัฒนธรรมในองค์กรอย่างมีระเบียบแบบแผน อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในองค์กรหรือการบริหารงานถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ดังตัวอย่างเช่น องค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการคัดเลือกบุคลากรหรือสวัสดิการสำหรับบุคลากร ก็จะกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไปเหมือนกับการเบนเป้าหมาย จนในที่สุดก็ได้รับการยอมรับในข้อตกลงต่าง ๆ ซึ่งเป็นธรรมชาติ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมในองค์กร (พรรัตน์ รัตนศิริวงศ์. 2551 : 9)

แนวคิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนของรีฟ (Reeves. 2007 : 92-94) ได้เขียนไว้ว่าในโรงเรียนส่วนใหญ่มักจะทำอะไรสืบทอดกันมาซึ่งเรียกมันว่าเป็นวัฒนธรรมโรงเรียน ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนคิดว่าวัฒนธรรมดังกล่าวดีอยู่แล้ว โดยไม่คิดที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรทำให้เกิดผลเสียตามมาภายหลัง บางครั้งวัฒนธรรมโรงเรียนที่ไม่เหมาะสมกับองค์กรอาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จได้ การเปลี่ยนแปลงนโยบายต้องทำไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โดยเกี่ยวข้องกับผู้บริหารโรงเรียนอยู่ 4 ประการคือ

ประการแรก ผู้บริหารเองไม่ค่อยเปิดเผยแก่บุคลากรในโรงเรียนว่าเมื่อถึงสภาวะการณ์ที่บริหารงานได้ยากลำบากอันเนื่องมาจากสิ่งแวดล้อมต่างๆ ซึ่งจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน โดยต้องแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าจะเปลี่ยนแปลงในเรื่องอะไร แต่ถ้าไม่มีการสื่อสารที่ชัดเจนให้แก่บุคลากรในโรงเรียนแล้ว ทำให้ทุกคนไม่มีจุดประสงค์ร่วมในการที่จะทำให้โรงเรียนเกิดประสิทธิผลได้

ประการที่สอง บุคลากรทุกคนที่ทำงานในโรงเรียนต้องการได้รับคำชมเชยหรือการยกย่องโดยตรงจากผู้บริหารโรงเรียน บุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดอำนาจในการตัดสินใจ ผู้บริหารต้องทำตามคำพูดที่ตัวเองพูด ซึ่งบางโรงเรียนผู้บริหารพูดอย่างแต่ประพฤติอีกอย่างซึ่งไม่ตรงกัน ทำให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความเบื่อหน่ายที่จะปฏิบัติตาม ทำให้วัฒนธรรมที่มีอยู่ เช่น วัฒนธรรมความร่วมมือ วัฒนธรรมการเคารพนับถือ ต้องสูญสลายไป

ประการที่สาม ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง โดยการหาเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมาใช้เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

ประการสุดท้าย ผู้บริหารต้องมีความตั้งใจจริงและยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน โดยผู้บริหารเองต้องมีความเชื่อมั่นในความสำเร็จและแสดงออกมาผ่านการปฏิบัติ

การปรับปรุงโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต้องเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมต้องเริ่มต้นมาจากผู้นำองค์กร ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมในองค์กรล้วนมาจากความคิดสร้างสรรค์ การต้องการความเปลี่ยนแปลง และปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์กรรวมทั้งปัจจัยเสริมทางสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่ง แต่จะเปลี่ยนแปลงอย่างเงียบๆ แบบขลุ่ยและมีระเบียบแบบแผน โดยมีผู้นำเป็นผู้เริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กร

1.7 สาเหตุการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548 : 186) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การพัฒนามาเป็นเวลาหลายร้อยปีและฝังรากลึกในค่านิยมที่บุคลากรรับไว้อย่างแน่นแฟ้น ประกอบกับมีพลังหลายด้าน ดำเนินการผลักดันและรักษาวัฒนธรรมนั้นอย่างต่อเนื่องและยังรวมถึงเอกสารบันทึกเกี่ยวกับปรัชญา พันธกิจขององค์กร การออกแบบพื้นที่ทางกายภาพและสภาพตึก รูปแบบภาวะผู้นำที่โดดเด่น เกณฑ์การเลือกทางประวัติศาสตร์ วิธีการส่งเสริมหรือเลื่อนขั้นในอดีต พิธีกรรมหลักขององค์กร หนังสือหรือวรรณกรรมที่เป็นที่รู้จักโดยทั่วไปเกี่ยวกับบุคคลและเหตุการณ์ที่สำคัญ เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานในอดีตขององค์กร และโครงสร้างแบบรูปนัยขององค์กร

แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การจะเปลี่ยนแปลงได้ยาก เพราะวัฒนธรรมองค์การมีการสั่งสมมานาน แต่หากผู้บริหารและสมาชิกขององค์กรตระหนัก เห็นความจำเป็นและความร่วมมือกัน ซึ่งปัจจัยหรือสถานการณ์ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์การมีหลายกรณีดังต่อไปนี้

1. การใช้วิกฤติอย่างไม่คาดฝัน (A dramatic crisis) สิ่งนี้จะทำให้รากฐานในการร่วมมือร่วมใจกันอ่อนลง และแสวงหากระแสวัฒนธรรมเข้ามาแทนที่ ตัวอย่างเช่น วิกฤติเกี่ยวกับการถดถอยด้านการเงิน การสูญเสียลูกค้ารายใหญ่ หรือการค้นพบเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอย่างไม่คาดฝันของคู่แข่ง เป็นต้น ผู้บริหารบางคนสร้างวิกฤติที่เป็นโอกาส ในการกระตุ้นบุคลากรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม

2. การเปลี่ยนผู้นำ (Turnover in leadership) ผู้บริหารระดับสูงรุ่นใหม่ มักมีทางเลือกที่เป็นค่านิยมที่สำคัญ ที่จะทำให้การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปได้ด้วยความสามารถตอบสนองต่อสภาวะวิกฤติ ผู้บริหารหรือกลุ่มผู้นำดังกล่าว รวมถึงหัวหน้าผู้บริหารระดับสูงและผู้อาวุโสในตำแหน่งต่างๆ การนำ CEO ใหม่จากภายนอกองค์กรใช้ในองค์กร เป็นการเพิ่มโอกาสในการนำค่านิยมวัฒนธรรมใหม่เข้ามาในหน่วยงานได้

3. องค์กรใหม่ (อายุน้อย) และเล็ก (Young and small organization) การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม มักจะเกิดในองค์กรที่มีอายุน้อยและขนาดเล็ก ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมในองค์กรใหม่เหล่านั้นยังฝังรากไม่ลึก และเป็นการง่ายที่ผู้บริหารจะจัดการสื่อสารค่านิยมใหม่ๆ แก่บุคลากรอย่างทั่วถึง ในทางตรงข้ามองค์กรขนาดใหญ่ จะประสบความยากลำบากในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

4. วัฒนธรรมอ่อน (Weak culture) การยึดติดกับวัฒนธรรมมาก และมีข้อตกลงร่วมในค่านิยมของกลุ่มสมาชิกสูง ทำให้ยากต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ซึ่งตรงข้ามกับการมีวัฒนธรรมอ่อนหรือวัฒนธรรมหลวมๆ จะยอมเปลี่ยนแปลงง่ายกว่าวัฒนธรรมที่แข็งดั่งข้างต้น

สภาวะการณ์ทั้ง 4 ประการที่กล่าวมา ผู้บริหารไม่ควรนำมาใช้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรอย่างรวดเร็วหรืออย่างไม่คาดฝัน เพราะการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมเป็นกระบวนการระยะยาวเป็นปีๆ มิใช่เพียงระยะสั้นภายในเดือนสองเดือน

สุนทร โคตรบรรเทา (2551 : 211) ได้อธิบายว่าวัฒนธรรมองค์กรย่อมมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงโดยมีสาเหตุหลักอยู่ 9 ประการ ดังต่อไปนี้

1. สภาวะที่อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก (External enabling conditions) ถ้ามีสภาวะที่อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Enabling conditions) แสดงว่าสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นตัวเกื้อหนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม สภาวะเช่นนั้นอยู่ในสภาพแวดล้อมภายนอกและมีผลกระทบต่อองค์กร ถ้าเป็นในสภาพของสถานศึกษา ตัวอย่างสภาวะ ได้แก่ การมีนักเรียนเข้ามาเรียนมากหรือน้อย ความมั่นคงหรือไม่มั่นคงของสภาพแวดล้อมภายนอก และการอยู่ร่วมกันหรือการกระจายของทรัพยากร เป็นต้น การนำสภาวะที่อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งหลายมารวมกัน จะเป็นตัวกำหนดระดับปัญหาหรืออุปสรรค (Threats) ต่อแหล่งตัวป้อนขององค์กร ซึ่งได้แก่ข้อมูลข่าวสาร บุคคล และวัสดุอุปกรณ์

2. สภาวะที่ยอมให้เกิดจากภายใน (Internal permitting conditions) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรมีความเป็นไปได้ ถ้าสภาวะที่ยอมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากภายในมี 4 ประการดังต่อไปนี้

2.1 ทรัพยากรการเปลี่ยนแปลง (Change resources) มีมากเกินไปความต้องการ สำหรับการปฏิบัติงานตามปกติ ทรัพยากรเหล่านี้ ได้แก่ เวลาและพลังงานที่ใช้ในการบริหาร และทรัพยากรทางการเงิน และอื่นๆทำนองนี้ ซึ่งอยู่ในระบบเกินความต้องการสำหรับการปฏิบัติงานปกติ

2.2 ความพร้อมของระบบ (System readiness) ได้แก่ ความเต็มใจของสมาชิกส่วนใหญ่ที่อยู่กับสภาพความวิตกกังวลที่มากกับความไม่แน่นอนที่คาดไว้ ซึ่งเป็นคุณลักษณะของการเปลี่ยนแปลง

2.3 การรวมกลุ่มกันมีน้อย (Minimal coupling) ได้แก่ การประสานงานและการบูรณาการขององค์ประกอบต่างๆในระบบ

2.4 อำนาจและภาวะผู้นำของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change agent power and leadership) ได้แก่ ความสามารถของผู้บริหารในการมองอนาคตขององค์กรที่เป็นทางเลือกใหม่

3. แรงกดดันก่อตัวขึ้น (Precipitating pressures) ปัจจัยที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรก่อตัวขึ้นมี 4 ประการ ดังต่อไปนี้

3.1 การปฏิบัติงานไม่เป็นปกติวิสัย

3.2 แรงกดดันจากผู้มีส่วนได้เสีย

3.3 การเติบโตหรือการลดขนาดขององค์กร ความหลากหลายของสมาชิกหรือความซับซ้อนของโครงสร้าง

3.4 วิกฤตการณ์จริงหรือคาดหวังที่สัมพันธ์กับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

4. เหตุการณ์กระตุ้น (Triggering events) ตามปกติการเปลี่ยนแปลงองค์กรเกิดขึ้นจากเหตุการณ์กระตุ้นอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ดังเช่นเหตุการณ์ต่อไปนี้

4.1 ภัยพิบัติทางสภาพแวดล้อมหรือโอกาส เช่น ภัยธรรมชาติ การตกต่ำทางเศรษฐกิจ นวัตกรรม หรือการค้นพบตลาดใหม่ เป็นต้น

4.2 วิกฤตการณ์ทางการบริหาร เช่น การตัดสินใจปรับปรุงครั้งใหญ่ของฝ่ายบริหารระดับสูง การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือการใช้จ่ายเงินอย่างไม่รอบคอบ

4.3 การปฏิวัติจากภายนอก เช่น นโยบายของรัฐ การออกกฎระเบียบใหม่ หรือกฎหมายบังคับ เป็นต้น

4.4 การปฏิวัติจากภายใน เช่น การเข้ารับตำแหน่งใหม่ของผู้บริหารชุดใหม่ภายในองค์กร เป็นต้น

5. การมีวิสัยทัศน์ทางวัฒนธรรม (Cultural visioning) การสร้างวิสัยทัศน์ทางวัฒนธรรมองค์กรที่ใหม่และดีกว่าเป็นก้าวสำคัญที่นำไปสู่การเกิดขึ้นของวัฒนธรรม ผู้นำทำการสำรวจความ

เชื่อ ค่านิยม สมมติฐาน และพฤติกรรมของวัฒนธรรมที่มีอยู่เดิมขององค์กร แล้วหาวิสัยทัศน์สถานะในอนาคต และสร้างภาพขององค์กรภายในอนาคตนั้น

6. ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Culture change strategy) เมื่อวิสัยทัศน์วัฒนธรรมใหม่เกิดขึ้นแล้ว องค์กรต้องมียุทธศาสตร์เพื่อบรรลุวัฒนธรรมนั้น ยุทธศาสตร์เช่นนี้เป็นตัวกำหนดกระบวนการทั่วไปของการแปรรูปวัฒนธรรมปัจจุบันไปสู่วัฒนธรรมใหม่

7. แผนปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Culture change agent plans) ชุดแผนปฏิบัติการเฉพาะสำหรับการชักนำ การเปลี่ยนแปลงการบริการ และการทำให้การเปลี่ยนแปลงคงที่ ทำให้ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงเป็นที่ทราบกันดังนี้

7.1 การวางแผนปฏิบัติชักนำ (Inducement planning) ได้แก่ การกระตุ้นสมาชิก องค์กรให้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงหรือจัดวางสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

7.2 การวางแผนปฏิบัติการบริหาร (Management action planning) ได้แก่ การกำหนดการเข้าไปเกี่ยวข้องและทำให้เกิดการเคลื่อนไหวของผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change agents)

7.3 การวางแผนปฏิบัติการทำให้การเปลี่ยนแปลงคงที่ (Stabilization of action planning) เน้นการทำให้เป็นสถาบันของการเปลี่ยนแปลง นั่นคือ การทำให้วัฒนธรรมใหม่เป็นข้อเท็จจริงที่ยอมรับได้

8. การนำการแทรกแซงไปปฏิบัติ (Implementation of interventions) องค์กรเลือกวิธีการแทรกแซงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโดยอาศัยสภาพนิเวศน์วิทยาขององค์กรนั้นๆ สำหรับแต่ละขั้นตอนของแผนปฏิบัติการ และความสามารถของผู้ทำการเปลี่ยนแปลงในการนำแผนการแทรกแซงไปปฏิบัติ

9. การเกิดใหม่ของวัฒนธรรม (Reformation of culture) เมื่อนำไปปฏิบัติแล้วแผนการแทรกแซงส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ขึ้นมา

1.8 แนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

แนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้น ได้มีนักวิชาการทางด้านการบริหารหลายคนได้ให้ความหมายและแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

ร็อบบิน (Robbins. 1996 : 705) ได้อธิบายของ ขั้นตอนที่จะสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารต้องทำตนเป็นแบบอย่างและกลมกลืนกับการกระทำของผู้ได้บังคับบัญชา
2. สร้างเรื่องราว สัญลักษณ์ และพิธีกรรมขึ้นมาใหม่ แทนที่กระแสนิยมในองค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

3. คัดเลือก แต่งตั้ง และสนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน ที่เห็นดีด้วยกับค่านิยมใหม่
4. ออกแบบกระบวนการจัดการทางสังคมใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับค่านิยมใหม่
5. เปลี่ยนระบบการให้รางวัลเพื่อหนุนใจให้ยอมรับกลุ่มค่านิยมใหม่
6. เปลี่ยนปทัสถานที่มีอยู่เดิมเป็นกฎระเบียบที่เป็นทางการเพื่อมีผลใช้บังคับ
7. เปลี่ยนวัฒนธรรมย่อยที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยผ่านทาง การโยกย้าย หมุนเวียนการทำงาน และ/หรือการเลิกจ้าง

8. จัดกลุ่มผู้ร่วมงานที่มีทัศนคติสอดคล้องกัน เพื่อประโยชน์จากการที่ให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมและสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อใจซึ่งกันและกันให้อยู่ในระดับสูง

ลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg & Ornstein. 1999 : 68) และ สุนทร โคตรบรรเทา (2551 : 215) ได้เสนอแนะผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การไว้ดังต่อไปนี้

1. เข้าใจวัฒนธรรมเดิมก่อน (Understand your old culture first) ถ้าไม่เข้าใจว่าเดิมตนอยู่ที่ใด จะคิดเส้นทางเดินไปไหนไม่ได้เลย
2. ส่งเสริมกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน (Encourage employees) จงอยู่เบื้องหลังผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานที่ยังยึดติดกับวัฒนธรรมเก่าๆ และให้มีแนวคิดสำหรับสิ่งที่ดีกว่า
3. ค้นหาวัฒนธรรมย่อยที่ดีที่สุดในองค์การ (Find the best subculture in your organization) นำวัฒนธรรมที่ดีที่สุดในองค์การมาเป็นตัวอย่างให้ผู้อื่นเรียนรู้ตามนั้น
4. ไม่ควรจุ่มหัววัฒนธรรมแบบหัวชนฝา (Don't attach the culture head on) จงช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานหาหนทางใหม่ในการปฏิบัติงานของตนให้ดีขึ้นและวัฒนธรรมใหม่ที่ดีกว่าเดิมจะตามมาเอง
5. ให้ออกกำลังกายกับการเปลี่ยนแปลง (Allow time) จงคิดคำนวณเป็นเวลาหลายปีในการปรับปรุงที่สำคัญและทั่วทั้งองค์การ
6. อยู่กับวัฒนธรรมที่ต้องการ (Live the culture you want) เมื่อตัดสินใจแล้วต้องเลือกปฏิบัติตามนั้น ตามคำโบราณกล่าวว่า “ทำดีกว่าพูด”

คอตเตอร์และโคเฮน (Kotter & Cohen. 2002 : 15) นักวิชาการได้อธิบายขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การไว้ 8 ขั้นตอนดังนี้คือ

ขั้นตอนที่ 1 สร้างความตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องทำโดยเร็ว (Increase urgency)

เป็นขั้นตอนแรกที่จะก้าวเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงคือ การมีพฤติกรรมที่เตรียมพร้อมสำหรับการสอดส่องหาโอกาส และปัญหาเพื่อกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วม โดยกระตุ้นให้เห็นถึงความเร่งด่วนในการแก้ไข จุดประกายความคิดให้เกิดความต้องการเปลี่ยนแปลง คำสั่งของ

ผู้บริหารไม่สามารถกระตุ้นความรู้สึกกระตือรือร้นของคนได้เพียงคำสั่งให้ทำการได้เห็นและรับรู้ถึงข้อมูลที่แท้จริงก่อให้เกิดความรู้สึกร่วมและเกิดการลงมือกระทำที่รวดเร็ว สำหรับวิกฤตการณ์ไฟลุกไหม้ และความกลัว ความเร่งด่วนจะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การทำให้เขาเกิดความหวาดกลัวก็ดูเหมือนจะเป็นความคิดที่ดี บางสถานการณ์ผู้นำต้องหาทางให้ผู้ได้บังคับบัญชาไปเยี่ยมชมองค์การที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องจัดการประชุมประจำปีเพื่อจะหาทางหยุดพักผ่อนคลายระหว่างการทำงาน ผู้นำที่มามีส่วนร่วมคนสำคัญมาร่วมประชุมพร้อมกับเสนอข้อมูลที่ที่น่าสนใจให้กับทีมบริหารอย่างสม่ำเสมอ ต้องทำให้เกิดความรู้สึกกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา เพื่อให้เกิดการเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงที่ดี โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

1.1 แสดงให้ผู้ที่มีส่วนร่วมเห็นถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงด้วยสิ่งต่างๆที่เขาสามารถมองเห็น สัมผัส และรู้สึกได้

1.2 แสดงหลักฐานที่มีเหตุผลและน่าสนใจจากภายนอกองค์การที่บ่งบอกถึงความจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

1.3 หาวิธีลดปริมาณความพอใจในสิ่งที่เป็นอยู่ ด้วยวิธีที่ง่ายและไม่สิ้นเปลือง

1.4 อย่าคิดว่าในองค์การ ไม่มีความรู้สึกหวาดกลัว มีแต่ความพอใจ หรือไม่มี ความขัดแย้งกับสถานะที่เป็นอยู่ แม้ว่าองค์การนั้นคืออยู่แล้ว

ขั้นตอนที่ 2 สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Build the guiding team)

ความรู้สึกเร่งด่วนในการแก้ไขปัญหา นั้น มีส่วนช่วยได้มากในการจัดหาคคนที่เหมาะสม สำหรับการริเริ่มแก้ไขปรับปรุงและยังทำให้คนในกลุ่มสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม เพราะคนส่วน ใหญ่ต้องการมีส่วนร่วมในการแก้ไข ถึงแม้ว่าจะมีความเสี่ยงหรือจะไม่ทำให้มีรายได้มากขึ้นก็ตาม ความท้าทายของขั้นนี้อยู่ตรงที่การจัดหาคคนที่เหมาะสม เชื่อถือได้ ทุ่มเทและรู้จักทำงานเป็นทีม ช่วยสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านสัมพันธภาพ และวิธีการทำงาน เพื่อนำพาให้ผ่านพ้นขั้นตอนอันยากลำบากในการเปลี่ยนแปลง โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

2.1 แสดงให้ผู้ที่มีส่วนร่วมเห็นถึงความกระตือรือร้นและข้อผูกมัด เพื่อช่วยหาคคนที่เหมาะสมเข้าร่วมทีม

2.2 สร้างแบบอย่างที่เป็นของความเชื่อถือและการทำงานเป็นทีม

2.3 สร้างวิธีการประชุมสำหรับเป็นแนวทางให้กับทีมงาน เพื่อลดความขัดแย้ง และเพิ่มความไว้วางใจ

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม (Get the vision right)

ในองค์การที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงนั้น ทีมผู้นำต้องตอบคำถามมากมาย เพื่อสร้างความเข้าใจที่ชัดเจน เป็นต้นว่า ต้องเปลี่ยนแปลงอะไร วิสัยทัศน์ใหม่ขององค์การคืออะไร

ไม่ควรจะต้องอะไร วิธีใดที่ดีที่สุดที่จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง กลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงใดที่เสี่ยงเกินไป คำตอบที่ดีที่สุดสำหรับคำถามเหล่านี้จะทำให้องค์กรก้าวไปสู่อนาคตที่ดีได้ หลายครั้งที่ทีมนำร่องไม่แจ้งแนวทางที่แน่ชัด หรือยึดติดอยู่กับวิสัยทัศน์ที่เป็นไปไม่ได้ อาจทำให้ความหายนะมาสู่องค์กรได้ ต้องสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ถูกต้อง เพื่อเป็นแนวทางในทุกขั้นตอนต่อไปของการเปลี่ยนแปลง โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

3.1 พยายามค้นหา อนาคตที่เป็นไปได้

3.2 กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ซึ่งสามารถบรรยายให้เห็นภาพในทันที หรือเขียนออกมาได้ในหนึ่งหน้ากระดาษ

3.3 กำหนดวิสัยทัศน์ที่เร้าใจ ที่ทำให้คนในองค์กรได้ประโยชน์

3.4 สร้างกลยุทธ์ที่เด่นชัด เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่กำหนด เป็นจริงได้

3.5 ให้ความสนใจในคำถามเชิงกลยุทธ์ว่าในการเปลี่ยนแปลงทำอะไรให้เริ่มต้นได้อย่างรวดเร็ว

ขั้นตอนที่ 4 สื่อสารวิสัยทัศน์นั้นแก่คนในองค์กร (Communicating the vision)

การที่จะประสบความสำเร็จในการพยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนั้น โดยไม่ได้สื่อสารกันแต่เฉพาะในห้องประชุมเท่านั้น ต้องมีการสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์เพื่อให้เกิดความเข้าใจภายในองค์กร เป้าหมายคือให้คนจำนวนมากที่สุดมาร่วมกันทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง การสื่อสารเพื่อให้เห็นภาพและเข้าใจกลยุทธ์ในการทำงาน ข้อความที่เข้าใจง่ายชัดเจน คนฟังหรือคนอื่นก็สามารถทำให้เข้าใจสิ่งที่ต้องการสื่อสาร และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากคำพูดแล้ว การกระทำก็สำคัญเพราะเป็นการสื่อสารที่ชัดเจนกว่าคำพูด เพราะการสื่อสารข้อมูลมิใช่เพียงการส่งต่อข้อมูล ต้องแสดงให้เห็นว่าทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง รู้สึกถึงความวิตกกังวลของคนในองค์กรและต้องเก็บความมาพอใจเอาไว้ในใจเพื่อให้เขาทั้งหลายเกิดความศรัทธา โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

4.1 ใช้คำพูดที่ เรียบง่าย จริงใจ ไม่ซับซ้อนหรือไม่เป็นวิชาการมากเกินไป

4.2 เตรียมการอย่างดีมาก่อนที่จะสื่อสารให้ผู้อื่นฟัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องเข้าใจถึงความรู้สึกของคนอื่นๆในองค์กรด้วย

4.3 กล่าวถึงความวิตก สับสน โกรธ และไม่ไว้ใจ ในองค์กรให้สมาชิกรับทราบ

4.4 กำจัดช่องทางการสื่อสารที่ไม่มีประโยชน์ทิ้งไป เพื่อสื่อสารแต่เฉพาะข้อความที่สำคัญและเป็นประโยชน์

4.5 ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้คนเห็นภาพวิสัยทัศน์ (อินทราเน็ต ดาวเทียมและอื่นๆ)

ขั้นตอนที่ 5 จัดอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง (Empower action)

เมื่อบุคลากรในองค์กรเริ่มเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร อุปสรรคหลายอย่างก็สามารถผ่านพ้นไปได้ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม อุปสรรคที่เป็นเรื่องใหญ่นั้นคือผู้บริหารระดับสูง เพราะถ้าผู้บริหารไม่สนับสนุนวิสัยทัศน์ใหม่อาจทำให้ผู้ปฏิบัติล้มเลิกขบวนการได้ ซึ่งเราต้องหาทางจัดอุปสรรคอันนี้ให้ได้เพราะทำให้การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงชะงักล่าช้าหรือล้มเหลว ส่วนมากจะเป็นพวกผู้บริหารที่หลงตนเอง หลงอำนาจ สื่อสารไม่ชัดเจน แต่ก็ต้องไม่มอบอำนาจให้กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งง่ายมากจนเกินไป เพราะอาจจะเกิดการต่อต้านจากคนรอบข้างได้

จะเห็นได้ว่า การให้อำนาจจัดการกับอุปสรรคทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะกับผู้บริหารที่ขอลดทอนอำนาจ การขาดข้อมูล การประเมินผลที่ไม่ได้คุณภาพ ระบบการให้รางวัลที่ไม่ยุติธรรม และการขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

5.1 จัดหาปัจเจกบุคคลที่มีประสบการณ์ในการเปลี่ยนแปลง ผู้ซึ่งสนับสนุนให้ผู้อื่นเกิดความมั่นใจในตัวเอง โดยเล่าเรื่องที่เคยเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ

5.2 ใช้ระบบการเห็นคุณค่าและให้รางวัล เพื่อกระตุ้น ส่งเสริมเพื่อให้เกิดมุมมองที่ดี และสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง

5.3 การป้อนข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้สมาชิกเห็นภาพชัดเจน เพื่อใช้ในการตัดสินใจได้ดีขึ้น

5.4 ปรับปรุงผู้บริหารที่คอยขัดขวางการเปลี่ยนแปลง โดยจัดหางานใหม่เพื่อที่จะแสดงให้ผู้บริหารเหล่านั้น ได้เห็นความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 6 สร้างประสิทธิผลให้เกิดขึ้นในเวลาอันสั้น (Create short-term wins)

ในความพยายามเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จนั้น การเสริมพลังอำนาจกับผู้ปฏิบัติงานเป็นการสร้างประสิทธิผลในระยะสั้น ประสิทธิผลเป็นรางวัลทำให้เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาในการพยายามดำเนินการเปลี่ยนแปลงในด้านของจิตใจสำหรับคนที่ทำงานด้วยความอดสาหัส

จุดเน้นที่จำเป็น คือ การเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ที่มีสิ่งที่จะต้องทำมากมาย เพื่อให้ได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ อาจจะต้องมีงานจำนวนมากที่ต้องทำ เมื่อกันในองค์กรได้รับมอบหมายงานและรู้สึกถึงความริบควันในดำเนินงานการเปลี่ยนแปลง ผู้คนในองค์กรให้ความร่วมมืออย่างง่ายดาย แต่ในการที่ต้องทำงานหลายๆ อย่างในเวลาเดียวกัน ประสิทธิผลก็ไม่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างทันที่บางทีประสิทธิผลของงานแรกอาจใช้เวลาถึง 2 ปี ซึ่งอาจเป็นเวลาที่ช้าเกินไป การสร้างประสิทธิผลระยะ

สั้นนั้นต้องทำให้เกิดขึ้นในระยะเวลาอันรวดเร็ว มีจำนวนครั้งที่เหมาะสม เพื่อกระตุ้นให้เกิดปฏิกิริยา ความช่วยเหลือจากผู้ปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้กลุ่มมองอะไรในแง่ลบได้ประจักษ์แจ้ง วิพากษ์วิจารณ์ลดน้อยลง และยังสามารถช่วยกระตุ้นให้เกิดความพยายามเปลี่ยนแปลงขึ้นด้วย โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

- 6.1 แสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลที่ได้มาอย่างรวดเร็วก่อน
- 6.2 แสดงประสิทธิผลที่หลายๆคนเห็นได้อย่างชัดเจน
- 6.3 แสดงประสิทธิผลที่สามารถลบล้างความรู้สึกต่อต้านได้
- 6.4 แสดงประสิทธิผลที่มีความสำคัญสำหรับคนอื่น
- 6.5 แสดงประสิทธิผลเบื้องต้นที่จะสามารถทำให้บุคคลที่มีศรัทธาเปลี่ยนแปลงท่าทีมา

ให้ความร่วมมือ

6.6 แสดงประสิทธิผลที่ได้มาอย่างง่ายและไม่สิ้นเปลือง แม้เป็นเรื่องเล็กน้อยเมื่อเทียบกับวิสัยทัศน์หลัก

ขั้นตอนที่ 7 ดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Don't let up)

หลังจากได้รับประสิทธิผลครั้งแรกความพยายามในการเปลี่ยนแปลงนั้นก็จะเริ่มเห็นทิศทางพร้อมทั้งมีแรงกระตุ้น ในสถานการณ์ที่ประสบความสำเร็จหลายๆเหตุการณ์ หลายคนได้รับแรงกระตุ้นนี้ในการทำวิสัยทัศน์เป็นจริง โดยพยายามทำให้เกิดความรู้สึกเร่งด่วนตลอดเวลา และลดความรู้สึกท้อใจให้น้อยลง โดยจัดงานที่ไม่จำเป็น เหนื่อยแรงแบบหนักหน่วงจิตใจออก แต่อย่าทักท้วงเอาว่าได้รับประสิทธิผลและประกาศความสำเร็จเร็วเกินไป อย่ายอมแพ้ จงอย่าหยุดจนกว่าวิสัยทัศน์เป็นจริง ถึงแม้ว่าจะต้องพบกับปัญหาที่ยากเย็นเพียงใดก็ตาม โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

- 7.1 กำจัดงานค้างค้ำที่ไม่มีผลอะไรกับปัจจุบันทิ้งไป
- 7.2 มองหาวิธีสร้างความจำเป็นเร่งด่วนอยู่ตลอดเวลา
- 7.3 ใช้สถานการณ์ใหม่ เพื่อสร้างกระแสคลื่นของการเปลี่ยนแปลง
- 7.4 แสดงให้หลายๆคนเห็นเป็นตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 8 รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่ (Make change stick)

ธรรมเนียมปฏิบัติเป็นแรงผลักดันที่มีพลังที่ทำให้เราก้าวข้ามไปสู่อนาคต แต่ขณะเดียวกัน อาจทำให้เราถอยหลังกลับไปสู่ออดีตได้เช่นกัน เราทำให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่ได้ โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ที่ส่งเสริมและเข้มแข็งที่เหมาะสมแก่องค์กร วัฒนธรรมแห่งการสนับสนุนจะเป็นรากฐานให้กับวิธีปฏิบัติงานแบบใหม่ การปฏิวัติทางเทคโนโลยี การเป็นองค์กรระดับโลก การใช้กลยุทธ์แห่งนวัตกรรม หรือกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นจะทำให้เกิดประสิทธิผลขึ้นได้

การปฏิรูประบบนิเทศช่วยผลักดันวิสัยทัศน์ให้ไปกระตุ้นความรู้สึก ที่ช่วยให้พนักงานใหม่ ประพฤติตนอย่างถูกต้องได้เร็วขึ้น พฤติกรรมของกลุ่มจะอยู่ในระดับใหม่หรือเติบโตขึ้น การกระทำอย่างต่อเนื่องและประสบความสำเร็จจะช่วยให้พฤติกรรมใหม่ฝังลึกในวัฒนธรรม วิธีหนึ่งที่จะช่วยให้วัฒนธรรมที่เปราะบางแข็งแกร่งขึ้นก็คือ การเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งการเลื่อนตำแหน่งที่ถูกต้องจะทำให้ผู้ที่ถูกเลื่อนมีอำนาจมากขึ้น ในการสะท้อนให้เห็นถึงมาตรฐานใหม่ ทำให้มาตรฐานนั้นแข็งแกร่งขึ้น วัฒนธรรมจะเปลี่ยนได้ต่อเมื่อมีการใช้วิธีปฏิบัติแบบใหม่ และประสบความสำเร็จมาแล้วระยะหนึ่ง การพยายามเปลี่ยนแปลงบรรทัดฐานและคุณค่า ก่อนที่สร้างแนวทางใหม่ในการปฏิบัตินั้นเป็นเรื่องเป็นไปได้ วิสัยทัศน์สามารถบ่งบอกได้ถึงวัฒนธรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้น โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

8.1 อย่าหยุดอยู่ที่ขั้นตอนที่ 7 ถ้าการเปลี่ยนแปลงยังไม่เสร็จสิ้น จนกว่าการเปลี่ยนแปลงนั้น จะกลายเป็นรากของวัฒนธรรมองค์กรนั้นๆ

8.2 กระตุ้นความสนใจโดยใช้การปฏิรูประบบนิเทศบุคลากรใหม่ โดยแสดงให้เห็นถึงสิ่งที้องค์กรเอาใจใส่เรื่องต่างๆอย่างแท้จริงให้บุคลากรเหล่านั้นรับทราบ

8.3 ใช้ขบวนการเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสม แก่บุคคลที่ทำงานสอดคล้องกับปทัสถานใหม่ ให้อยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจชี้ขาดในการทำงานที่เห็นได้อย่างชัดเจน

8.4 บอกเล่าถึงเรื่องราวที่ประสบความสำเร็จที่ชัดเจน ครั้งแล้วครั้งเล่า เกี่ยวกับการจัดองค์กรใหม่ว่าได้ทำอะไรลงไป และทำไมมันถึงประสบความสำเร็จ

8.5 มั่นใจอย่างแท้จริงว่าพฤติกรรมที่ได้ทำอย่างต่อเนื่อง และผลที่ได้นั้นช่วยให้วัฒนธรรมใหม่เติบโตต่อไปได้

มิชิตา จำปาเทศ รอดสุทธิ (2551 : 34) เสนอขั้นตอน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร 8 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การตรวจความผูกมัด (Commitment checking)

ก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงใดๆในองค์กร ควรเริ่มเช็คคอมมิตเมนต์หรือตรวจสอบความผูกมัดของผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุดในองค์กรก่อน เพราะว่าการเปลี่ยนแปลงอะไรใหญ่ๆในองค์กร ต้องฝ่าฟันความไม่เห็นด้วย แรงเสียดทานในหลายรูปแบบ ผู้บริหารสูงสุดที่เป็นคนเปลี่ยนนี้ ถ้าไม่สู้จริง ตั้งใจจริง ยืนหยัด แล้วโอกาสจะสำเร็จได้ประสิทธิภาพสูงจริงก็เป็นไปได้ยาก ซึ่งแน่นอนที่วัฒนธรรมองค์กรไม่ได้เปลี่ยนแปลงจากคนๆเดียว แต่ผู้นำขององค์กรนั้นๆเป็นผู้ที่ “จุดประกาย” “สร้างศรัทธา” “นำทำตาม” แล้วนั้น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรก็คือนงานที่ง่ายขึ้นมา การปรับเปลี่ยนส่วนอื่นในองค์กรให้สอดคล้องก็เป็นไปได้สะดวกขึ้น ดังนั้น ขั้นตอนแรกของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร จึงมิใช่เป็นเพียงแต่ให้ผู้บริหารสูงสุดอนุญาตให้ทำการ

เปลี่ยนแปลง ให้ทรัพยากรต่างๆมาเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเท่านั้น แต่ขอเน้นให้ตัวผู้บริหารสูงสุดแสดงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 2 วินิจฉัยองค์กร (Organization diagnosing)

ให้ตรวจดูว่าปัจจุบันองค์กรเป็นอย่างไร เช่น ค่านิยมเดิม ความเชื่อเดิม หรือข้อสมมุติฐานเดิมของคนส่วนใหญ่ในองค์กร พฤติกรรมการทำงาน การปฏิสัมพันธ์กันเป็นอย่างไร คนเชื่อมั่นว่าควรทำงานเป็นทีมดูแลลูกค้าให้ดีที่สุด หรือทำงานเป็นทีมที่ยั่งยืน ทำเองเสร็จเร็วกว่า การวินิจฉัยอย่างเป็นระบบโดยหาข้อมูลเหมือนทำวิจัยหรือสำรวจไปเลยก็จะได้ข้อมูลชัดเจนไม่ว่าจะโดยการสัมภาษณ์ การทำแบบสอบถาม ฯลฯ ข้อควรระวังคือการทำกิจกรรมแต่ละอย่าง เป็นการกระตุ้นความรู้สึกความสงสัยของคนในองค์กรทั้งนั้น จึงควรทำโดยการพิจารณาอย่างรอบคอบ

ขั้นตอนที่ 3 ปรับวิสัยทัศน์ (Vision refinement)

วิชั่น หรือวิสัยทัศน์ เป็นเป้าหมายที่องค์กรอยากไปถึง บางองค์กรมีอยู่แล้ว เราจะมาดูมาปรับแต่งกันบางองค์กรไม่มีก็สร้างใหม่ให้สอดคล้องเหมาะสมให้เห็นพ้องต้องกัน รู้สึก共同为วิสัยทัศน์ของ “ทีมบริหาร” จริงๆ ไม่ใช่ของเจ้าของหรือผู้บริหารสูงสุดอย่างเดียว ถ้าเป็นไปได้สำหรับบางองค์กรที่ไม่ใหญ่ สร้างหรือปรับมาจากคนทั้งองค์กรก็ได้ยังมีพลังส่วนร่วมมากขึ้น

การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ร่วมกันขององค์กร เป็นส่วนหนึ่งในกิจกรรมหลักของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนี้เปลี่ยนทั้งขวง ปรับทั้งองค์กร คือเป็นระบบแต่ควบคุมจัดการได้โดยมองไม่เห็น การปรับเปลี่ยนจึงต้องไล่มาตั้งแต่เป้าหมายหลักที่จะไปหรือวิสัยทัศน์ที่องค์กรจะวิ่งไปร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดค่านิยมองค์กร (Value definition)

ค่านิยมขององค์กร เป็นหัวใจหลักของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เหมือนเป็นปรัชญาสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จเป็นรากฐาน หรือเสาหลักให้คนในองค์กรยึด ถือร่วมกัน เป็นทิศทางแนวทางให้คนในองค์กรประพฤติปฏิบัติกันในการทำงานแต่ละวัน

หลังจากปรับวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมและเห็นชอบร่วมกันอย่างน้อยในกลุ่มทีมบริหารแล้วนั้น มาดูว่าค่านิยมในองค์กรของเรามีอะไรอยู่บ้าง ค่านิยมมีประโยชน์หรือนำไปสู่ความสำเร็จก็เก็บไว้เตรียมที่จะเน้นหรือประกาศให้ชัดเจนขึ้น ค่านิยมบางอย่างไม่มีแต่เราต้องการให้มีเพื่อช่วยเสริมเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรก็เสนอสร้างขึ้น การหาค่านิยมตรงนี้ การมีส่วนร่วมของทีมบริหารในการช่วยคิดหาตัดออกเป็นส่วนช่วยให้เราได้ค่านิยมที่เหมาะสมสอดคล้องกับองค์กรและผู้ปฏิบัติงานมากขึ้นกว่าการให้ที่ปรึกษาหรือผู้บริหารใหญ่สุดคิดแต่ผู้เดียว และการมีส่วนร่วมนี้เองจะเป็นการสร้างความร่วมมือร่วมใจในการสร้างค่านิยมเหล่านี้ให้เกิดในองค์กรสืบต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 แพร่กระจายวิสัยทัศน์และค่านิยม (Value and vision diffusion)

เป็นขั้นตอนการสื่อสารให้ทั่วถึงในองค์กร ทั้งการสื่อสารเพื่อให้เข้าใจต้องแท้ และเพื่อให้คนเข้าถึงอยากเป็นส่วนหนึ่งที่สร้างให้เกิดขึ้นได้จริง ฉะนั้น เป้าหมายการสื่อสารนี้ไม่ใช่เพียงแค่พยายามให้สมาชิกภายในองค์กรพยายามสร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นจริงเท่านั้น แต่ต้องพยายามให้ค่านิยมขององค์กรซึมซับอยู่ในจิตใจของแต่ละคน

การใช้เทคนิคการสื่อสารทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบนสอดคล้องประสานกัน การให้ข้อมูลที่ชัดเจนถูกต้อง จะช่วยให้การพูดต่อกันกันไปมาในทางที่ถูกและลดการเข้าใจผิดตลอดจนการต่อต้านลงได้ การสร้างบรรยากาศให้คนเชื่อใจซึ่งกันและกัน การส่งเสริมสนับสนุนกัน กล้าเสี่ยง กล้าทดลองในสิ่งใหม่ เปิดรับและสื่อสารกันอย่างเปิดเผยและซื่อสัตย์ จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารนี้ถือเป็น Role model หรือแบบอย่างขององค์กร โดยอัตโนมัติ ถ้าสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สมาชิกในองค์กรได้ การสื่อสารต่างๆก็จะเป็นไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 6 จัดแนวกลยุทธ์โครงสร้างและระบบ (Strategies, structure and system alignment)

พอได้แก่นของเรื่องหรือวิสัยทัศน์และค่านิยมหลักแล้ว ก็ปรับส่วนโครงสร้างหลักๆ ในองค์กรให้สอดคล้องกัน อันได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร และระบบการดำเนินงานต่างๆที่มีอยู่ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงค่านิยมต่างๆ เป็นเรื่องยาวและมองเห็นไม่ชัด การปรับโครงสร้างต่างๆจะช่วยให้เป็นรูปธรรมและเป็นระบบมากขึ้น ทำให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นไป ได้เร็วขึ้น จำต้องได้มากขึ้นเพราะเป็นการปรับจริงในการปฏิบัติงานเลย

กิจกรรมที่เกิดอาจใช้ Technology structure intervention หรือ Human resource management intervention มาใช้กันได้มากขึ้นในส่วนนี้ เช่นการปรับโครงสร้างองค์กร หรือ Restructuring (ถ้าจำเป็นจริงๆ) การปรับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบต่างๆ เป็นต้นว่า การปรับการประเมินผลพนักงาน หรือแม้แต่การบริหารผลการปฏิบัติงาน หรือ Performance management โดยวิธีการต่างๆ เช่น Balance scorecard, MBO เหล่านี้จะถูกเลือกสรรมาใช้และปรับ ให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กรได้ องค์กรที่ใช้บางตัวอยู่แล้ว ก็มาดัดมาปรับแต่ง ให้ตัวชี้วัดต่างๆ หรือเกณฑ์การประเมินต่างๆให้สอดคล้องตามที่ตั้งไว้

ขั้นตอนที่ 7 ให้สมาชิกมีส่วนร่วม (Member participation)

คือขั้นตอนการให้สมาชิกในองค์กรหรือพนักงานและผู้บริหารในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรต่างๆ การมีส่วนร่วมได้ยิ่งมากยิ่งดี เช่นให้พนักงานมีโอกาสคิดตัดสินใจว่าจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างไร จะลดหรือป้องกันแรงต้าน

ได้อย่างไร ระดับการมีส่วนร่วมก็จะลึกขึ้น ผูกพันกับการทำให้สำเร็จ ได้มากขึ้น โอกาสจะได้ผลมากขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารก็ไม่ควรปล่อยมือ การติดตามดูแลเป็นระยะๆ หรือเข้าแทรกแซงช่วยเหลือเป็นช่วงๆยังจำเป็นในช่วงระดับประคองนี้

ขั้นตอนที่ 8 ฉลองเป็นช่วงๆ (Occasionally celebration)

ตามหลักการเสริมแรง (Positive reinforcement) คือเมื่อมีเหตุการณ์ที่ใช่ ที่เหมาะสมอยาก ให้ปฏิบัติต่ออีก การเสริมแรงโดยการให้รางวัลชมเชย เป็นเรื่องที่ทำให้กำลังใจคนทำงานและสมาชิก ในองค์กรได้ดี เมื่อองค์กรได้เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นรูปร่างระดับหนึ่ง การจัดงานฉลอง หรือมีกิจกรรมรื่นเริงให้เป็นรูปธรรมชัด ก็เป็นวิธีตอกย้ำชัดเจนขึ้น สื่อสารชัดขึ้นว่าองค์กร มาถูกทางแล้วซึ่งการประกาศชัยชนะนี้ ไม่จำเป็นต้องรอให้เสร็จครบวง การเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ทำได้เลยเมื่อมีชัยชนะระยะสั้น ถ้าช้าเกินไปคนอาจจะหมดแรงก่อนที่จะได้ทำการเสริมแรง

จากการศึกษาดำรง แนวคิด ทฤษฎี ของนักวิชาการ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และสรุปแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขนาดเล็ก ตามตาราง 1 ดังต่อไปนี้

ตาราง 1 การสร้างแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2

แนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2	คอตเตอร์ และ โคเฮน	ร็อบบิน	ดูเนนเบิร์กและอนสไตน์	มิชิตา จัปาทศ รอดสุทธิ	รวม
1. ขั้นสร้างความตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องทำโดยเร็ว					
1.1 แสดงให้ผู้ที่มีส่วนร่วม เห็นถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงด้วยสิ่งต่างๆที่เขาสามารถ มองเห็น สัมผัส และรู้สึกได้	/				1
1.2 แสดงหลักฐาน ที่มีเหตุผลและน่าสนใจจากภายนอกองค์กรที่บ่งบอกถึงความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน	/		/	/	3
1.3 หาวิธีลดปริมาณความพอใจในสิ่งที่เป็นอยู่ด้วยวิธีที่ง่ายและไม่สิ้นเปลือง	/				1
1.4 อย่าคิดว่าในองค์กร ไม่มีความรู้สึกหวาดกลัว มีแต่ความพอใจ หรือไม่มีความขัดแย้งกับสภาวะ ที่เป็นอยู่แม้ว่าองค์กรนั้นคืออยู่แล้ว	/				1
2. ขั้นสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
2.1 แสดงให้ผู้ที่มีส่วนร่วมเห็นถึงความกระตือรือร้นและข้อมุกมัดเพื่อช่วยหาคนที่เหมาะสมเข้าร่วมทีม	/				1
2.2 สร้างแบบอย่างที่เป็นของความเชื่อถือและ การทำงานเป็นทีม (หรือช่วยบางคนทำให้ เกิดขึ้น)	/		/	/	3

ตาราง 1 (ต่อ)

แนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต1 และ เขต2	คอตเตอร์ และโคเฮน	ร็อบบิน	ดูเนนเบิร์กและออนสไตน์	มิชิตา จัป่าเทศ รอดสุทธิ	รวม
2.3 สร้างวิธีการประชุมสำหรับเป็นแนวทางให้กับทีมงาน เพื่อลดความขัดแย้ง และเพิ่มความไว้วางใจ	/				1
3. ขึ้นกำหนดวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม					
3.1 พยายามจินตนาการ อนาคตที่เป็นไปได้	/				1
3.2 กำหนด วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เมื่อพูดออกมาสามารถเห็นภาพ ในทันทีหรือเขียนออกมาได้ในหนึ่งหน้ากระดาษ	/	/		/	3
3.3 กำหนดวิสัยทัศน์ที่เข้าใจ ทำให้คนในองค์กรได้ประโยชน์	/			/	2
3.4 สร้างกลยุทธ์ที่เด่นชัด เพื่อทำให้วิสัยทัศน์ที่กำหนดเป็นจริง	/	/		/	3
3.5 ให้ความสนใจในคำถามเชิงกลยุทธ์ว่าในการเปลี่ยนแปลง ทำอะไรให้เริ่มต้นได้อย่างรวดเร็ว	/				1
4. ขึ้นสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นแก่คนในองค์กร					
4.1 ใช้คำพูดที่ เรียบง่าย จริงใจ ไม่ซับซ้อนหรือไม่เป็นวิชาการ มากเกินไป	/			/	2
4.2 เตรียมการอย่างดีมาก่อนที่จะสื่อสารให้ผู้ฟัง โดยเฉพาะ อย่างยิ่งทำความเข้าใจถึงความรู้สึก ของผู้อื่น	/				1
4.3 กล่าวถึงความวิตก สับสน โกรธ และไม่ไว้วางใจในองค์กร ให้สมาชิกรับทราบ	/				1
4.4 กำจัดช่องทางการสื่อสารที่ไม่มีประโยชน์ทิ้งไปเพื่อสื่อสาร แต่ข้อความที่สำคัญ	/				1
4.5 ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้ คนเห็นภาพ วิสัยทัศน์ (อินทราเน็ต ดาวเทียมและอื่นๆ)	/			/	2

ตาราง 1 (ต่อ)

แนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต1 และ เขต2	คอตเตอร์ และโคเฮน	ร็อบบิน	ดูเนนเบิร์กและออสไต้	มิชิตา จัปาเทศ รอดสุทธิ	รวม
5. ชั้นขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง					
5.1 จัดหาบุคคลที่มีประสบการณ์ในการเปลี่ยนแปลงเพื่อมา สนับสนุนให้ผู้อื่นเกิดความมั่นใจในตัวเองโดยใช้การเล่า ถึงประสบการณ์ที่ผ่านมา	/	/	/		3
5.2 ใช้ระบบการเห็นคุณค่าและให้รางวัล เพื่อกระตุ้นส่งเสริม เพื่อให้เกิดมุมมองที่ดี และสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง	/	/			2
5.3 การป้อนข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้สมาชิกเห็นภาพชัดเจน เพื่อใช้ในการตัดสินใจได้ดีขึ้น	/		/	/	3
5.4 การจัดวิธีการทำงานใหม่ให้กับผู้บริหารที่คอยลดทอน อำนาจโดยจัดหางานใหม่เพื่อที่จะแสดงให้ผู้บริหาร เหล่านั้น ได้เห็นความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง	/	/			2
6. ชั้นสร้างประสิทธิผลให้เกิดขึ้นในเวลาอันสั้น					
6.1 แสดงให้เห็นถึงชัยชนะที่ได้มาอย่างรวดเร็วก่อน	/		/	/	3
6.2 แสดงชัยชนะที่คนหลายๆ คนเห็นได้อย่างชัดเจน	/				1
6.3 แสดงชัยชนะที่สามารถลบล้างความรู้สึกต่อต้านได้	/				1
6.4 แสดงชัยชนะที่มีความสำคัญสำหรับคนอื่นยิ่งสำคัญมาก เท่าไรยิ่งดี	/				1
6.5 แสดงชัยชนะเบื้องต้นที่จะสามารถทำให้บุคคลมีอำนาจหัน มาให้ความช่วยเหลือ	/				1
6.6 แสดงชัยชนะที่ได้มาอย่างง่ายและไม่สิ้นเปลือง ถึงแม้ใน ภาพรวมเป็นเรื่องเล็กน้อย	/				1

ตาราง 1 (ต่อ)

แนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต1 และ เขต2	คอตเตอร์ และโคเฮน	ร็อบบิน	ดูเนเบิร์กและออนสไตน์	มิชิตา จัปาทะศ รอดสุทธิ	รวม
7. ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง					
7.1 มอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา และสนับสนุนเขาอย่าง เต็มที่ กำจัดงานค้างค้ำที่ไม่มีผลอะไรกับปัจจุบันทิ้งไป	/				1
7.2 มองหาวิธีสร้างความจำเป็นเร่งด่วนอยู่ตลอดเวลา	/				1
7.3 ใช้สถานการณ์ใหม่แล้วแต่โอกาสอำนวยเพื่อสร้างกระแส คลื่นของการเปลี่ยนแปลง	/				1
7.4 แสดงให้หลายๆคนเห็นเป็นตัวอย่าง	/	/			2
8. ขั้นรักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่					
8.1 อย่าหยุดขั้นตอนที่ 7 ถ้ามันยังไม่เสร็จสมบูรณ์จนกระทั่ง การเปลี่ยนแปลงนั้นฝังรากลงในวัฒนธรรม	/				1
8.2 ใช้การปฐมนิเทศบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพในการแสดง ให้เห็นถึงสิ่งที่จะต้องเอาใจใส่ อย่างแท้จริง	/	/			2
8.3 ใช้วิธีการเลื่อนขั้นบุคคลที่ทำงานสอดคล้องกับปทัสถาน ใหม่อยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจในการทำงานอย่างเห็นได้ชัด	/	/			2
8.4 บอกเล่าถึงเรื่องราวที่ประสบความสำเร็จที่ชัดเจนแล้ว ครั้งแล้ว เกี่ยวกับการจัดองค์การใหม่สิ่งที่ได้ทำลงไป และ ทำไมมันถึงประสบความสำเร็จ	/				1
8.5 มั่นใจว่าพฤติกรรมที่ทำต่อเนื่องสม่ำเสมอและผลที่ได้จาก การกระทำ ช่วยให้วัฒนธรรม	/		/		2

จากตาราง 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาและสังเคราะห์ ขั้นตอนแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต1 และเขต 2 จากนักวิชาการ พบว่ามีขั้นตอนแนวทางการนำไปปฏิบัติที่มีความสอดคล้องกัน โดยมีองค์ประกอบของแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขนาดเล็ก 8 ขั้นตอน ได้แก่

1. **ขั้นสร้างความตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องทำโดยเร็ว (Increase urgency)** หมายถึง การแสดงให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก ตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงด้วยสิ่งต่างๆที่สามารถมองเห็น สัมผัสและรู้สึกได้ การแสดงหลักฐานที่มีเหตุผลและน่าสนใจจากภายนอกโรงเรียนที่บ่งบอกถึงความจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง การหาวิธีลดปริมาณความพอใจในสิ่งที่เป็นอยู่ด้วยวิธีที่ง่ายและไม่สิ้นเปลือง

2. **ขั้นสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Build the guiding team)** หมายถึง การแสดงให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก เห็นถึงความกระตือรือร้นและขี้ผูกมัด เพื่อช่วยหาครูและบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กที่เหมาะสมเข้าร่วมทีม การสร้างแบบอย่างที่ดีที่เป็นของความเชื่อถือและการทำงานเป็นทีม และสร้างวิธีการประชุมสำหรับเป็นแนวทางให้กับทีมงานเพื่อลดความขัดแย้ง และเพิ่มความไว้วางใจ

3. **ขั้นกำหนดวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม (Get the vision right)** หมายถึงการพยายามจินตนาการอนาคตที่เป็นไปได้ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การกำหนดวิสัยทัศน์ที่เร้าใจที่ทำให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก ได้ประโยชน์ การสร้างกลยุทธ์ที่เด่นชัดเพื่อทำให้วิสัยทัศน์ที่กำหนดเป็นจริงได้ และการเปลี่ยนแปลงทำอะไรให้เริ่มต้นได้อย่างรวดเร็ว

4. **ขั้นสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน (Communicating the vision)** หมายถึง การสื่อสารวิสัยทัศน์ด้วยคำพูดที่เรียบง่ายหรือไม่เป็นวิชาการมากเกินไปแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กรับทราบและต้องเข้าใจถึงความรู้สึกของครูและบุคลากรเหล่านั้น อย่าให้เกิดความวิตกกังวล กำจัดช่องทางการสื่อสารที่ไม่มีประโยชน์ทิ้งไปเพื่อสื่อสารข้อความที่สำคัญและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กเห็นภาพวิสัยทัศน์

5. **ขั้นจัดอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง (Empower action)** หมายถึง การจัดหาบุคคลภายในหรือภายนอกโรงเรียนขนาดเล็ก ที่มีประสบการณ์ในการเปลี่ยนแปลงเพื่อมาสนับสนุนให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก เกิดความมั่นใจในตัวเอง ใช้ระบบการเห็นคุณค่าและให้รางวัล เพื่อกระตุ้นส่งเสริมเพื่อให้เกิดมุมมองที่ดี และสร้างความเชื่อมั่นในครูและบุคลากร

ในโรงเรียนขนาดเล็ก ใช้วิธีป้อนข้อมูลย้อนกลับเพื่อช่วยให้เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น เพื่อใช้ในการตัดสินใจได้ดีขึ้น และแสดงให้ผู้บริหารโรงเรียนได้เห็นความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง

6. **ขั้นสร้างประสิทธิผลที่เกิดขึ้นในเวลาอันสั้น (Create short-term wins)** หมายถึง การประชาสัมพันธ์ประสิทธิผลที่ได้มานั้นให้แก่ครูและบุคลากรหลายๆคนในโรงเรียนขนาดเล็กเห็นได้อย่างอย่างรวดเร็วก่อน ที่เห็นได้อย่างชัดเจน สามารถลบเลือนความรู้สึกต่อต้านได้ มีความสำคัญสำหรับครูและบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก สามารถทำให้ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ทรงอำนาจหันมาให้ความช่วยเหลือ และได้มาอย่างง่ายและไม่สิ้นเปลืองถึงแม้มองในภาพรวมแล้วจะเป็นเรื่องเล็กน้อย

7. **ขั้นดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Don't let up)** หมายถึง การมอบหมายงานให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กหรือผู้ได้บังคับบัญชาและสนับสนุนเขาอย่างเต็มที่ ต้องกำจัดงานค้างค้ำที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจุบันทิ้งไป อีกทั้งมองหาวิธีสร้างความจำเป็นเร่งด่วนอยู่ตลอดเวลาโดยใช้สถานการณ์ใหม่แล้วแต่โอกาสอำนวยเพื่อสร้างกระแสคลื่นของการเปลี่ยนแปลง และทีมงานต้องแสดงให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กเห็นเป็นตัวอย่าง

8. **ขั้นรักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่ (Make change stick)** หมายถึง ต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องจนกว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นฝังรากลงในวัฒนธรรม ใช้การปลุมนิเทศแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อแสดงให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายที่แท้จริงโรงเรียนเล็ก การเลื่อนขั้นครูและบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กต้องสอดคล้องกับปีที่สถานใหม่อย่างโปร่งใสและชัดเจน ประชาสัมพันธ์เรื่องราวที่ประสบความสำเร็จเกี่ยวกับการจัดองค์การใหม่และสิ่งที่ได้เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา และมั่นใจว่าพฤติกรรมที่ทำต่อเนื่องสม่ำเสมอและผลที่ได้จากการกระทำนั้นช่วยให้วัฒนธรรมใหม่เติบโตต่อไปได้

2. สภาพปัจจุบันและปัญหาเกี่ยวกับแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต1 และเขต2

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดเล็กในปัจจุบันในแต่ละท้องถิ่นมีความแตกต่างกันตามสภาวะแวดล้อม แต่ในแต่ละโรงเรียนมีการทำกิจกรรมในเชิงวัฒนธรรมทั้งของท้องถิ่น และวัฒนธรรมโรงเรียนเอง เพื่อปรับปรุง แก้ไข และเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อให้ครู อาจารย์ นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน เข้าใจวิถีทางการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้เรียนและส่งเสริม โรงเรียนไปสู่สังคมแห่งฐานความรู้ (Knowledge-based-society) อย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน ดังจะเห็นได้จากคำแถลง

นโยบายของคณะรัฐมนตรีโดยนายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ ข้อ 3 สังคมและคุณภาพชีวิต เรื่องของนโยบายการศึกษาดังนี้

1. ปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ โดยปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการ ปรับปรุงกฎหมายให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ และระดมทรัพยากรเพื่อการปรับปรุงการบริหารจัดการศึกษา ตั้งแต่ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจนถึงระดับอุดมศึกษา พัฒนาครู พัฒนาระบบการคัดเลือกเข้าสู่มหาวิทยาลัย พัฒนาหลักสูตร รวมทั้งปรับหลักสูตรวิชาแกนหลักรวมถึงวิชาประวัติศาสตร์ ปรับปรุงสื่อการเรียนการสอน พัฒนาทักษะในการคิดวิเคราะห์ ปรับบทบาทการศึกษานอกโรงเรียนเป็นสำนักงานการศึกษาตลอดชีวิต และจัดให้มีศูนย์การศึกษาตลอดชีวิตเพื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมในแต่ละพื้นที่ ตลอดจนส่งเสริมการกระจายอำนาจให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อนำไปสู่เป้าหมายคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นคุณธรรมนำความรู้อย่างแท้จริง

2. ส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาทั้งระบบ โดยมุ่งเน้นในระดับอาชีวศึกษา และอุดมศึกษา เพื่อให้สนองตอบความต้องการด้านบุคลากรของภาคเศรษฐกิจ

3. พัฒนาครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ได้ครูดี ครูเก่ง มีคุณธรรม มีคุณภาพ และมีวิทย์ฐานะสูงขึ้น ลดภาระงานครูที่ไม่เกี่ยวกับการเรียนการสอนตามโครงการคืนครูให้นักเรียน มีการดูแลคุณภาพชีวิตของครูด้วยการปรับโครงสร้างหนี้และจัดตั้งกองทุนพัฒนาคุณภาพชีวิตครู ควบคู่ไปกับการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เน้นการพัฒนาเนื้อหาสาระและบุคลากรให้พร้อมรองรับและใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างคุ้มค่า

4. จัดให้ทุกคนมีโอกาสได้รับการศึกษาฟรี 15 ปี ตั้งแต่ ระดับอนุบาลไปจนถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย พร้อมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการให้เกิดความเสมอภาคและความเป็นธรรมในโอกาสทางการศึกษาแก่ประชากรในกลุ่มผู้ด้อยโอกาสทั้งผู้ยากไร้ ผู้พิการหรือทุพพลภาพ ผู้อยู่ในสภาวะยากลำบาก ผู้บกพร่องทางร่างกายและสติปัญญา และชนต่างวัฒนธรรม รวมทั้งยกระดับการพัฒนาศูนย์เด็กเล็กในชุมชน

5. ยกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาระดับอาชีวศึกษาและอุดมศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศ โดยการจัดกลุ่มสถาบันการศึกษาตามศักยภาพปรับเงินเดือนค่าตอบแทนของผู้สำเร็จการศึกษาระดับอาชีวศึกษาให้สูงขึ้น โดยภาครัฐเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างของการใช้ทักษะอาชีวศึกษาเป็นเกณฑ์กำหนดค่าตอบแทนและความก้าวหน้าในงาน ควบคู่กับการพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมด้วยการเพิ่มขีดความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนา

6. ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการกองทุนให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา ให้มีการประνομและใกล้เคียงหนี้ รวมทั้งขยายกองทุนให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาเพิ่มขึ้นเพื่อให้ประชาชนมีโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาระดับอาชีวศึกษาและปริญญาตรีเพิ่มขึ้น

7. ส่งเสริมให้เด็กเยาวชน และประชาชนใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศเชิงสร้างสรรค์อย่างชาญฉลาด เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้

8. เร่งรัดการลงทุนด้านการศึกษาและการเรียนรู้อย่างบูรณาการในทุกระดับการศึกษา และในชุมชน โดยใช้พื้นที่และโรงเรียนเป็นฐานในการบูรณาการทุกมิติ และยึดเกณฑ์การประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาเป็นหลักในการยกระดับคุณภาพโรงเรียนที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน และส่งเสริมความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นศูนย์กลางทางการศึกษาและวิจัยพัฒนาในภูมิภาค รวมทั้งเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตในชุมชนโดยเชื่อมโยงบทบาทสถาบันครอบครัว สถาบันการศึกษา และสถาบันทางศาสนา (อภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ. 2551 : 10)

สำหรับสภาพปัจจุบันและปัญหาในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต1 และเขต2 นั้น จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนขนาดเล็กทั้งสองเขต พบว่ามีลักษณะคล้ายกันในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของเพ็ชเตอร์สันและคณะ ในเรื่องของความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน การเสริมพลังอำนาจ การตัดสินใจ ความรู้สึกว่าเป็นกลุ่มความไว้วางใจ คุณภาพ ความเป็นที่ยอมรับ ความเอื้ออาทร ความซื่อสัตย์ และความหลากหลาย (นุกุล มีเวที, สมพิศ สุควิทย์, รัชนิวรรณ อรรถดิษฐ์, วิทยา พรหมสิงห์โต, หิรัญ สาทสินธุ์. สัมภาษณ์. 2552)

ส่วนมูลเหตุในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนขนาดเล็กนั้น เพราะต้องการเปลี่ยนวัฒนธรรมโรงเรียนในเรื่องการทำงานของครู เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กในปัจจุบัน ครูและผู้บริหารมีภาระงานที่นอกเหนือจากการสอนมากมาย ครูบางส่วนที่เคยทำงานมานานไม่คุ้นกับภาระงานดังกล่าว ทำให้เกิดความท้อแท้และเบื่อหน่ายต่องานที่ปฏิบัติอยู่และไม่มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งดี ๆ ให้กับโรงเรียน แต่ถ้าสามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน ในเรื่องการทำงานและความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดแก่โรงเรียนได้ จะทำให้มีการพัฒนาโรงเรียนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดี (นุกุล มีเวที. 2552, สิงหาคม 25) บางโรงเรียนมีความต้องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน ในเรื่องความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย และต้องการความเอื้ออาทรต่อกันให้มากขึ้น เนื่องจากครูในโรงเรียนขนาดเล็กมีจำนวนน้อยอยู่แล้ว ภาระงานต่างๆที่รับผิดชอบก็มีมากถ้าขาดความรับผิดชอบ และความเอื้ออาทรต่อกันแล้วก็จะป็นอุปสรรคต่อการทำงานเป็นอย่างมากเพราะผลเสียจะตกอยู่กับโรงเรียนและนักเรียนเอง (สมพิศ สุควิทย์. 2552, สิงหาคม 25) บางโรงเรียนต้องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน ในเรื่องของทัศนคติ ความเชื่อ และการยอมรับของครูและผู้บริหารรุ่นเก่า ที่มีต่อครูและผู้บริหารรุ่นใหม่ในเรื่องที่ว่า บุคลากรเหล่านั้นก็มีความรู้ความสามารถเช่นกันเพื่อให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน มีการแสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย อันนำไปประโยชน์

สูงสุดมาสู่โรงเรียนเองรวมทั้งนักเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน (รัชนิวรรณ อรรถสิทธิ์. 2552, สิงหาคม 25) บางโรงเรียนต้องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนในเรื่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องการให้โรงเรียนเป็นแหล่งขององค์ความรู้โดยให้ครูมีส่วนร่วมและสร้างความรู้ถึงความ เป็นหนึ่งเดียวกันของบุคลากรทั้งหมดในโรงเรียน เพื่อเป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่สามารถผลิตนักเรียนให้มีความรู้สามารถ ที่แข่งขันกับโรงเรียนอื่นๆ ได้ เพื่อสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียนและเป็นที่ยอมรับของชุมชน (วิทยา พรรณสิงห์โต. 2552, สิงหาคม 25) บางโรงเรียนใช้วัฒนธรรมโรงเรียนที่เข้มแข็งบูรณาการทางความคิด ในด้านกระบวนการบริหารที่หลากหลาย เพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนตั้งไว้ แต่เมื่อปัจจัยภายนอกโรงเรียนมีการเปลี่ยนแปลงแต่ไม่มีผลไม่กระทบต่อภาระหน้าที่และเป้าหมาย วัฒนธรรมโรงเรียนก็ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง แต่จะนำส่วนที่คืบหน้ามาส่งเสริมภารกิจของโรงเรียน แต่ถ้าเมื่อใดก็ตามสิ่งแวดล้อมภายนอกมีผลกระทบในด้านที่ ดีต่อโรงเรียนและสร้างสรรค์ ก็น่าจะเป็นเหตุให้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน เพื่อให้ การบริหารงานมีประสิทธิภาพ (หิรัญ สาทสินธุ์. 2552, สิงหาคม 25)

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1. งานวิจัยในประเทศ

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถอธิบายลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีอยู่ในแต่ละบริบท และบุคลิกภาพของโรงเรียนที่สังกัดอยู่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่างๆ ดังนี้

ชาติชาย จันทศรี (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า

1. วัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีรูปแบบลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวและตั้งรับ-เฉื่อยชา ค่อนข้างมากถึงมากที่สุด และลักษณะสร้างสรรค์ เป็นลำดับรองลงมา โดยลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว เน้นมิติเห็นตรงข้าม มิติสมบูรณแบบมากที่สุด ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา เน้นมิติหลีกเลี่ยงมากที่สุด และลักษณะสร้างสรรค์ เน้นมิติความสำเร็จ มิติสัจการแห่งตน และมิติบุคคลและการ กระตุ้นค่อนข้างมาก

2. เปรียบเทียบรูปแบบวัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับรางวัลคุณภาพกับไม่ได้รับรางวัลคุณภาพ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่า สถานศึกษาที่ได้รับรางวัลคุณภาพ มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ มากกว่าสถานศึกษาที่ไม่ได้รับรางวัลคุณภาพ ในขณะที่เดียวกัน สถานศึกษาที่ได้รับรางวัลคุณภาพ มีลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว และลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา น้อยกว่าสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลคุณภาพ

3. การเปรียบเทียบลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดพบว่าโดยภาพรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยวิธีของเซฟเฟ่ พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก กลางและใหญ่ มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวมีความแตกต่างกัน ส่วนรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่มีความแตกต่างกัน ส่วนสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดกลางไม่แตกต่างกัน

สุรวุฒิ พวงจำปา (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต2 ผลการวิจัยพบว่า

1. วัฒนธรรมโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. วัฒนธรรมโรงเรียนจำแนกตามประเภทโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการมอบอำนาจ ด้านการตัดสินใจ ด้านความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน และด้านความไว้วางใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษามีวัฒนธรรมโดยรวมสูงกว่าโรงเรียนมัธยมศึกษา ส่วนด้านการมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ด้านความมีคุณภาพ ด้านการยอมรับ ด้านความเอื้ออาทร ด้านความซื่อสัตย์สุจริต และด้านความหลากหลายของบุคลากร พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จตุพร คำแก้ว (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนโดยภาพรวม และรายด้านมีการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยคือ ความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน การยอมรับ ความมีคุณภาพ ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน การมอบอำนาจ ความหลากหลายของบุคลากร ความไว้วางใจ ความซื่อสัตย์สุจริต ความเอื้ออาทร และการตัดสินใจ สำหรับการนิเทศภายในโรงเรียน โดยภาพรวม และรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาบุคลากร การวิจัยเชิงปฏิบัติการ การพัฒนากลุ่ม และการช่วยเหลือครู โดยตรง ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในโรงเรียนโดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ได้แก่ มีความหลากหลายของบุคลากร ความมีคุณภาพ ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน การมอบอำนาจ และความเอื้ออาทร

บาทหลวงเจริญ ว่องประชาณุกุล (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมโรงเรียนกับความผูกพันต่อโรงเรียนของครูในโรงเรียนคาทอลิก เขตสังฆมณฑลราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า

1. วัฒนธรรมโรงเรียนและความผูกพันต่อโรงเรียนของครูในโรงเรียนคาทอลิก เขตสังฆมณฑลราชบุรี อยู่ในระดับมาก
2. ครูที่มีเพศ และปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีระยะเวลาก่อตั้งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนและความผูกพันต่อโรงเรียนไม่แตกต่างกัน ส่วนครูที่มีอายุ และประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อโรงเรียนแตกต่างกัน แต่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนไม่แตกต่างกัน
3. วัฒนธรรมโรงเรียนคาทอลิกเขตสังฆมณฑลราชบุรีตามความคิดเห็นของครู มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับปานกลาง

พิสิฐ พูลสวัสดิ์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต2 ผลการวิจัยพบว่า

1. วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นแบบเครือข่ายติ รองลงมาเป็นแบบลำดับขั้น
2. มิติองค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่ายติ โดยภาพรวมและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ มิติด้านการบริหารบุคลากร มิติด้านเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ มิติด้านยุทธวิธีที่ใช้ มิติด้านคุณลักษณะของผู้นำองค์กร มิติด้านคุณลักษณะเด่นขององค์กร และมิติด้านตัวประสานองค์กร ตามลำดับ สำหรับสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับขั้น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 5 มิติ เรียงตามลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ มิติด้านยุทธวิธีที่ใช้ มิติด้านเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ มิติด้านตัวประสานองค์กร มิติด้านการบริหารบุคลากร มิติด้านคุณลักษณะของผู้นำองค์กร ตามลำดับ สำหรับมิติด้านลักษณะเด่นขององค์กร อยู่ในระดับปานกลาง
3. ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูในสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมแบบเครือข่ายติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากหนึ่งด้านคือความผูกพันด้านบรรทัดฐาน และอยู่ในระดับปานกลางสองด้านเรียงจากมากไปหาน้อย คือความผูกพันด้านจิตใจ และความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร สำหรับสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น โดยภาพรวมและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับจาก

มากไปหาน้อยดังนี้ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร และความผูกพันด้านจิตใจ

4. วัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นภัตสร โอสถานนท์ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนและแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนสาธิต”พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ผลการวิจัยพบว่า สภาพที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและสภาพที่ควรจะเป็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก และควรมีการพัฒนาที่สำคัญ 3 ด้าน คือด้านความรู้สึกเป็นกลุ่ม ด้านความมีเกียรติศักดิ์ศรี และด้านความหลากหลาย โดยมีแนวทางการพัฒนาดังนี้ ด้านความรู้สึกเป็นกลุ่ม โรงเรียนควรปลูกจิตสำนึก ให้เกิดความรู้สึกว่าโรงเรียนเป็นของทุกคน โดยให้มีการทำกิจกรรมร่วมกัน มีการกำหนดกฎเกณฑ์ของพฤติกรรมเพื่อให้บุคลากรเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับมีความรับผิดชอบ มีการช่วยเหลือและร่วมกันพัฒนาโรงเรียน และที่สำคัญโรงเรียนต้องมีนโยบายที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตามนโยบาย และหน้าที่ ด้านความมีเกียรติศักดิ์ศรี โรงเรียนควรกำหนดให้บุคลากรปฏิบัติตามนโยบาย และหน้าที่ มีการประเมินตามมาตรฐานเดียวกัน ปฏิบัติตามมาตรฐานที่วางไว้ มีการวัดผล มีผลงานที่สามารถประเมินได้ ยอมรับและเชื่อถือในผลงาน ให้ความสำคัญซึ่งกันและกัน และแสดงออกถึงการรับรู้ในคุณค่าของบุคคล ด้านความหลากหลาย โรงเรียนควรมีการใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ตามที่แต่ละคนถนัด ฝ่ายบริหารต้องสนับสนุนและกระตุ้นให้ทุกฝ่ายสร้างสิ่งที่ดีที่มีคุณค่าหลากหลาย มีการให้ผลตอบแทนหลายลักษณะ เพื่อสร้างแรงจูงใจและยอมรับความแตกต่างของบุคคล ในการใช้สื่อการเรียนการสอนที่ต่างกันหรือมีวิธีการสอนที่ต่างกัน

นางเยาว์ รักพ่วง (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของครู ในโรงเรียนประเทืองทิพย์วิทยา เขตสายไหม กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของครูโรงเรียนประเทืองทิพย์วิทยา เขตสายไหม กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมทุกด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความมีคุณภาพ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ด้านความหลากหลายของบุคลากร ด้านความเอื้ออาทร ด้านความไว้วางใจ ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ด้านการตัดสินใจ ด้านการมอบอำนาจ และด้านยอมรับนับถือตามลำดับ

วิไลวรรณ มีแฮม (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียน: กรณีศึกษาโรงเรียนศรีกระนวนวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต4 ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมโรงเรียน ได้แก่ การร่วมคิดร่วมทำ ความไว้วางใจ และความเที่ยงธรรม ในการศึกษาพบว่า

ปฏิบัติที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนมากที่สุดคือการให้อำนาจ (Empowerment) ความไว้วางใจ (Trust) และการร่วมคิดร่วมทำ (Collaboration) โดยที่ผู้บริหารให้อำนาจและโอกาสแก่ครูในการศึกษาเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อกระบวนการจัดกิจกรรมต่างๆในโรงเรียน ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ สนับสนุนและยอมรับความสามารถของครูทำให้การบริหารงานและการจัดการศึกษามีคุณภาพและประสิทธิภาพ ได้รับความเชื่อมั่นและยอมรับจากชุมชน รวมถึงการให้ความสำคัญและยกย่องบุคลากรที่มีความซื่อสัตย์ เพียรพยายาม ประพฤติดีมีจริยธรรม โดยมีผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าอย่างเท่าเทียมกัน ทำให้บุคลากรทุกคน อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ผู้บริหารให้ความรักความเมตตาต่อบุคลากรในโรงเรียนทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

โดยสรุปวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนมีรูปแบบแตกต่างกันไปไม่ว่าจะเป็น โรงเรียนขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ นอกจากนี้ยังมีผลต่อการบริหารงานในโรงเรียนและทำให้ครูมีความผูกพันต่อโรงเรียนอีกด้วย โดยที่ผู้บริหารที่ให้อำนาจและโอกาสแก่ครูในการร่วมในกิจกรรมต่างๆในโรงเรียน ให้ความไว้วางใจ สนับสนุนและยอมรับความสามารถของครูทำให้การบริหารงานและการจัดการศึกษามีคุณภาพและประสิทธิภาพ ได้รับความเชื่อมั่นและยอมรับจากชุมชน

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่ได้บันทึกไว้เกี่ยวกับลักษณะของการนำเสนอแนวทางการปฏิบัติและการตรวจสอบคุณลักษณะที่ดีของแนวทางการปฏิบัติที่นำเสนอ ดังนี้

วรรณิ ปทุมมาศ (2546 : บทคัดย่อ) นำเสนอแนวทางการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ปกครองมีความเห็นสอดคล้องกันว่า แนวทางการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการจัดการศึกษาที่มีความเป็นไปได้และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงภายใต้บริบทของโรงเรียน ซึ่งมี 6 แนวทาง คือ 1) แนวทางการเชื่อมโยงสายสัมพันธ์ 2) แนวทางการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ปกครอง 3) แนวทางการเป็นผู้อุปถัมภ์ 4) แนวทางการส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่เด็กที่บ้าน 5) แนวทางการสนับสนุนผู้ปกครองร่วมพัฒนาเด็กที่โรงเรียน 6) แนวทางการร่วมเป็นทีมงานของโรงเรียน

วาสนา กันหาสุข (2547 : บทคัดย่อ) นำเสนอแนวทางการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าแนวทางการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนของโรงเรียนประถมศึกษา มีความเหมาะสม 4 แนวทาง 45 รายการ

2. ผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่าแนวทางการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนของโรงเรียนประถมศึกษา มีความเป็นไปได้และสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ภายใต้บริบทของโรงเรียนประถมศึกษา มี 4 แนวทาง 43 แนวทาง

3. ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่าแนวทางการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนของโรงเรียนประถมศึกษา มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ 4 แนวทาง 43 รายการ คือ 1) แนวทางการพัฒนาด้านบุคลากร 13 รายการ 2) แนวทางการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 9 รายการ 3) แนวทางการพัฒนาด้านอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม 12 รายการ และ 4) แนวทางการพัฒนาด้านกิจกรรม 9 รายการ

สุบิน อ้อสุวรรณ (2547 : บทคัดย่อ) ได้นำเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า

1. แนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยาที่ผู้วิจัยศึกษาทุกภารกิจมีความเหมาะสมในระดับมากถึงมากที่สุด โดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา และมีความเป็นไปได้ส่วนใหญ่ในระดับมากถึงมากที่สุด ยกเว้นภารกิจ การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพมีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง โดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

2. แนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยาที่ผู้วิจัยศึกษาและนำเสนอ ประกอบด้วย 14 ภารกิจคือ การวางแผนอัตราค่าจ้าง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การเกลี้ยอัตราค่าจ้างข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ การพัฒนาและการศึกษาต่อ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การยกย่องเชิดชูเกียรติ มาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ เงินเดือนค่าตอบแทนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนงานทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการทางวินัย และการออกจากราชการ

จากงานวิจัยสรุปได้ว่า แนวทางการปฏิบัติในองค์การหมายถึง วิธีทางการทำงานในองค์การที่ทุกคนในองค์การปฏิบัติและเป็นเสมือนบุคลิกลักษณะของแต่ละองค์การซึ่งไม่เหมือนกันอย่างสิ้นเชิง แต่อาจจะมัลักษณะคล้ายกันได้ แนวทางการปฏิบัติมีความสำคัญเนื่องจากเป็นเหมือนคู่มือที่ทุกคนในองค์การต้องประพฤติปฏิบัติตาม เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การและเป็นต้นแบบในการปฏิบัติตนและงานในองค์การ คุณลักษณะที่ดีของแนวทางในการปฏิบัตินั้น ต้องเอื้อ

ประโยชน์แก่คนในองค์กรและต้องปฏิบัติได้จริงตามบริบทขององค์กร หรือสภาพแวดล้อม ภายในและภายนอกองค์กรและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นทำให้องค์กรและบุคลากรในองค์กรเจริญขึ้น และเมื่อมีการนำเสนอแนวทางในการปฏิบัติแล้วนั้นต้องมีการตรวจสอบคุณลักษณะที่ดีของแนวทางปฏิบัตินั้นด้วย โดยจากงานวิจัยดังกล่าวพบว่า แนวทางปฏิบัตินั้นต้องมีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กรหรือโรงเรียนนั้น โดยมีการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โครงสร้างและหลักวิชา โดยสอบถามความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาและผลที่ได้ต้องมีค่าดัชนีความสอดคล้องที่มากกว่า 0.6 ขึ้นไป และนอกจากนั้นแนวทางปฏิบัติที่ดีต้องมีการตรวจสอบความเหมาะสม จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาเพื่อดูว่าแนวทางปฏิบัตินั้น มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของท้องถิ่นมากน้อยเพียงใด และสุดท้ายต้องตรวจสอบแนวทางการปฏิบัติว่าสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงภายใต้บริบท ด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และทรัพยากรทางการศึกษาขององค์กรหรือสถานศึกษานั้นๆ เมื่อแนวทางการปฏิบัติมีความเหมาะสมเป็นไปได้และปฏิบัติได้จริง จะถือว่าแนวทางการปฏิบัติที่นำเสนอเป็นแนวทางที่ดี

3.2. งานวิจัยต่างประเทศ

อากุเอลลีส-แอนเดอร์สัน (Arguelles-Anderson, 2000 : Abstract) วิจัยเรื่อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน นี้ได้บรรยายถึงความพยายามในการประเมิน โดยใช้โปรแกรมการประเมินด้วยแฟ้มผลงานของนักเรียนที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดกลางในเมืองแห่งหนึ่ง อีกทั้งได้จำแนก บรรยาย วิเคราะห์กลยุทธ์ที่ครูใหญ่ใช้ในการชักจูงและสนับสนุนให้คณะครูใช้โปรแกรมนี้ในการประเมิน กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษาคือกลยุทธ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนำมาใช้ การประเมินตามสภาพจริงกับนักเรียนที่ใช้ในระหว่างการปฏิรูปการศึกษารอบหนึ่งเป็นตัวเร่งทำให้เกิดการแทรกแซงทางวัฒนธรรมองค์กร การวิจัยนี้มุ่งเน้นไปที่ 2 ประเด็นคือ การประเมินด้วยแฟ้มผลงานของนักเรียนและกลยุทธ์ของภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่าโปรแกรมการประเมินด้วยแฟ้มผลงานของนักเรียนที่มีประสิทธิภาพที่ใช้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้กลยุทธ์ 8 ขั้นตอนเป็นองค์ประกอบหลักในการชักจูงและสนับสนุนครูให้ใช้การประเมินด้วยแฟ้มผลงานของนักเรียน

คาสติเกลีย (Castiglia, 2005 : Abstract) ทำการวิจัยเรื่องผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการศึกษาระดับที่สูงขึ้น ในเรื่องของ การวางผังองค์กร ความพอใจในหน้าที่การงาน และความมุ่งมั่นในองค์กร ของคณะครูในวิทยาลัย ซึ่งสำรวจในเรื่องผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของชีวิตการทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัย การแข่งขันที่มากขึ้น และการเรียกร้องให้มีความรับผิดชอบมากขึ้นของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยทำให้กระทบต่อบทบาทหน้าที่

ของอาจารย์ที่ทำงานอยู่ในสถานศึกษานั้นๆ และวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยก็เช่นกันมันกระทบต่อความพึงพอใจในงานที่มอบหมายให้และความรับผิดชอบสำหรับอาจารย์ที่พึงจะมี ถ้าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมสำหรับการศึกษาที่สูงขึ้นเป็นไปในทางลบ มันจะกระทบต่อชีวิตการทำงานของคุณอาจารย์ และความตั้งใจที่จะช่วยเหลือนักเรียนให้ประสบความสำเร็จและก้าวหน้าต่อไปในสาขาวิชาที่เรียนนั้นลดน้อยถอยลง การศึกษาเรื่องนี้แสดงให้เห็นว่ามีเอกสารเตือนให้เห็นถึงความหายนะหากนำเอาวิธีทางธุรกิจมาใช้ในในการบริหารจัดการกับการศึกษาระดับที่สูงขึ้นนั้นเป็นเรื่องที่พูดเกินจริง การเปลี่ยนแปลงในวิทยาลัยแห่งนี้เป็นสาเหตุให้ความรับผิดชอบของครูในวิทยาลัยลดลง แต่ไม่มีผลทางลบต่อหน้าที่ที่สำคัญของการเป็นครูนั่นคือการสอนและการให้ทุนการศึกษา รูปแบบใหม่ทางธุรกิจที่คาทอลิกวิทยาลัย (Catholic College) นำมาใช้สามารถกู้สถานภาพทางการเงินขึ้นมาได้โดยไม่ทำให้ผลผลิตของครูเสียหาย

สมิทซ์ (Smith. 2006 : Abstract) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนและเกณฑ์ของคะแนนสอบ จุดประสงค์ของการวิจัยเชิงปริมาณนี้เพื่อค้นหาการรับรู้ของวัฒนธรรมโรงเรียนและความเกี่ยวพันกันกับการรับรู้เหล่านั้นเทียบกับเกณฑ์ของคะแนนสอบในโรงเรียนชั้นประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้นทางภาคตะวันตกเฉียงใต้ของรัฐแอริโซนา ความตั้งใจในการศึกษาในเรื่องนี้คือเพื่อที่จะมีส่วนช่วยในด้านภาวะผู้นำด้านการศึกษาที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและปัจจัยที่มีส่วนช่วยให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและรวมถึงวัฒนธรรมองค์กรด้วย หลังการสำรวจความคิดเห็นของบรรดาครูและผู้บริหาร โรงเรียนที่เข้าร่วมที่อยู่ทางภาคตะวันตกเฉียงใต้ของรัฐแอริโซนาได้เสร็จสิ้นสมบูรณ์ และพบว่ามี ความเกี่ยวพันกับข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่มีอยู่เดิมของบรรดาโรงเรียนที่มีส่วนร่วม โดยเครื่องมือที่ใช้สำรวณามาจากการสำรวจวัฒนธรรมโรงเรียนของโลนทูด ไอท์เกน และแจนไซ (2001) และใช้แบบการวัดผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนของแบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ของสแตนฟอร์ด พิมพ์ครั้งที่ 9 จากผลการสำรวจกับข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนพบว่ามีความเกี่ยวพันกันและแสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ที่มีอยู่เดิมแล้วนั้นคือความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของวัฒนธรรมโรงเรียนและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

คอนเทรรัส (Contrerus. 2007 : Abstract) ศึกษาโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร : เรื่องของการปฏิบัติที่แสดงออกอันนำไปสู่ความหลากหลายทางวัฒนธรรมและทางสติปัญญา ผลจากการวิจัยแสดงให้เห็นว่าโครงสร้างองค์กรสามารถสนับสนุนบรรยากาศที่รวบรวมเอาความหลากหลายทางวัฒนธรรมและทางปัญญาเข้าไว้ด้วยกันได้

มีส์ (Mees. 2008 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของครูใหญ่ วัฒนธรรมโรงเรียนและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในโรงเรียนขนาดกลางที่อยู่ในรัฐมิสซูรี จุดประสงค์ของการศึกษานี้คือการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวกับผลกระทบของภาวะผู้นำที่ได้รับ

การเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน จากการศึกษาพบว่า เมื่อมีการควบคุมในเรื่องสถานการณ์ของเศรษฐกิจสังคม (Socioeconomic) โดยการใช้ร้อยละของจำนวนนักเรียนที่ได้รับยกเว้นค่าเล่าเรียนและลดอาหารกลางวันเป็นเกณฑ์ในการวัด ภาวะผู้นำที่ได้รับการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีความเกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบถดถอย (Regression analysis) ภาวะผู้นำที่ได้รับการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์ประกอบของ “ตัวแบบ (Modeling)” “การยอมรับเป้าหมาย (Goal acceptance)” และ “การสนับสนุนปัจเจกบุคคล (Individualized support)” ได้ถูกกำหนดเป็นตัวพยากรณ์ของวัฒนธรรมโรงเรียนซึ่งเป็นองค์ประกอบของ “ภาวะผู้นำแห่งการร่วมมือ (Collaborative leadership)” องค์ประกอบของผู้นำที่ได้รับการเปลี่ยนแปลง “การยอมรับเป้าหมาย (Goal acceptance)” และการสมัครเข้าเรียนเป็นตัวพยากรณ์ของวัฒนธรรมโรงเรียนซึ่งเป็นองค์ประกอบของ “ความร่วมมือของครู (Teacher collaboration)” ภาวะผู้นำที่ได้รับการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์ประกอบของ “ตัวแบบ (Modeling)” “การยอมรับเป้าหมาย (Goal acceptance)” และ “การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation)” เป็นตัวพยากรณ์ของวัฒนธรรมโรงเรียนซึ่งเป็นองค์ประกอบของ “การพัฒนาในด้านวิชาชีพ (Professional development)” ภาวะผู้นำที่ได้รับการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของ “การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation)” และการสมัครเข้าเรียนเป็นตัวพยากรณ์ของวัฒนธรรมโรงเรียนซึ่งเป็นองค์ประกอบของ “จุดประสงค์ร่วมกัน (Unity of purpose)” ภาวะผู้นำที่ได้รับการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของ “การยอมรับเป้าหมาย (Goal acceptance)” เป็นตัวพยากรณ์วัฒนธรรมโรงเรียนซึ่งเป็นองค์ประกอบของ “การสนับสนุนนักเรียน (Collegial support)” ภาวะผู้นำที่ได้รับการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของ “การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation)” และร้อยละของจำนวนนักเรียนที่ได้รับยกเว้นค่าเล่าเรียนและลดอาหารกลางวัน เป็นตัวพยากรณ์ของวัฒนธรรมโรงเรียนซึ่งเป็นองค์ประกอบของ “หุ้นส่วนทางการเรียน (Learning partnership)” วัฒนธรรมโรงเรียนองค์ประกอบของ “หุ้นส่วนทางการเรียน (Learning partnership)” และร้อยละของจำนวนนักเรียนที่ได้รับยกเว้นค่าเล่าเรียนและลดอาหารกลางวัน เป็นตัวพยากรณ์ของผลสัมฤทธิ์ในเรื่องนิเทศศาสตร์

โอลสัน (Ohlson, 2009 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมโรงเรียน ภาวะผู้นำ คุณภาพของครู ผลลัพธ์ของนักเรียน ผ่านกรอบแนวทางการปฏิบัติงานในโรงเรียนระดับประถมที่เข้าร่วมโครงการในระยะแรกของการปฏิรูปโรงเรียนจุดประสงค์ของการศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของคุณภาพครูและองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีผลต่อระบอบต่ออัตราการมาเรียนและการพักการเรียน อีกทั้งการวิจัยนี้ยังใช้ตรวจสอบการปฏิบัติงานในด้านภาวะผู้นำทางการศึกษาของครูใหญ่ที่เป็นแบบอย่างที่ดีที่มีความสัมพันธ์ต่อองค์ประกอบของวัฒนธรรมการ

ร่วมมือของโรงเรียน จากผลการวิจัยดังกล่าวสรุปได้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียนใช้ในการชักจูงและสนับสนุนในการบริหารงานในโรงเรียนและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงชีวิตการทำงานของครูอาจารย์ โดยถ้าใช้วัฒนธรรมองค์การที่ไม่เหมาะสมกับบุคลากรในโรงเรียนแล้วอาจทำให้เกิดผลในทางลบได้ นอกจากนี้องค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียนและความร่วมมือของครูในโรงเรียน มีผลกระทบต่ออัตราการมาเรียนและพักการเรียนของนักเรียน และยังมีผลต่อการบริหารงานและนโยบายในโรงเรียนอีกด้วย

4. สรุปหลักการนำไปสู่การกำหนดกรอบความคิดการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง การนำเสนอแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต1 และเขต2 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการดังนี้ ร็อบบิน (Robbins. 1996 : 705) ลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg & Ornstein. 1999 : 68) คอตเตอร์ และโคเฮน (Kotter & Cohen. 2002 : 3-6) และ มิชิตา จำปาเทศ รอดสุทธิ (2551 : 34-42) แล้วนำมาสังเคราะห์และบูรณาการ สามารถสรุปเป็นแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต1 และเขต2 มี 8 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ขั้นสร้างความตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องทำโดยเร็ว 2) ขั้นสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ขั้นกำหนดวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม 4) ขั้นสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นแก่คนในองค์กร 5) ขั้นจัดอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง 6) ขั้นสร้างประสิทธิผลให้เกิดขึ้นในเวลาอันสั้น 7) ขั้นดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และ 8) ขั้นรักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่