

วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน : การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา

The Organizational Culture in Granted Royal Award School :

An Ethnographic Research

ดาวรรณ ถวิลการ (Dawruwan Thavinkarn)*

ดร.ทวีชัย บุญเติม (Dr.Thaveechai Bunterm)** ดร.ชุมพล พูลภัทรชีวิน (Dr.Chumpol Poolpatarachewin)***

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาลักษณะ การสร้าง การเปลี่ยนแปลง และการสืบทอดวัฒนธรรมองค์กร ของโรงเรียนรางวัลพระราชทานด้วยวิธีวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา (ethnographic research) ผลการวิจัยพบว่าพื้นที่วิจัยมีลักษณะวัฒนธรรมหลักแบบเครือญาติ (clan culture) ผู้อำนวยการนำสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยกระบวนการสังคม ประกิต ร่วมกับวีรบุรุษ ประเพณี พิธีการ และเครือข่ายการสื่อสาร สำหรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้นเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพภายนอก สภาพภายใน และความกดดันที่เกิดขึ้นกะทันหัน กำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง สร้างและกำหนดทางเลือกโดยการระดมสมอง เปรียบเทียบ และวิเคราะห์ผลดี ผลเสียผลกระทบ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ ทางวัฒนธรรม วางแผนปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง ปฏิบัติการตามแผน และติดตามประเมินผล สำหรับการสืบทอดวัฒนธรรมองค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรด้วยตนเอง บุคคล กลุ่ม และองค์การ

ABSTRACT

The research aimed to study the organizational culture in the granted royal award school on the characteristic, the establishment, the changing and the descent of organizational culture by employing the methodology of ethnographic research. The result of this research revealed that the granted royal award school in the specific research area possessed the dominant culture as the clan culture. The school's director had an important role to bring about the establishment the organizational culture by implementing the process of the social globalization associating with heroes, tradition, ceremony, communication network. The changing of organizational culture was definitely undertaken by the administrator together with all school's personnel. The factors and the processes of change were shown as follows : the outside surroundings having an effect to school, the inside school surrounding, the simultaneous pressure, the goal of change determination, setting and determining the alternative by doing brainstorm and comparison and analyzing the good and bad chapters having an effect to the culture change, creating cultural vision, planning for changing practice, practicing according to the plan, stimulating for change as well as following and evaluating. The descent of school's organizational culture is concerned with the organizational culture learning of school' personnel through the method of self-learning, individual transmission, group transmission and organization transmission.

คำสำคัญ : วัฒนธรรมองค์กร การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา โรงเรียนรางวัลพระราชทาน

Key Words : Organizational Culture, Ethnographic Research, Granted Royal Award School

* นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

*** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำหลักสูตรมหาบัณฑิตและดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทนำ

วัฒนธรรมองค์การ คือ รากฐานของการเข้าใจองค์การ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างยิ่ง ในการดำเนินงานของแต่ละองค์การ วัฒนธรรมองค์การ มีผลต่อทัศนคติ ความพึงพอใจในงานความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของสมาชิก ในองค์การทำให้มีทัศนคติที่ดีต่องานและต่อองค์การ ช่วยเพิ่มผลผลิตให้กับองค์การ ในที่สุด เป็นการสร้างวิถีทางสู่ความเป็นเลิศ เป็นหัวใจที่หล่อหลอมบุคลากรให้เกิดความเชื่อมั่น ในองค์การและทุ่มเทพลังทำงานสุดชีวิต (Schein, 1999) นอกจากนี้ Alvesson (1994) ได้กล่าวถึงเหตุผลของการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นวิธีสำหรับส่งเสริมการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ และ วัฒนธรรมองค์การ เป็นจุดของการเข้าไปสู่ความเข้าใจอย่างกว้างๆ และเป็นการสะท้อนภาพชีวิตและงานในองค์การ วัฒนธรรมมีบทบาทในการบริหารงานในโรงเรียนในลักษณะของค่านิยม ความรู้สึก ผิดชอบชั่วดี การตัดสินใจกระทำสิ่งใด สิ่งหนึ่ง ตลอดจนการประพฤติปฏิบัติ ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ ดังนั้นการบริหารจึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจถึงเหตุและผลต่างๆ ที่ทำให้เกิดระบบบริหาร ตลอดจนเข้าใจว่า “ทำไมหลักการอย่างหนึ่ง แต่มีการปฏิบัติ ตัดสินใจในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับหลักการ” การเข้าใจวัฒนธรรมช่วยให้เราเข้าใจปัญหาของการบริหารที่แท้จริงนั่นเอง Hoy and Miskel (2001) ได้จำแนกระดับของวัฒนธรรมองค์การออกเป็น ระดับที่แสดงถึงนัยของข้อตกลงเบื้องต้นขององค์การ (tacit assumption) ระดับที่เป็นค่านิยม (values) และระดับที่เป็นปทัสถาน (norms) นอกจากนี้ Griffin and Moorhead (2007) ได้เสนอแนวคิดสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารวัฒนธรรมองค์การว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) ใช้วัฒนธรรมที่มีให้เกิดประโยชน์มากที่สุด 2) ถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การโดยกระบวนการ สังคมประกิต และ 3) ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ นอกจากนี้ มาพะ

(2550) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นอีกแนวทางที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์การ นำมาประกอบการตัดสินใจในการสรรหาบุคลากรให้เข้ากันได้กับองค์การ เป็นแนวทาง ในการบำรุงรักษาทรัพยากรบุคคล รวมทั้งพัฒนาบุคลากรไปในทิศทางที่ถูกต้อง สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่มีอยู่ และพัฒนาวัฒนธรรมองค์การให้เป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การเพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จและก้าวหน้าต่อไป

วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวการสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารโรงเรียน ทั้งนี้ เพราะพฤติกรรมกรรมการบริหารจำเป็นต้องตอบสนองต่อวัฒนธรรมและความแตกต่างกันของบุคคล การเข้าใจถึงวัฒนธรรมภายในโรงเรียนของฝ่ายบริหาร จะส่งผลให้พฤติกรรมในการบริหารมีความสัมพันธ์ และสอดคล้องกับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งมีผลสำคัญต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนในที่สุด (Sergiojovanni & Starratt, 1993) โรงเรียนมีวัฒนธรรม ซึ่งวัฒนธรรมเป็นผลรวมอันซับซ้อนประกอบด้วยความรู้ ความเชื่อ คติประเพณี ค่านิยม ธรรมเนียม ตลอดจนความสามารถและอุปนิสัยต่างๆ อันเป็นผลจากการเป็นสมาชิกของสังคม นักทฤษฎีองค์การได้นำแนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมมาใช้ให้เกิดการพัฒนาองค์การ เพราะเชื่อว่าวัฒนธรรมสามารถแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่ม และวัฒนธรรมของกลุ่มได้จากพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มนั่นเอง การศึกษาวัฒนธรรมในมิติของพฤติกรรมเป็นมิติของวัฒนธรรมที่สามารถวัดได้ สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาองค์การได้ วัฒนธรรมองค์การเป็นพื้นฐานการแสดงออกในพฤติกรรม

ซึ่งมีผลต่อสมาชิกในองค์กร การมีส่วนร่วม ใน
ความคาดหวังจากกลุ่ม (Schein, 1992)

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทและมีความสำคัญต่อการบริหารและการพัฒนาโรงเรียนให้มีความมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน โดยผู้วิจัยเลือกโรงเรียนเพื่อเป็นพื้นที่วิจัยแบบเจาะจง (purposive sampling) จำนวน 1 โรงเรียน เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนนั้นอย่างลึกซึ้ง ทั้งในด้านของลักษณะวัฒนธรรมองค์กร การสร้าง การเปลี่ยนแปลง และการ สืบทอดวัฒนธรรมองค์กร โดยอาศัยระเบียบวิธีการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา (ethnographic research) ซึ่งเป็นวิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลาย และเน้นการสังเกตแบบมีส่วนร่วมโดยผู้วิจัยฝังตัวอยู่ในโรงเรียนที่เป็นพื้นที่วิจัยและเสมือนเป็นบุคลากรในโรงเรียนนั้น ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลและองค์ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนรางวัลพระราชทานจากปรากฏการณ์จริง ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ความสำเร็จของโรงเรียน และการบริหาร โรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขึ้น

วัตถุประสงค์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาลักษณะการสร้าง การเปลี่ยนแปลง และการสืบทอดวัฒนธรรมองค์กร ของโรงเรียนรางวัลพระราชทาน

วิธีการวิจัย

เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อพื้นที่วิจัยผู้วิจัยจะใช้นามสมมติของชื่อจังหวัด อำเภอ ตำบล และโรงเรียน โดยสมมติว่าชื่อจังหวัดร่วมเย็น อำเภอเป็นสุข ตำบลเป็นสุข และโรงเรียนเป็นสุขพิทยาคม โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1. พื้นที่วิจัย

พื้นที่วิจัยครั้งนี้เป็น โรงเรียนรางวัลพระราชทาน ในเขตพื้นที่การศึกษาร่วมเย็น เขต 3 ซึ่งเลือกอย่างเจาะจง (purposive sampling) จำนวน 1 โรงเรียน ซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีความโดดเด่น เป็นที่ยอมรับทั่วไปในด้านความเป็นเอกลักษณ์ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และมีความเป็นมาที่ยาวนาน ได้รับรางวัลเกียรติยศต่างๆ มีลักษณะโครงสร้างและการกิจที่สนับสนุนให้เกิดปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นรูปแบบดีงามและมีลักษณะทางวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง มีความพร้อมและสอดคล้องกับการพัฒนาโรงเรียนสู่ความมีประสิทธิภาพ มีรูปแบบวัฒนธรรมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นศูนย์รวมเครือข่ายแหล่งเรียนรู้กลุ่มสาระต่างๆ สามารถเป็นแบบอย่าง เป็นแหล่งเรียนศึกษาดูงานแก่โรงเรียนหรือสถานศึกษาอื่นๆ

2. การเข้าสู่พื้นที่วิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย ถือเป็นเครื่องมือหลักที่สำคัญที่สุด ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีการเตรียมความพร้อมก่อนการลงพื้นที่วิจัย เริ่มตั้งแต่การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร และระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ วิธีการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา ศึกษาบริบทของโรงเรียนที่วิจัยทั้งจากเอกสาร การสัมภาษณ์พูดคุยกับคนที่เคยอยู่ในโรงเรียนนั้นมาก่อน หรือรู้จักโรงเรียนดี และศึกษาข้อมูลจากเว็บไซต์ของโรงเรียน เพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับบริบทของโรงเรียนมากขึ้น และเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรและแนวปฏิบัติของโรงเรียนเพื่อที่จะทำตัวให้กลมกลืนกับบุคลากรในโรงเรียนให้มากที่สุด ซึ่งจะทำให้การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นไปอย่างรวดเร็ว ไม่ต้องใช้เวลาในการปรับตัวมาก นอกจากนี้ก็เตรียมแผนกำหนดการในการลงพื้นที่วิจัย และ เตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีความพร้อม ผู้วิจัยใช้วิธีการสร้างความสัมพันธ์ (rapport) เพื่อการได้มาซึ่งข้อมูล

3. แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ มี 2 แหล่งหลักๆ คือ 1) ผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informant) ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยครั้งนี้ได้มาโดยวิธีการเลือกเชิงทฤษฎี ซึ่งไม่มีการ กำหนดลักษณะเฉพาะของผู้ให้ข้อมูลหลักล่วงหน้า แต่จะเป็นผู้ที่ทรงความรู้ มีประสบการณ์ มีแนวความคิดที่น่าสนใจ ในโรงเรียนหรือในชุมชน หรือเป็นผู้รู้ในชุมชน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครูและบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง นักเรียนและชุมชน และ 2) แหล่งข้อมูลอื่นที่ไม่ใช่บุคคล ได้แก่ เอกสารต่างๆ กิจกรรม สภาพแวดล้อม

4. การเก็บข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัย ครั้งนี้เป็นแบบลงภาคสนาม ชัดเจนและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ในระหว่างที่เก็บข้อมูล การสังเกตแบบมีส่วนร่วมได้มีบทบาทที่สำคัญมากในการเก็บข้อมูล ร่วมกับวิธีการอื่นๆ เพื่อข้อจำกัดอย่างเดียว ก็คือ ข้อมูลต้องมีมุมมองจากเหตุการณ์ และเป็นปากเป็นเสียงของคนที่กำลังศึกษา (Strauss & Corbin, 1994) เพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างละเอียด ครบถ้วนเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและปัญหาการวิจัย

5. การวิเคราะห์ ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลพร้อมๆ กับการเก็บรวบรวมข้อมูลในแต่ละช่วงเวลา และทำการวิเคราะห์ข้อมูลอีกครั้งเมื่อการเก็บข้อมูลสิ้นสุดลง โดยการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นได้อาศัยสมมติฐานชั่วคราว (working hypothesis) จำนวนมาก ที่ผู้วิจัยคิดขึ้นเองอยู่ตลอดเวลาและ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตนเอง โดยการวิเคราะห์แบบอุปนัย (analytic induction) ติความสร้างข้อสรุปข้อมูลจากรูปธรรมหรือปรากฏการณ์ที่มองเห็น

6. ระยะเวลาในการวิจัย

ตุลาคม 2551 ถึง กันยายน 2552 ซึ่งรวมระยะเวลาในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้ ครอบคลุมหนึ่งปีการศึกษา

ผลการวิจัย

วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนรางวัลพระราชทานที่เป็นพื้นที่วิจัยนั้นมีลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร การสร้าง การเปลี่ยนแปลง และการสืบทอดวัฒนธรรมองค์กรดังนี้

1. ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

โรงเรียนมีวัฒนธรรมหลักที่เด่นชัดคือ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture) นอกจากนี้ก็ยังมีวัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture) ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรเหล่านี้ส่งผลให้โรงเรียนยังคงรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนรางวัลพระราชทานอยู่ แม้ว่าเวลาจะผ่านไปหลายปีแล้ว

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรย่อมเกิดขึ้นพร้อมกับการก่อตั้งองค์กร ดังนั้นผู้บริหารมีบทบาทต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยอาศัยความร่วมมือของทุกคนในโรงเรียนในการร่วมกันพิจารณาและหากเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ไม่เอื้ออำนวย ในการดำเนินงานของโรงเรียนแล้ว ก็จำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาใหม่ โดยโรงเรียนได้ใช้กลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้ 1) โรงเรียนกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม ทั้งบุคลากร ในโรงเรียน และในชุมชน 2) พัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรมของโรงเรียน ให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการร่วมกัน 3) ร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ ที่จะมุ่งเน้นสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้นในโรงเรียน 4) เริ่มต้นดำเนินกลยุทธ์ ตั้งแต่การพัฒนาออกแบบ สรรหา และฝึกอบรมเพื่อสร้างวัฒนธรรมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน 5) เสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดค่านิยมทางวัฒนธรรมที่ยั่งยืน

ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีบทบาทอย่างมากในการนำสู่การสร้างและการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งกำหนดทิศทางและรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรใน

โรงเรียน ร่วมกับองค์ประกอบอื่นๆ ในโรงเรียน เช่น วัฒนธรรม ประเพณี พิธีการ และการสร้างเครือข่ายการสื่อสาร มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ

3. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

เมื่อมีวัฒนธรรมองค์การบางอย่างที่ไม่เหมาะสม ไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาโรงเรียน ผู้บริหารต้องมีการพิจารณาร่วมกันว่าถึงเวลาที่จะต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ หรือยัง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมนั้นต้องใช้เวลาค่อนข้างยาวนาน ในการบริหารวัฒนธรรมองค์การนั้น ผู้บริหารจะมีบทบาททั้งในการพัฒนา การธำรงรักษา และการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจากการศึกษาการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนนั้น มีปัจจัยและขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การที่โรงเรียนเคยปฏิบัติมา ดังนี้ 1) สภาพภายนอกที่ส่งผลต่อโรงเรียน สิ่งแวดล้อมภายนอก ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน ย่อมส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนได้ 2) สภาพภายในโรงเรียน สภาพภายในโรงเรียนที่มีการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การภายในโรงเรียน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทรัพยากร และบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงานของโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีความพร้อมที่เป็นระบบ ความเต็มใจทำงานของบุคลากรในโรงเรียน การอยู่ด้วยความวิตกกังวลและขาดความมั่นใจ ความร่วมมือกันน้อยลง รวมถึงภาวะผู้นำและผู้มีอำนาจในการเปลี่ยนแปลง ความสามารถของผู้บริหารที่จะแสดงให้เห็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียนในอนาคต 3) ความกดดัน ที่เกิดขึ้นกะทันหัน องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความกดดันอย่างกะทันหันและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียน คือ การปฏิบัติที่ผิดไปจากแบบแผนเดิม ความกดดันจากผู้ที่เกี่ยวข้อง การเจริญเติบโตของโรงเรียน ความแปลกแยกของบุคลากร หรือโครงสร้างที่มีความซับซ้อนมากขึ้น 4) กำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารมีการกำหนดให้ชัดเจนว่า จะทำการเปลี่ยนแปลงนั้นไปเพื่ออะไร ซึ่งผู้บริหารเชื่อว่าการมีเป้าหมายที่ดีจะช่วยบอกทิศทางการ

เปลี่ยนแปลง กระตุ้นบุคลากรให้ดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้อง 5) สร้างและกำหนดทางเลือกสร้างทางเลือกโดยการระดมสมอง การเปรียบเทียบ และกำหนดทางเลือก โดยวิเคราะห์ผลดี ผลเสีย ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมนั้น 6) สร้างวิสัยทัศน์ทางวัฒนธรรม การสร้างวิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียน ผู้บริหารจะดำเนินการเพื่อสำรวจความเชื่อ ค่านิยม คติฐาน และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในโรงเรียน แล้วนำมาผสมผสานกับสภาพการณ์ในอนาคต แล้วร่วมกันสร้างภาพของโรงเรียนที่ควรจะเป็นในอนาคต 7) การวางแผนปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารและทีมคณะทำงานทำการวิเคราะห์ผลกระทบโดยพิจารณาสิ่งต่อไปนี้ มันจะส่งผลกระทบถึงใคร อะไรและอย่างไร คาดคะเนความรู้สึกรู้สึกของผู้ที่เกี่ยวข้อง ตรวจสอบว่ามีการให้คำปรึกษาแก่ผู้ได้รับผลกระทบอย่างทั่วถึงหรือไม่ เติบโตวิธีสร้างพันธกิจ มีการติดตามแผนอย่างเหมาะสม 8) ปฏิบัติการตามแผน โดยดำเนินการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ สื่อสารความคืบหน้า ของการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนเป้าหมายและแผนการเปลี่ยนแปลง 9) เสริมแรงให้กับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งกระทำโดยชี้แจงให้รู้ทั่วกันถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้ว และขอบคุณสมาชิกที่มีส่วนช่วยเหลือในการเปลี่ยนแปลง หรือบางครั้งก็จะมอบเกียรติบัตรครู แต่งกายดี ปฏิบัติงานดี รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบด้วย 10) ติดตามและประเมินผลพิจารณาองค์ประกอบในด้านหลักเกณฑ์ในการ เพื่อเป็นบทเรียนสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และความซื่อสัตย์ในการประเมินควรยึดถือความจริงที่เกิดขึ้นเป็นหลัก

4. การสืบทอดวัฒนธรรมองค์การ

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนเป็นสิ่งที่ต้องมีการเรียนรู้และสืบทอดต่อกันไป วิธีการในการเรียนรู้เรื่องราวเกี่ยวกับ

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน เพื่อถ่ายทอดให้บุคลากร
ในรุ่นต่อไป กระบวนการสืบทอดวัฒนธรรมองค์การ
ของโรงเรียน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้วัฒนธรรม
องค์การของบุคลากรซึ่งสามารถสรุปได้ 4 แนวทาง คือ

**4.1 การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของ
โรงเรียนด้วยตนเอง** กรณีนี้เกิดขึ้นเมื่อมีบุคลากรใหม่มา
บรรจุเข้าทำงานที่โรงเรียน หรือบุคลากรที่ย้ายมาจาก
โรงเรียนหรือหน่วยงานอื่น ซึ่งบุคลากรเหล่านั้นจะเรียนรู้
วิธีการดำเนินชีวิตและการทำงาน โดยการสังเกตจาก
บุคลากรรุ่นเก่า และมีการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับผู้อื่น ใน
การปฏิบัติตัวบุคลากรรุ่นใหม่กล่าวว่า “ก็ทำตัวเหมือนพี่ๆ
” การทำตัวเหมือนบุคลากรรุ่นเก่าเป็นการลดปัญหาใน
การทำงานลดการขัดแย้งในกลุ่มงาน

**4.2 การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของ
โรงเรียนโดยผ่านการถ่ายทอดส่วนบุคคล** การถ่ายทอด
วัฒนธรรมในรูปแบบนี้ยังแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ 1)
การถ่ายทอดอย่างเป็นทางการ พบว่า เมื่อบุคลากรจบใหม่
มาบรรจุเข้าทำงานที่โรงเรียน บุคลากรต้องผ่านการ
เรียนรู้กฎ ระเบียบของโรงเรียน โดยเฉพาะกฎระเบียบ
ของกลุ่มงานบุคคลนั้น ต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบที่
โรงเรียนร่วมกันกำหนดอย่างเคร่งครัด ซึ่งก่อนที่จะเริ่ม
ทำงานนั้นจะมีการปฐมนิเทศก่อน ซึ่งจะเป็นขั้นตอนแรก
ของการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การให้บุคลากรใหม่ได้
รับทราบเพื่อที่จะเรียนรู้และร่วมปรับตัวเพื่อเป็นบุคลากร
ของโรงเรียนอย่างกลมกลืน นอกจากการถ่ายทอด
วัฒนธรรมองค์การด้วยคำพูดโดยบุคลากรรุ่นเก่าแล้ว ยัง
มีการถ่ายทอดด้วยลายลักษณ์อักษร ซึ่งพบได้จากการมี
คู่มือปฐมนิเทศ คู่มือแนวคิดและรูปแบบการบริหารของ
ผู้อำนวยการ คู่มือการปฏิบัติการสอนในโรงเรียน บันทึก
การประชุมประจำเดือน และคู่มือต่างๆ ประจำในแต่ละ
กลุ่มงาน การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนโดย
การถ่ายทอดอย่างเป็นทางการ ยังพบได้จากการที่
บุคลากรรุ่นเก่าจะคอยดูแลและสอนวิธีการทำงาน
นอกเหนือจากที่ได้รับทราบจากคู่มือการปฐมนิเทศ
โดยเฉพาะจากบุคลากรใหม่ๆ ด้วยกันที่มาทำงานก่อน ซึ่ง
จะ “สอนงาน สอนการอยู่ สอนทุกอย่าง” หรือการ

ถ่ายทอดผ่านบอร์ดข่าวสาร 2) การถ่ายทอดอย่างไม่
เป็นทางการ พบว่า บุคลากรจบใหม่หรือบุคลากรที่
ย้ายมาใหม่ที่โรงเรียนนี้ จะได้รับการต้อนรับจาก
บุคลากรรุ่นเก่าโดยเฉพาะบุคลากรที่อยู่ในวัย
ใกล้เคียงกัน ซึ่งจะพูดคุยและเข้าใจกันมากกว่า
บุคลากรที่วัยต่างกันมาก ทำให้เกิดความสนิทสนม
และเล่าเรื่องราวต่างๆ เกี่ยวกับโรงเรียนให้ฟัง
บางครั้งเรื่องราวเกี่ยวกับโรงเรียนในอดีตมักจะถูก
ถ่ายทอดจากบุคลากรรุ่นเก่าที่อยู่มานาน โดยการ
บอกเล่าให้บุคลากรรุ่นใหม่ฟัง

**4.3 การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ
ของโรงเรียนโดยผ่านการถ่ายทอดของกลุ่ม** เมื่อ
บุคลากรจบใหม่ได้บรรจุเข้าทำงานในโรงเรียน
หรือบุคลากรที่ย้ายเข้ามาใหม่ ในโรงเรียน พบว่า
การประพฤติปฏิบัติของบุคลากรจะเป็นไปใน
ทิศทางเดียวกับกลุ่มนั้นๆ เช่น เรื่องการแต่งกาย
บุคลากรซึ่งปฏิบัติงานอยู่กลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ
จะมีชุดประจำของกลุ่ม ซึ่งบุคลากรที่เข้ามาใหม่ก็จะ
ได้รับคำแนะนำจากรุ่นพี่ๆ ซึ่งจะเป็นลักษณะของ
การเรียนรู้และถ่ายทอดทางวัฒนธรรมด้านการแต่ง
กายที่ชัดเจนที่สุด สังเกตว่าการถ่ายทอดวัฒนธรรม
ด้านการแต่งกายนั้นจะเป็นวัฒนธรรมแรกที่ทาง
บุคลากร มีการถ่ายทอดให้รุ่นน้อง ส่วนวัฒนธรรม
ด้านอื่นๆ เกี่ยวกับการทำงานและการปฏิบัติตัวนั้นก็
จะเริ่มค่อยๆ ถ่ายทอดในขั้นตอนต่อไป แต่ส่วนมาก
แล้วบุคลากรจะเริ่มเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การจาก
เพื่อนในกลุ่มงานหรือกลุ่มสาระฯ ซึ่งจะเป็น
ลักษณะการเรียนรู้แบบกลุ่มย่อย ซึ่งถ้าเกิดว่า
บุคลากรที่เข้ามาใหม่นั้นทำตัวไม่เหมาะสมในเรื่อง
ใดเรื่องหนึ่ง ก็จะได้รับคำเตือน แนะนำจาก
หัวหน้ากลุ่มงาน หรือเพื่อนร่วมงานในกลุ่มเดียวกัน
เป็นอันดับแรก การถ่ายทอดวัฒนธรรมนั้นจะ
เกิดขึ้นมากในช่วงการรับประทานอาหารกลางวัน
ร่วมกัน เพราะบุคลากรในกลุ่มย่อยนั้นจะได้พูดคุย
ที่ไปที่มาของโรงเรียน และทำให้บุคลากรใหม่ได้

เรียนรู้ว่าต้องปฏิบัติตัวอย่างไร หรือแม้กระทั่งในตอนเข้าร่วมกิจกรรมหน้าเสาธง

การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโดยการถ่ายทอดของกลุ่ม ยังรวมไปถึงการปฏิบัติตามนโยบายของโรงเรียนที่แต่ละกลุ่มงานหรือกลุ่มสาระฯ จะรับไปปรับเป็นนโยบายของตน ซึ่งจะมีรายละเอียดปลีกย่อยของแต่ละกลุ่มงานซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรต้องเรียนรู้นโยบายของกลุ่มงานและปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลุ่มย่อยของตนเอง เช่น การให้ความสำคัญกับการประชุม การเน้นความตรงต่อเวลาในการปฏิบัติงาน และการเน้นระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานและปฏิบัติตัว เป็นต้น

4.4 การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน โดยผ่านการถ่ายทอดขององค์การ ผ่านการประชุมประจำเดือน การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การร่วมพิธีกรรมหรืองานพิธีต่างๆ ของโรงเรียน นอกจากนี้ยังเรียนรู้ผ่านสัญลักษณ์และภาษาที่ใช้ในโรงเรียนด้วย

ในการสืบทอดวัฒนธรรมองค์การโดยผ่านการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การด้วยช่องทางต่างๆ นั้น สิ่งที่ผู้วิจัยค้นพบอย่างหนึ่งในการสืบทอดวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน คือ การใช้กระบวนการคว่ำบาตรทางสังคม (social sanction) ซึ่งใช้กลุ่มหรือพฤติกรรมกลุ่มนั้นเป็นตัวการในการที่จะให้บุคลากรได้เรียนรู้และสืบทอดวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียน

บทวิจารณ์

1. จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีบทบาทอย่างมากในการกำหนดรูปแบบของวัฒนธรรมในโรงเรียน ซึ่งนโยบายของผู้บริหารนั้นสะท้อนให้เห็นวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนได้ และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนก็มีส่วนสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรเห็นความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนของตน และเน้นการมีส่วนร่วมที่จะให้บุคลากร ทุกคนได้แสดงความคิด วิพากษ์วิจารณ์ วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ว่าเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาโรงเรียนหรือไม่ เพื่อทราบจุด

แข็งและจุดอ่อนที่จะต้องแก้ไข และร่วมกันสร้างและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้เป็นไปในรูปแบบที่เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน และเอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียน พัฒนานักเรียน โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทั้งในความคิดที่จะเปลี่ยนแปลง การปลุกกระดมพลังของบุคลากรในโรงเรียน การเสริมแรง และการใช้บุคคลที่เป็นเครือข่ายการสื่อสารในโรงเรียน รวมทั้งกระบวนการกลุ่มย่อยๆ ต่างๆ มีบทบาทร่วมด้วยในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

2. จะเห็นได้ว่าโรงเรียนที่วิจัยนั้นมีบุคลากรส่วนมากเป็นคนในพื้นที่และหลายคนเป็นศิษย์เก่ามาก่อน ดังนั้นความรู้สึกรักและผูกพันที่มีต่อโรงเรียน หรือความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนก็มีมาก ทำให้บุคลากรทุกคนนั้นมีความตั้งใจ ทุ่มเทอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติหน้าที่ และด้วยความเป็นคนในพื้นที่จึงทำให้ง่ายต่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งหลายโรงเรียนในชนบทก็มีครูและบุคลากรที่เป็นคนในพื้นที่อยู่แล้ว ดังนั้นผู้บริหารควรมีการปลูกฝังในเรื่องของความผูกพันต่อโรงเรียน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนให้กับบุคลากรเพื่อให้บุคลากรสามารถเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. จากผลการวิจัย โรงเรียนมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ (clan culture) เป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งของโรงเรียน ซึ่งก็เกี่ยวเนื่องกับการที่บุคลากรส่วนมาก เป็นคนในพื้นที่ แต่ถึงกระนั้นก็ตาม ผู้บริหาร มีส่วนสำคัญที่จะสร้างภาพทางวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนให้เป็นไปในทิศทางใด การที่บุคลากร และผู้บริหารทุกคนมีความผูกพันกัน และให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการทำงาน ให้คำแนะนำ คำปรึกษาแก่กันจะทำให้ได้รับความไว้วางใจจากบุคลากร และเกิดความรู้สึกถึงความสัมพันธ์ทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างสบายใจ นอกจากนี้การใช้

ภาษา หรือการใช้คำแทนตัวในเวลาที่ไม่เป็นทางการมากเกินไป ส่วนสำคัญต่อบุคลากร ซึ่งจะแสดงให้เห็นความเป็นกันเองลดช่องว่างระหว่างบทบาทของแต่ละคน และทำให้ทุกคนสามารถร่วมงานกันได้อย่างเท่าเทียม ก่อให้เกิดผลดีต่อผลของงานที่ได้ในที่สุด

4. แม้ว่าวัฒนธรรมองค์กรอาจจะมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์กร แต่เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ และเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นโรงเรียนอื่นสามารถนำรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร การสร้าง การเปลี่ยนแปลง และกระบวนการสืบทอดที่เกิดขึ้นในโรงเรียนพื้นที่วิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้หรือบูรณาการกับการบริหารวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนของตนได้ โดยเฉพาะการมีรูปแบบวัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture) นั้นจะเอื้อต่อการดูแลบุคลากรและส่งผลให้การทำงานของโรงเรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์และประสบความสำเร็จได้

5. การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนรางวัลพระราชทานครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เข้าไปศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร การสร้าง การเปลี่ยนแปลง และการสืบทอดวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนในช่วงที่โรงเรียนนั้นค่อนข้างอยู่ตัวแล้ว นั่นหมายถึงเป็นช่วงที่โรงเรียนได้ผ่านกระบวนการประเมินความดีเด่นของโรงเรียนและถือว่าประสบความสำเร็จมาแล้วในหลายด้าน หรือเรียกว่าผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงมาแล้ว ซึ่งทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถอยู่ร่วมในสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในขณะที่โรงเรียนเปลี่ยนแปลงเพื่อรับรางวัลและสร้างความสำเร็จแก่โรงเรียน ซึ่งโรงเรียนได้ผ่านจุดนั้นมาแล้ว ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจากประวัติศาสตร์ คำบอกเล่าและเอกสารร่องรอยหลักฐานที่ผ่านมาแล้วเท่านั้น ดังนั้นสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปจะดียิ่งขึ้น ถ้าหากผู้วิจัยสามารถศึกษาและอยู่ร่วมในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน เพราะจะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและเป็นข้อมูลปฐมภูมิมากขึ้น ซึ่งสามารถเขียนกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้คมชัดยิ่งขึ้น

6. การใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยวิธีการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา (ethnographic research) นั้น ตามแนวคิดของนักทฤษฎีวัฒนธรรมมองการณ์นั้นเชื่อว่า เป็นระเบียบวิธีการวิจัยที่มีความเหมาะสมกับการศึกษาศึกษาวัฒนธรรมองค์กรอย่างมาก เนื่องจากวิธีการวิจัยนี้ทำให้ผู้วิจัยได้เรียนรู้ และศึกษาจากสถานการณ์ ปรากฏการณ์จริง และอยู่ร่วมกับผู้คนในวัฒนธรรมนั้นจริงๆ ซึ่งนักทฤษฎีทางวัฒนธรรมมองการณ์บอกว่าการศึกษาเชิงปริมาณ (quantitative research) นั้นไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลที่แท้จริงทางวัฒนธรรมองค์กรได้ทั้งหมด แต่ผู้วิจัยเห็นว่าจากผลการวิจัยครั้งนี้ สามารถต่อยอดการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรด้วยระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณได้ เพื่อเป็นการยืนยันและนำสู่การสรุปทางสถิติข้อมูล หรือแม้แต่การเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างองค์กรที่หลากหลายมากขึ้น เช่น การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนที่ได้รับรางวัลต่างกันหรือประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ แตกต่างกันไป หรือแม้แต่วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนเอกชนและโรงเรียนรัฐบาล เป็นต้น เพื่อนำข้อสรุปที่ได้เชิงปริมาณนั้นยืนยันข้อสรุปเชิงคุณภาพ ก็จะทำได้ งานวิจัยที่มีความหลากหลายในด้านวิธีการมากขึ้น

7. การใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรนั้น ถือว่าผู้วิจัยเป็นเครื่องมือหลักที่สำคัญที่สุด ผู้วิจัยจึงต้องเตรียมตนเองให้มีความพร้อม โดยศึกษาแนวคิดทฤษฎี เพื่อให้มีความไวในเชิงทฤษฎี มีความรู้และมีข้อมูลเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย และความรู้ในเรื่องที่ศึกษาวิจัยให้เข้มข้น นอกจากนั้นการฝึกใช้เทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลก็มีความสำคัญมากที่จะทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากที่สุด และผู้วิจัยต้องเตรียมความพร้อมในด้านวัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งการปรับตัวเพื่ออยู่ในพื้นที่วิจัยร่วมกับผู้คนและสถานที่ที่ไม่คุ้นเคย และต้องใช้ระยะเวลาพอสมควรเพื่อให้

ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งเมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่างๆ แล้วที่สำคัญผู้วิจัยต้องสามารถจัดกลุ่มของข้อมูลที่ได้ให้เป็นระบบเพื่อสะดวกต่อการสรุปผลการวิจัยต่อไป

บทสรุป

โรงเรียนรางวัลพระราชทาน ที่เป็นพื้นที่วิจัยนั้น มีลักษณะวัฒนธรรมหลัก(dominant culture) แบบเครือญาติ(clan culture) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งขององค์กร สำหรับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้นผู้อำนวยการโรงเรียนมีบทบาทในการนำสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยกระบวนการสังคมประเพณี ร่วมกับวิบุรุษ ประเพณี พิธีการ และเครือข่ายการสื่อสาร เมื่อมีบางวัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาโรงเรียน ก็มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรโดยการนำของผู้บริหาร ร่วมกับบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ซึ่งมีปัจจัยและขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงโดยวิเคราะห์สภาพภายนอกที่ส่งผลต่อโรงเรียน สภาพภายในและความกดดันที่เกิดขึ้นกะทันหัน แล้วกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างและกำหนดทางเลือกโดยการระดมสมอง การเปรียบเทียบ และวิเคราะห์ผลดี ผลเสียผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมแล้วร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ทางวัฒนธรรมวางแผนปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง และปฏิบัติการตามแผน โดยเสริมแรงให้กับการเปลี่ยนแปลงนั้น และติดตามประเมินผล สำหรับการสืบทอดวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนนั้น จะเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร โดยการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผ่านการถ่ายทอดส่วนบุคคล กลุ่ม และองค์การ

การที่โรงเรียนมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและสามารถดำเนินการสร้างเปลี่ยนแปลงรวมทั้งสืบทอดวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อความสำเร็จของโรงเรียนได้นั้น เนื่องจากบุคลากรในโรงเรียนมีความผูกพันต่อองค์กร และมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน นอกจากนี้ในการสืบทอดวัฒนธรรมองค์กรนั้นกระบวนการกลุ่มร่วมและการคว่ำบาตรทางสังคม (social sanction) เป็นกระบวนการที่มีส่วนร่วมในการสืบทอด และ จัดเกล้า

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนให้มีความเข้มแข็งเอื้อต่อการบริหาร ดำเนินงาน และความสำเร็จของโรงเรียน

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยครั้งนี้สำเร็จได้เพราะได้รับความเมตตาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีชัย บุญเดิม และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุมพล พูลภัทรชีวิน ที่ได้ให้โอกาสแก่ผู้วิจัยได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ และได้ให้คำปรึกษาแนะนำจนเกิดประโยชน์กับผู้วิจัยในการเรียนรู้และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกราบขอบพระคุณอาจารย์ทั้งสองอย่างสูงยิ่ง

เอกสารอ้างอิง

- มานะ ภูจินดา. (2550). วัฒนธรรมกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. วารสารข้าราชการ, 52(4), 51-54.
- Alvesson, M. (1994). Cultural perspectives on organizations. Cambridge: Cambridge University Press.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2007). Organizational behavior. St. Paul, Min : West Publishing.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. (2001). Educational administration: Theory, research, and practice. 6th ed. New York: McGraw-Hill.
- Schein, E. H. (1992). Organizational culture and leadership. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- _____. (1999). The corporate culture. San Francisco. CA: Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (1993). Supervision: A redefinition. 5th ed. Singapore: McGraw-Hill International.
- Strauss, A.L., & Corbin, J.M. (1994). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. 2nd ed. California: SAGE