



## การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร



โรงเรียนวัดครุнок(สาอาจ-ดิศฐเจริญวิทยาการ)

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1

## วัฒนธรรมองค์กร

### ความหมายและความสำคัญของวัฒนธรรมในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร เป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งจะกลายเป็น นิสัย และความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิธีประพฤติปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้ง ภาษา วัตถุสิ่งของต่าง ๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ ผลของ วัฒนธรรม จะออกมาในรูปจริยธรรม ตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการจริยธรรมองค์การ ถือเป็น ส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การก้าวหน้าและส่งผลให้องค์การได้รับความเชื่อถือจาก สังคม ดังนั้นองค์การทุกประเภทจึงจำเป็นต้องนำจริยธรรมมาใช้ในการบริหารและแก้ไขปัญหา องค์การ อย่างถูกวิธีเพื่อให้ได้รับความเชื่อถือ ภาพพจน์ที่ดี อันนำมาซึ่งชื่อเสียง เกียรติยศและความก้าวหน้าในระยะ ยาวขององค์กร

ในองค์กรทั้งหลายซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มของคนอย่างมีระเบียบนั้น ถ้าเรามองที่ปัจเจกบุคคลจะ เห็นว่า บุคคลจะกระทำการไปสู่เป้าหมายใด ๆ ได้นั้น เขาอาศัยศูนยรวมของใจหรือจิตใจเป็นตัวนำดังที่มัก กล่าวกันว่า “สำเร็จด้วยใจ” เมื่อปัจเจกบุคคลมารวมกันในองค์กรมีจิตใจมากมายแตกต่างกันไป สิ่งที่จะผูก ความแตกต่างของจิตใจเหล่านี้ให้อยู่ด้วยกันได้และทำงานไปในทิศทางเดียวกันได้ หรือมีค่านิยมในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะค่านิยมที่เกี่ยวกับงานในหน่วยงานที่ตนเองมีวิถีชีวิตอยู่สอดคล้องกันได้ สิ่ง ๆ นั้นก็คือ “วัฒนธรรม” ในองค์กร การศึกษาวัฒนธรรมในองค์กรได้รับความสนใจมากขึ้นในปัจจุบัน เมื่อการ เปลี่ยนแปลงของสังคมมี ผลกระทบต่อองค์กร โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีสามารถทำให้งานง่ายขึ้น และทำให้การท างาน ในยุคข้อมูลข่าวสารหรือยุคโลกาภิวัตน์สามารถจัดขนาดองค์กรให้เล็กลง มีการกระจาย อำนาจออกไป ให้บริการอย่างกว้างขวางเฉพาะพื้นที่ เฉพาะราย เฉพาะด้าน จนกลุ่มคนเหล่านี้มีเป้าหมาย เฉพาะของกลุ่ม เช่น กลุ่มนิติกร กลุ่มบัญชี กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มอื่น ๆ กลุ่มเหล่านี้อาจมีชื่อเป็น แผนก ฝ่าย กอง กรม หรือกระทรวงก็ได้ อย่างไรก็ตามสิ่งที่มีสายโยงใยคือ วัฒนธรรมในการทำงาน เป็นศูนยรวม ของจิตใจจาก องค์กรต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถทำงานมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกันได้

วัฒนธรรมโรงเรียน (School Culture) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ความสนใจศึกษาในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรได้เกิดขึ้นเป็นรูปเป็นร่าง ราวต้นปี ค.ศ. 1980 วัฒนธรรม องค์กร ได้กลายมาเป็นศูนยรวมของความสนใจในการศึกษาพฤติกรรมองค์กร และชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมเป็น สิ่ง สำคัญที่บ่งบอกถึงความสำเร็จขององค์กร (วิเชียร วิทย์อุดม : 2551 : 397) โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งใน สังคม ทุกโรงเรียนมีวัฒนธรรมที่เป็นลักษณะเฉพาะของตนเอง (Marzano and others, 2005) และ วัฒนธรรมโรงเรียนยังเป็นพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนให้เกิดผลสำเร็จ (Maher and others,



2001) ดังนั้นวัฒนธรรมโรงเรียนในทางบวกจึงมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางสังคมและทางวิชาการของนักเรียน (Squires and Kranyik, 1996)

### ความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียน

วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานองค์การให้บรรลุผลสำเร็จ เพราะวัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล โรงเรียนประถมศึกษาเป็นองค์การหนึ่งในระบบสังคม ในที่นี้จะแทนความหมายของวัฒนธรรมองค์การเช่นเดียวกับความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีผู้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้แตกต่างกัน ดังนี้ วิเชียร วิทย์อุดม (2551 : 398) ให้ความหมาย วัฒนธรรมองค์การไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การคือวิถี การดำรงชีวิตในองค์การและวิถีชีวิตโดยรวมของคนในองค์การ ซึ่งเป็นมาตรฐานสำหรับเอาไวให้พนักงานยึด เป็นหลักในการท างานและการใช้ชีวิตอยู่ในองค์การ พิชาย รัตนดิถก ณ ฎเกีต (2552 : 222) นิยามความหมาย วัฒนธรรมองค์การ คือ ความเชื่อและค่านิยมพื้นฐานร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การ ปรากฏออกมาในวิถีของบรรทัดฐานแห่งการคิดและการปฏิบัติ มีกระบวนการถ่ายทอดจากบุคคลรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่งในหลากหลายรูปแบบ นิวสตรอม และเดวิส (Newstrom and Davis, 2002 : 91) เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ชุดของข้อสมมติฐาน ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐานซึ่งสมาชิกในองค์การได้ร่วมกันยึดถือปฏิบัติ 롭บินส์ (Robbins, 2003 : 525) นิยามความหมายวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นระบบของ ความหมายร่วมที่ยึดถือโดยสมาชิกขององค์การ ทำให้มีความแตกต่างจากองค์การอื่น ระบบของความหมาย ร่วมนี้จะเป็นคุณลักษณะที่สำคัญทางค่านิยมขององค์การ ไชน์ (Schein, 2004 : 17) ได้อธิบายความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าหมายถึง แบบแผน ของฐานคติร่วมกันซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ในองค์การ ช่วยให้เกิดการแก้ปัญหา การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม ภายนอก และเกิดการบูรณาการต่อสิ่งแวดล้อมที่อยู่ภายในองค์การ สามารถดำเนินไปได้อย่างดี และได้รับการ ถ่ายทอดสู่สมาชิกใหม่ในฐานะที่เป็นแนวทางที่ถูกต้องต่อการแก้ปัญหานั้น กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์การหมายถึง กรอบแนวทางของระเบียบและแบบแผน การ ประพฤติปฏิบัติอันเกิดจากค่านิยม ความเชื่อที่เห็นได้จากพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การว่าจะทำอะไร ท ่า อย่งไรที่ทำให้แต่ละองค์การมีลักษณะที่แตกต่างกันไป ซึ่งองค์การมีความคาดหวัง และสนับสนุนการให้ สมาชิกรับรู้ เข้าใจถึงกิจวัตรขององค์การและร่วมกันยึดถือปฏิบัติ

การก่อตัวของวัฒนธรรมองค์การ การสร้างวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นในองค์การจำเป็นต้องอาศัยระยะเวลา วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อ รูปแบบพฤติกรรมของบุคคลและกลายเป็นสิ่งหล่อหลอมพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ วัฒนธรรมองค์การจะเป็นตัวแทนของค่านิยมและความเข้าใจร่วมกันของบุคลากร และค่านิยมนี้จะแสดงให้เห็นอย่างชัดแจ้งในเรื่องของวัฒนธรรมองค์การทั้ง 8 ประการ คือ (ณัฐพันธ์ เขจรนนท์, 2551 : 256 - 268)

1. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Environmental Status in Business) องค์การแต่ละองค์การจะดำเนินงานอยู่ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่จะกำหนดประเภทขององค์การที่ต้องการเจริญเติบโต
2. ค่านิยม (Value) เป็นแนวความคิดและความเชื่อพื้นฐานที่กำหนดมาตรฐานของความสำเร็จภายในองค์การภายใต้การยึดถือร่วมกันของบุคลากรทุกคน
3. สัญลักษณ์ (Symbol) คือวัตถุ การกระทำ หรือเหตุการณ์ที่ถ่ายทอดความหมายบางอย่างเป็นสัญลักษณ์ที่เกี่ยวพันกับวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งจะถ่ายทอดค่านิยมขององค์การ
4. เรื่องราว (Stories) คือเรื่องเล่าบนรากฐานของเหตุการณ์จริงที่ถูกบอกเล่าอยู่บ่อยครั้งและรับรู้ร่วมกันของสมาชิก เรื่องราวจะถูกบอกเล่าเพื่อรักษาค่านิยมขององค์การไว้
5. วีรบุรุษ (Hero) คือตัวเจิดเพื่อแสดงเป็นตัวอย่างของการกระทำ คุณลักษณะ และบุคลิกภาพ วัฒนธรรมขององค์การ วีรบุรุษคือแบบจำลองของบทบาทเพื่อการดำเนินตามของสมาชิก
6. คาขวัญ (Slogan) คือประโยคหรือถ้อยคำที่แสดงค่านิยมขององค์การ
7. งานพิธีหรือธรรมเนียมปฏิบัติ (Tradition) คือกิจกรรมที่เตรียมเอาไว้เป็นเหตุการณ์พิเศษ เพื่อปลุกฝังค่านิยมขององค์การและเสริมคุณค่าของความสำเร็จ
8. เครือข่ายทางวัฒนธรรม (Cultural Network) วัฒนธรรมองค์การจะถูกถ่ายทอดผ่านเครือข่าย ที่ไม่เป็นทางการ เรื่องราวของอุดมคติและวีรบุรุษขององค์การก่อนหน้านี้จะถูกรับรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์การ และระหว่างรุ่นของบุคลากรที่ต่อเนื่องกัน

นอกจากนี้ เซอร์จิโอแวนนิ (Sergiovanni, 1988 : 106 - 108) ได้กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การได้ ก่อตัวขึ้นมาจากสิ่งต่อไปนี้

1. ประวัติของสถานศึกษา (School 's history) หมายถึง สิ่งที่ยังความเป็นอดีตของสถานศึกษา ยังดำรงอยู่ ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบของพฤติกรรมปฏิบัติหรือสิ่งที่ถูกสร้างขึ้นมา
2. ความเชื่อ (Beliefs) คือสมมติฐานและความเข้าใจที่บุคลากรได้กระทำร่วมกัน มีความ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ซึ่งอาจอยู่ในรูปของปรัชญาหรือข้อกำหนดอื่น ๆ
3. ค่านิยม (Values) เป็นสิ่งที่สถานศึกษาให้ความสำคัญเกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติ
4. ปทัสถานและมาตรฐาน (Norms and Standard) คือสิ่งที่ควรประพฤติปฏิบัติและข้อห้ามของบุคลากรซึ่งจะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ควรให้การยกย่องชมเชยและควรได้รับการลงโทษ

5. รูปแบบของพฤติกรรม (Patterns of Behavior) คือสิ่งที่ยอมรับและเป็นแนวทางของการปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมา อุปนิสัย และพิธีการในสถานศึกษา

### ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

ลักษณะวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผน ระเบียบปฏิบัติของผู้ร่วมงานในแต่ละองค์การที่ ประพฤติปฏิบัติไปในแนวเดียวกัน ซึ่งกำหนดขึ้นตามความเชื่อ ค่านิยมของบุคคลในองค์การจนกระทั่งสะท้อน ออกมาให้เห็นเป็นวัฒนธรรมองค์การมีผู้แบ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์การไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ไซน์ (Schein, 1996) เสนอแนวคิดของวัฒนธรรมองค์การว่ามีลักษณะสำคัญ คือ

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ (Observed Behavioral Regularities) เช่น ภาษาในการติดต่อสื่อสาร พิธีการต่างๆ และรูปแบบของพฤติกรรมที่ยอมรับ
2. มีบรรทัดฐาน (Norms) ซึ่งยึดถือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรมและแนวทางในการปฏิบัติ ร่วมกัน
3. ค่านิยมที่มีลักษณะเด่น (Dominant Values) เป็นค่านิยมส่วนใหญ่ที่บุคคลในองค์การยอมรับ ให้การสนับสนุน และคาดหวังในการปฏิบัติงานร่วมกัน
4. มีปรัชญาขององค์การ (Philosophy) เป็นความเชื่อเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการให้บริการ
5. มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Rules) เป็นระเบียบแบบแผน และแบบอย่างในการปฏิบัติงาน
6. ความรู้สึก (Feelings) ซึ่งเป็นบรรยากาศขององค์การ (Organizational Climate) เกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การและนอกองค์การ ดายเออร์ และลุนด์เบิร์ก (Dyer, 1982 and Lundberg, 1985 cited in Sergiovanni, 2004 : 136 - 137) เสนอว่าวัฒนธรรมองค์การมี 4 ระดับ คือ

1. วัฒนธรรมทางกายภาพที่มนุษย์สร้างขึ้น (Artifacts) เป็นระดับวัฒนธรรมพื้นผิวที่สุดซึ่งเป็นสิ่งมองเห็น จับต้องได้ สามารถได้ยินหรือรู้สึกได้ง่าย เป็นค่านิยมที่เป็นสัญลักษณ์

2. แนวความคิด (Perspectives) เป็นกฎเกณฑ์และค่านิยมร่วมทางสังคม เป็นแนวทางแก้ปัญหา ที่เกิดขึ้น ช่วยให้สมาชิกในองค์การเข้าใจในการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น และทราบได้ว่าขอบเขตพฤติกรรมใดที่สามารถยอมรับได้

3. ค่านิยม (Values) เป็นหลักการ เป้าหมาย และมาตรฐานทางสังคม ค่านิยมนี้จะพื้นฐานในการตัดสินใจว่าอะไรเป็นสิ่งที่ถูกหรืออะไรเป็นสิ่งที่ผิด เป็นสิ่งที่มนุษย์แสดงออกอย่างมีสำนึกส่วนตัว เป็นธรรมเนียมปฏิบัติ (Norms) กล่าวคือจะเป็นผลมาจากค่านิยม

4. ฐานคติ (Assumptions) เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์การแสดงออกโดยไม่รู้ตัว สะท้อนถึงความเชื่อที่คิดว่า เป็นจริงซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ความรู้และพฤติกรรมเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายซึ่งยอมรับปฏิบัติ โดยไม่



มีการตั้งคำถามหรือตั้งข้อสงสัยแต่อย่างใด นอกจากนี้ ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, 2005 : 171) ได้ออกแบบลักษณะของ องค์ประกอบทั่วไปของวัฒนธรรมองค์การส่วนใหญ่ ประกอบด้วย

1. การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation) คือการที่สมาชิกขององค์การได้รับการกระตุ้นให้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ แสวงหาโอกาส ทดลองสิ่งใหม่และยอมรับแนวความคิดใหม่ๆ
2. ความมั่นคง (Stability) คือระดับที่กิจกรรมต่างๆในองค์การมุ่งรักษาไว้ซึ่งสถานภาพเดิม ให้สามารถคาดการณ์สิ่งต่างๆได้ด้วยการยึดถือระเบียบ หวังผลการปฏิบัติได้อย่างชัดเจนและปลอดภัย
3. ความใส่ใจในรายละเอียด (Attention to detail) คือระดับความคาดหวังที่สมาชิกขององค์การ แสดงออกถึงความถูกต้องแม่นยำในการวิเคราะห์ และใส่ใจในรายละเอียด
4. การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ (Outcome orientation) คือระดับที่การบริหารมุ่งการปฏิบัติ เพื่อผลลัพธ์หรือผลผลิตมากกว่าการใส่ใจต่อเทคนิคหรือวิธีการในการทำให้บรรลุผล
5. การให้ความสำคัญกับบุคลากร (People orientation) คือการบริหารที่ให้ความสนใจใน ผลลัพธ์ที่จะกระทบต่อสมาชิกในองค์การ ผู้บริหารใส่ใจและให้ความยุติธรรมเคารพในสิทธิของบุคคล ให้การ ส่งเสริม และสนับสนุน และไม่สร้างแรงกดดัน
6. การทำงานเป็นทีม (Team orientation) คือระดับที่กิจกรรมต่างๆในงานจัดขึ้นเพื่อให้ ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมมากกว่าการเน้นความสามารถของรายบุคคล มุ่งกระตุ้นความร่วมมือของสมาชิก
7. การมุ่งมั่นสู่เป้าหมาย (Aggressive) คือระดับที่สมาชิกในองค์การมุ่งมั่นแข่งขันทำงานมากกว่า การทำงานตามสบาย

### หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีคุณค่าเพราะความเชื่อและค่านิยมร่วมท ให้ยกระดับความร่วมมือและความผูกพัน วัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่เมื่อความเชื่อและค่านิยมร่วมช่วยกันผลักดันให้องค์การกระทำ ในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมเพื่อความอยู่รอดขององค์การ มีผู้กล่าวถึงหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกัน ดังนี้ สุพานี สฤกษ์วานิช (2549 : 521) กล่าวว่าวัฒนธรรมมีหน้าที่หรือมีประโยชน์ต่อองค์การใน ลักษณะต่างๆ ดังนี้

1. ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
2. ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์การ

3. เป็นเครื่องมือชี้แนะแนวทางสำหรับพนักงานในการประพฤติปฏิบัติภายในองค์กร
4. ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ
5. ช่วยองค์กรในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม
6. ช่วยในการถ่ายทอดเอกลักษณ์ (Identity) ขององค์กร

พิบูล ทีปะปาล (2551 : 71) กล่าวว่าวัฒนธรรมขององค์กรมีส่วนช่วยทำหน้าที่สำคัญหลาย ประการ ในองค์กร ดังนี้คือ

1. ถ่ายทอดความเป็นเอกลักษณ์ให้กับบุคลากร
2. ช่วยสร้างความภักดีของบุคลากร
3. ช่วยสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม
4. ใช้เป็นขอบข่ายการอ้างอิง (Frame of reference) ให้กับบุคลากรเพื่อสร้างความเข้าใจใน การดำเนินกิจกรรมร่วมกันและเป็นแนวทางในการแสดงพฤติกรรมที่

ดาฟท์ (Daft, 2001: 315) เสนอว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีจุดมุ่งหมาย 2 ประการ คือ ประการที่ 1 เพื่อบูรณาการเชื่อมโยงสมาชิกขององค์กรเข้าด้วยกันทำให้สมาชิกจะต้อง ติดต่อกันสัมพันธ์กับคนอื่นในองค์กรอย่างไร (Internal integration) พวกเขาจะรู้วิธีในการทำงานร่วมกัน โดย ผ่าน การกำหนดอำนาจและสถานภาพของสมาชิก

ประการที่ 2 เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ต่อกับสภาพแวดล้อมภายนอก ได้ (external adaptation) เพราะว่าวัฒนธรรมจะช่วยให้การปฏิบัติงานประจำวันของพนักงานสามารถบรรลุ เป้าหมายและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันทั่วทั้งที่

روبบินส์ (Robbins, 1991 cited in Hoy and Miskel, 2005 : 170) กล่าวถึงหน้าที่ของ วัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

1. กำหนดขอบเขตหน้าที่และสร้างลักษณะเด่นขององค์กร
2. สร้างเอกลักษณ์ขององค์กร
3. ก่อให้เกิดพันธะสัญญาของสมาชิกในกลุ่ม
4. เสริมสร้างความมั่นคงในระบบสังคม

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ

มีผู้เสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมโรงเรียนไว้แตกต่างกัน ดังนี้

روبบินส์ (Robbins, 1989) ได้กำหนดวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 5 ด้าน คือ

1. ความรับผิดชอบของสมาชิก
2. การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน
3. การร่วมมือกันของสมาชิก
4. การให้การสนับสนุนการจัดการ
5. การติดต่อสื่อสาร

เดนิสัน (Denison, 1990) พบว่าวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การตามที่ ต้องการได้ เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิดลักษณะทั้ง 4 ส่วน คือ

1. การผูกพันและการมีส่วนร่วมในการทำงาน
2. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ
3. การประพฤติปฏิบัติที่สม่ำเสมอ
4. มีพันธกิจที่ชัดเจน

แมคกิลโครสต์ และคณะ (MacGilchrist and others, 1995) ได้สรุปว่าวัฒนธรรมโรงเรียนจะถูกส่งผ่านมิติทั้ง 3 ระดับที่สัมพันธ์กัน คือ

1. ความสัมพันธ์ทางวิชาชีพ
2. การเตรียมการองค์การ
3. โอกาสเพื่อการเรียนรู้

แวกเนอร์ (Christopher R. Wagner, 2006) ได้ออกแบบเครื่องมือของผู้บริหารโรงเรียนในการประเมินและปรับปรุงวัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบด้วย ลักษณะการประเมิน 3 ด้าน ได้แก่

1. ความร่วมมือทางวิชาชีพ
2. การให้การสนับสนุนของบุคลากร



### 3. การตัดสินใจ

กรูเอนเนอร์ท และวาเลนไทน์ (Gruenert and Valentine, 1998 cited in Matthew Ohlson, 2009) ได้สรุปว่าวัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบสำคัญ คือ

1. การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม
2. การให้ความร่วมมือของครู
3. การพัฒนาวิชาชีพ
4. การมีเป้าประสงค์ที่ชัดเจน

