



038 : การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร  
กิจกรรมแสดงถึงการเสริมสร้างวัฒนธรรม  
องค์กรให้บุคลากรมีทัศนคติ ค่านิยม ในการ  
ปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต

โรงเรียนชุมชนบ้านห้วยยายจิว<sup>+</sup>  
ต.ห้วยยายจิว อ.เทพสถิต

# สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ

## เขต 3

### วัฒนธรรมโรงเรียน (School Culture) วัฒนธรรมองค์กร(Organizational Culture)

ความสนใจศึกษาในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรได้เกิดขึ้นเป็นรูปเป็นร่าง ราวต้นปี ค.ศ. 1980 วัฒนธรรมองค์กรได้กลายมาเป็นศูนย์รวมของความสนใจในการศึกษาพฤติกรรมองค์กร และชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญที่บ่งบอกถึงความสำเร็จขององค์กร (วิเชียร วิทย์อุดม : 2551 : 397) โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งในสังคม ทุกโรงเรียนมีวัฒนธรรมที่เป็นลักษณะเฉพาะของตนเอง (Marzano and others, 2005) และวัฒนธรรมโรงเรียนยังเป็นพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนให้เกิดผลสำเร็จ (Maher and others, 2001) ดังนั้นวัฒนธรรมโรงเรียนในทางบวกจึงมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางสังคมและทางวิชาการของนักเรียน (Squires and Kranyik, 1996)

### ความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียน

วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล โรงเรียนประถมศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งในระบบสังคม ในที่นี้จะแทนความหมายของวัฒนธรรมองค์กรเช่นเดียวกับความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียน

### มีผู้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้แตกต่างกัน ดังนี้

วิเชียร วิทย์อุดม (2551 : 398) ให้ความหมาย วัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรคือวิถีการดำรงชีวิตในองค์กรและวิถีชีวิตโดยรวมของคนในองค์กร ซึ่งเป็นมาตรฐานสำหรับเอาไว้ให้พนักงานยึดเป็นหลักในการทำงานและการใช้ชีวิตอยู่ในองค์กร

พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ต (2552 : 222) นิยามความหมาย วัฒนธรรมองค์กรคือ ความเชื่อและค่านิยมพื้นฐานร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กร ปรากฏออกมาในวิถีของบรรทัดฐานแห่งการคิดและการปฏิบัติ มีกระบวนการถ่ายทอดจากบุคคลรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่งในหลากหลายรูปแบบ

นิวสตรอม และเดวิส (Newstrom and Davis, 2002 : 91) เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรหมายถึง ชุดของข้อสมมติฐาน ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐานซึ่งสมาชิกในองค์กรได้ร่วมกันยึดถือปฏิบัติ

روبินส์ (Robbins, 2003 : 525) นิยามความหมายวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นระบบของความหมายร่วมที่ยึดถือโดยสมาชิกขององค์กร ทำให้มีความแตกต่างจากองค์กรอื่น ระบบของความหมายร่วมนี้จะป็นคุณลักษณะที่สำคัญทางค่านิยมขององค์กร

ไซน์ (Schein, 2004 : 17) ได้อธิบายความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่าหมายถึง แบบแผนของฐานคติร่วมกันซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ในองค์กร ช่วยให้เกิดการแก้ปัญหา การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอก และเกิดการบูรณาการต่อสิ่งแวดล้อมที่อยู่ภายในองค์กร สามารถดำเนินไปได้อย่างดี และได้รับการถ่ายทอดสู่สมาชิกใหม่ในฐานะที่เป็นแนวทางที่ถูกต้องต่อการแก้ปัญหานั้น

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์กรหมายถึง กรอบแนวทางของระเบียบและแบบแผน การประพฤติปฏิบัติอันเกิดจากค่านิยม ความเชื่อที่เห็นได้จากพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรว่าจะทำอะไร ทำอย่างไรที่ทำให้แต่ละองค์กรมีลักษณะที่แตกต่างกันไป ซึ่งองค์กรมีความคาดหวัง และสนับสนุนการให้สมาชิกรับรู้ เข้าใจถึงกิจวัตรขององค์กรและร่วมกันยึดถือปฏิบัติ

แนวทางการพัฒนาเป้าหมายสูงสุดของการปฏิรูปการศึกษา คือ การพัฒนาคุณภาพคนไทยให้มีศักยภาพในการนำความรู้และทักษะมาพัฒนาประเทศ ทำให้เกิด การปรับเปลี่ยนระบบพื้นฐานการทำงาน ปัจจัยที่เป็นกุญแจสู่ความสำเร็จก็คือ วัฒนธรรมการทำงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นๆ ทั้งนี้ เนื่องจากระบบพื้นฐานเดิมได้หลอหลอม กล่อมเกลา และสร้างค่านิยมในแต่ละองค์กร และแต่ละพื้นที่แตกต่างกัน รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กรก็แตกต่างกัน การเปิดรับและปรับตัวให้เข้ากับระบบใหม่ ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกัน ( Share Vision & Share Value) จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาของชาติ

### แนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา

การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน คุณภาพของการทำงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเชื่อมั่นศรัทธา และมีความพึงพอใจมีแนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาดังนี้

**1. ด้านภาวะผู้นำคุณภาพ** หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการจูงใจ กระตุ้น และผลักดันให้บุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายด้านคุณภาพขององค์กร ประกอบด้วยแนวทาง ดังนี้

1) การเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดปรัชญาวิสัยทัศน์ พันธกิจ อัตลักษณ์ เอกลักษณ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน

2) ความมุ่งมั่นในการบริหารและการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ

3) ผู้นำร่วมกับบุคลากร กำหนดยุทธศาสตร์ที่สามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงประเด็น

4) การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

**2. ด้านการพัฒนาบุคลากร** หมายถึง การที่ผู้บริหารเตรียมงานในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และมีการปรับปรุงทักษะอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยแนวทาง ดังนี้

1) การกำหนดตัวบุคคลที่เหมาะสมในการเข้ารับการพัฒนา

2) การกำหนดแผนงาน /โครงการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน และการจัดกิจกรรม/หลักสูตรการให้ความรู้และพัฒนาทักษะด้านต่างๆ ที่เหมาะสมกับบุคลากร

3) การสนับสนุนงบประมาณ/วัสดุ/อุปกรณ์/สถานที่ในการพัฒนาบุคลากร และมีระบบและตัวชี้วัด

การประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน

4) ขวัญกำลังใจ และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

**3. ด้านการทำงานที่เป็นระบบ** หมายถึง การทำงานที่เกิดจากการวางแผน มีกระบวนการ ขั้นตอน ที่ชัดเจน เหมาะสม ครบทุกขั้นตอนในกระบวนการงานนั้นๆสื่อสารได้เข้าใจง่าย และมีความทันสมัย การทำงานที่เป็นระบบประกอบด้วยแนวทาง ดังนี้

1) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปีที่มีองค์ประกอบครบถ้วน สมบูรณ์ โดยกระบวนการมีส่วนร่วม และ การประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการ/ กิจกรรมและนำเสนอผู้บริหาร

2) การจัดทำแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้หลักสูตร ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ วิธีการจัดการเรียนรู้ สื่อ การวัดและประเมินผล

3)การนำแผนงาน/โครงการสู่การปฏิบัติ

4) การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมเสนอผู้บริหาร

5) การปรับปรุงและพัฒนาระบบให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามบริบท

**4. ด้านการทำงานเป็นทีม** หมายถึง การที่บุคคลมารวมกลุ่มกัน มีเป้าหมายร่วมกัน ร่วมคิด ร่วมทำร่วม ประสาน มีสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องอยู่เสมอ มีการกำหนดหน้าที่ที่ชัดเจน และมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตน และให้ความสำคัญกับคำว่าทีมตลอดเวลา การทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยแนวทาง ดังนี้

1) การกำหนดโครงสร้างการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

2) ทีมงานรับรู้บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน

3) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่เต็มศักยภาพ

4) ขวัญและกำลังใจ การสร้างสัมพันธ์ในระหว่างการทำงาน

**5. ด้านการเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ** หมายถึงการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยวิธีต่างๆ อย่างหลากหลายที่มุ่งให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริงเกิดการพัฒนาตนและสังคมคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการ อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขใน สังคมต่อไป การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มุ่งพัฒนาผู้เรียน จึงต้องใช้เทคนิควิธีการเรียนรู้รูปแบบการสอนหรือกระบวนการเรียนการสอนใน หลากหลายประกอบด้วยแนวทาง ดังนี้

#### 1) การศึกษาเป็นรายบุคคล (Individual study)

เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนหรือเรียนตามความสามารถ ความสนใจของตนเอง โดยคำนึงถึงหลักของความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งได้แก่ความแตกต่างในด้านความสามารถ สติปัญญา ความต้องการ ความสนใจ ด้านร่างกาย อารมณ์และสังคมเทคนิคและสื่อการสอนให้สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคล ได้แก่ การเรียนการสอนแบบโปรแกรม ชุดการเรียนการสอน แบบการเรียนรู้ด้วย

ตนเอง คอมพิวเตอร์ช่วยสอนการจัดตารางเรียนแบบยืดหยุ่น การสอนแบบโมดูล ซึ่งวิธีการเรียนเหล่านี้จะช่วยเสริมประสิทธิภาพของการดำเนินการจัดการเรียนการสอนได้อย่างเต็มที่

## 2) การจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ (Learning by technology)

เป็นการจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี สื่อแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบททางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ที่ผู้เรียนสามารถเรียนได้ทุกที่ ทุกเวลา และสามารถแสวงหาความรู้ได้ด้วยตัวเอง เช่น การสืบค้นจากอินเทอร์เน็ต การเรียนรู้ทางไกลผ่านดาวเทียม การใช้สิ่งพิมพ์ ตำราเรียนและแบบฝึกหัดการใช้แหล่งทรัพยากรในชุมชน ศูนย์การเรียนรู้ชุดการสอน คอมพิวเตอร์ช่วยสอนบทเรียนสำเร็จรูป เป็นต้น

## 3) การจัดการเรียนการสอนแบบเน้นปฏิสัมพันธ์(Interactive Instruction)

ประกอบด้วยการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เรียนการโต้ว่าที่การอภิปราย การระดมพลังสมอง กลุ่มแก้ปัญหา กลุ่มติวการประชุมต่าง ๆ การแสดงบทบาทสมมติ กลุ่มสืบค้นคู่คิดการฝึกปฏิบัติ เป็นต้น

## 4) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นการปฏิบัติจริง (Learning by doing)

เป็นการจัดกิจกรรมในลักษณะปฏิบัติการที่เรียนรู้ด้วยประสบการณ์ตรงจากการเผชิญสถานการณ์จริงและการแก้ปัญหา เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากการกระทำ ผู้เรียนได้ปฏิบัติจริง ฝึกคิด ฝึกลงมือทำ ฝึกทักษะกระบวนการต่าง ๆ ฝึกการแก้ปัญหาด้วยตนเองและฝึกทักษะการเสาะแสวงหาความรู้ร่วมกันเป็นกลุ่ม ผู้เรียนได้เรียนรู้ทั้งทางทฤษฎีและการปฏิบัติตามแนวประชาธิปไตยเช่น การทดลอง การฝึกปฏิบัติจริง การจัดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม เกม กรณีตัวอย่างสถานการณ์จำลองละคร กรณีตัวอย่าง บทบาทสมมติแบบค้นพบแบบแก้ปัญหา แบบตั้งคำถามแบบใช้การตัดสินใจ เป็นต้น

## 5) การเรียนรู้แบบร่วมมือ (Cooperation)

เป็นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่นักเรียนมีความสามารถแตกต่างกันโดยแบ่งนักเรียนเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ในการเรียนร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งนักเรียนจะบรรลุถึงเป้าหมายของการเรียนรู้ได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่มไปถึงเป้าหมายเช่นเดียวกัน ความสำเร็จของตนเองก็คือความสำเร็จของกลุ่มด้วยได้แก่ ปริศนาความคิดร่วมมือ แข่งขันหรือกลุ่มสืบค้น กลุ่มเรียนรู้ร่วมกัน ร่วมกันคิด กลุ่มร่วมมือ เป็นต้น

## 6) การเรียนรู้แบบบูรณาการ (integrated learning)

กระบวนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ตามความสนใจ ความสามารถ โดยเชื่อมโยงเนื้อหาสาระของศาสตร์ต่างๆที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันให้ผู้เรียนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม สามารถนำความรู้ ทักษะ และเจตคติไปสร้างงาน แก้ปัญหาและใช้ในชีวิตประจำวันได้ด้วยตนเอง เช่นแบบสร้างแผนผังความคิดแบบใช้กรณีศึกษา

การเรียนการสอนแบบเล่าเรื่อง ( Story line) และการเรียนการสอนแบบแก้ปัญหา (Problem-Solving)

6. **ด้านการนำผลการประเมินไปใช้** เป็นการนำผลของประเมินที่จัดขึ้นภายในสถานศึกษา ว่ามีคุณภาพเหมาะสมสอดคล้อง เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาหรือไม่ เป็นที่ต้องการของชุมชนหรือสังคม ในขณะนั้นเพียงใด เกิดผลดีและไม่ดีอย่างไรบ้าง เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนงาน/โครงการของสถานศึกษาให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แนวทางการนำผลการประเมินไปใช้ ได้แก่

1) การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการรับรู้ผลการประเมินและข้อเสนอแนะเพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงงานในส่วนที่รับผิดชอบ

2) การนำผลการประเมินและข้อเสนอจากการประเมินคุณภาพสถานศึกษาจากต้นสังกัดไปใช้ในการพัฒนาแผนการดำเนินงานในปีถัดไป

3) การสรุปรายงานผลการปฏิบัติตามผลการประเมิน การนำเสนอผู้บริหาร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

### **การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ : การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา**

การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นการ บริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมตามภารกิจปกติของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง สร้างความมั่นใจให้ผู้รับบริการทางการศึกษา ทั้งผู้รับบริการโดยตรง ได้แก่ ผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้รับบริการทางอ้อม ได้แก่ สถานประกอบการ ประชาชน ชุมชน และสังคมโดยรวม การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาจึงเป็นการให้หลักฐานข้อมูล แก่ประชาชนว่า บุคคลในโรงเรียนทำงานอย่างเต็มความสามารถและสามารถดำเนินการให้เกิดคุณภาพการศึกษาตามบทบาทหน้าที่ของครู พร้อมทั้งมีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนการดำเนินการประกันคุณภาพภายในมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. ขั้นตอนการเตรียมการ ประกอบด้วย

1.1 การเตรียมความพร้อมของบุคลากร โดยสร้างความตระหนักถึงคุณค่าของการประกันคุณภาพภายในและการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะจัดทำภารกิจชี้แจงทำความเข้าใจโดยใช้บุคลากรภายในสถานศึกษาหรือวิทยากรมืออาชีพจากภายนอก โดยบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาได้มีโอกาสเข้าร่วมประชุมรับทราบพร้อมกัน โดยเน้นเนื้อหาเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาและแผนปฏิบัติการในแต่ละปี ต่อมาเน้นเนื้อหาการกำหนดกรอบและแผนการประเมิน การสร้างเครื่องมือประเมินและการรวบรวมข้อมูล ในช่วงท้ายเน้นเรื่องเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูล การนำเสนอผลการประเมินและการเขียนรายงานผลการประเมินตนเอง (Self Study Report)

1.2 การแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบในการประสานงาน กำกับดูแล ช่วยเหลือสนับสนุนให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันและเชื่อมโยงเป็นทีม โดยการตั้งคณะกรรมการพิจารณาตามแผนภูมิโครงสร้างการบริหารซึ่งฝ่ายที่รับผิดชอบงานใดควรเป็นกรรมการรับผิดชอบการพัฒนาและประเมินคุณภาพงานนั้น

## 2. ชั้นการดำเนินงานประกันคุณภาพภายใน ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอน

2.1 การวางแผน จะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบงาน ระยะเวลาและทรัพยากรที่ต้องใช้ สำหรับแผนต่างๆ ที่ควรจัดทำคือ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี แผนการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา แผนการประเมินคุณภาพและแผนงบประมาณ เป็นต้น

2.2 การปฏิบัติตามแผน ซึ่งในขณะดำเนินการต้องมีการเรียนรู้เพิ่มเติมตลอดเวลาและผู้บริหารควรให้การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนทำงานอย่างมีความสุข จัดสิ่งอำนวยความสะดวกสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการปฏิบัติ กำกับ ติดตามการทำงานทั้งระดับบุคลากร วิทยากร วิทยานิเทศและตาม กฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ.๒๕๕๓ กำหนดให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกำหนดแนวดำเนินการ ดังนี้

- 1) กำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
- 2) จัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

- 3) จัดระบบบริหารและสารสนเทศ

- 4) ดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

- 5) จัดให้มีการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา

- 6) จัดให้มีการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

- 7) จัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพภายใน

- 8) จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

2.3 การตรวจสอบประเมินผล ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่จะกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาเพราะจะทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับที่แสดงว่าการดำเนินงานที่ผ่านมาบรรลุเป้าหมายเพียงใด โดยการประเมินต้องจัดวางกรอบการประเมิน จัดหาหรือจัดทำเครื่องมือ จัดเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล แปลความข้อมูล และการตรวจสอบปรับปรุงคุณภาพการประเมิน

2.4 การนำผลการประเมินมาปรับปรุงงาน เมื่อแต่ละฝ่ายประเมินผลเสร็จแล้วจะส่งผลให้คณะกรรมการรับผิดชอบนำไปวิเคราะห์ สังเคราะห์และแปลผลแล้วนำเสนอผลต่อผู้เกี่ยวข้องเพื่อนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหารและบุคลากร นำไปวางแผนในระยะต่อไป และจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศหรือการเขียนรายงานประเมินตนเอง



### คำถามเพื่อนำไปสู่ Action Learning

1. สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาของท่านมีจุดเด่นในเรื่องใดบ้างที่ท่านคิดว่ามีส่วนสำคัญที่สามารถสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่คุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้ดีขึ้นได้
2. ท่านคิดว่าวัฒนธรรมการทำงานในสถานศึกษาของท่านเรื่องใดบ้างที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อคุณภาพของการจัดการศึกษา และท่านมีแนวทางการบริหารอย่างไรบ้างเพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นอุปสรรคให้เป็นวัฒนธรรมการทำงานที่มีคุณภาพมากขึ้น
3. ในฐานะผู้บริหารท่านจะใช้ภาวะผู้นำของท่านอย่างไรในการบริหารงานสถานศึกษาให้ครู อาจารย์และบุคลากรทุกคนมีการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน



## การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรก็ถือว่าเป็นเครื่องมืออันดับต้นๆ ที่หลายองค์กรนำมา กำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ เพราะจากการวิจัยถึงความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กรในระดับโลก พบว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ชัดเจน พนักงานในองค์กรทุกคนรับรู้รับทราบ เข้าใจเข้าถึง และแสดง พฤติกรรมที่บ่งบอกความเป็นตัวตนขององค์กรนั้นๆ จะทำให้องค์กรดังกล่าว ยืนหยัดอยู่ในกระแส ความนิยมและรักษาความมีเสถียรภาพขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

### เครื่องมือที่นำมาใช้ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

๑. การมีส่วนร่วม (Participation) : การที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนหรือมี วัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัดหรือชัดเจนได้นั้น การมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงานทุกคนตั้งแต่ เบอร์ ๑ ขององค์กรจนถึงพนักงานรายวันหรือพนักงานชั่วคราวหรือพนักงานรายเหมา ล้วนแล้วแต่ มีความสำคัญและความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะหากขาดซึ่งความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กรแล้ว ก็ ยากที่จะพบเจอกับคำว่า องค์กรแห่งความยั่งยืนครับ

๒. การเปิดใจกว้าง (Openness / Candor) : สิ่งจำเป็นอีกประการหนึ่งในการเสริมสร้าง วัฒนธรรมองค์กรให้แข็งแกร่ง นั่นคือการมีพนักงานที่มีทัศนคติในการเปิดใจกว้าง ยอมรับความ เปลี่ยนแปลง และพร้อมจะยอมรับสิ่งใหม่ๆ หรือสิ่งที่เป็นนโยบายขององค์กร นำไปปฏิบัติอย่าง จริงจัง และหากมองในมุมกลับกัน หากองค์กรมีพนักงานที่ปิดกั้นหรือไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ใดๆ เป็นประชากรส่วนใหญ่ในองค์กร ก็สามารถทำนายได้เลยว่า องค์กรนั้นยากที่จะเป็น องค์กรแห่งความยั่งยืน เพราะต่างคนต่างก็จะมีวัฒนธรรมที่เป็นของตัวเอง ไม่สามารถบ่งชี้ได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรที่แท้จริงคืออะไร ซึ่งจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ของลูกค้าหรือบุคคลภายนอกที่มอง เข้ามายังองค์กรนั้นๆ ครับ

๓. ความไว้วางใจ และการยอมรับ (Trust and Respect) : ปัจจัยที่สำคัญมากอีกสิ่งหนึ่ง ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนหรือมีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัด ที่ขาดเสียมิได้ นั่นก็คือ ความไว้วางใจ และการยอมรับในตัวบุคลากรในองค์กร หลายๆ ครั้ง ที่พนักงานในองค์กร มักจะมีคำถามในใจว่า ทำไมองค์กรจะต้องว่าจ้างที่ปรึกษาประจำเข้ามาบริหารงานเกือบทุก หน่วยงาน/ฝ่ายงาน/แผนกในองค์กร ซึ่งทำให้พนักงานในองค์กรอาจคิดไปได้ว่า ผู้บริหารไม่ได้ ไว้วางใจและยอมรับในความสามารถของพนักงาน ที่ตนเองได้สัมภาษณ์เขาหรือเธอเข้ามา ร่วมงานกับองค์กรด้วยตนเอง หากเป็นเช่นนี้พนักงานก็จะไม่ทุ่มเทให้กับการทำงาน รวมทั้งอาจ ส่งผลเสียในระยะยาวต่อผลประกอบการของธุรกิจอย่างใหญ่หลวงได้ด้วย นอกจากนี้ หาก ผู้บริหารต้องการความคิดเห็นใดๆ จากพนักงาน ก็อาจจะไม่มีพนักงานคนใดประสงค์ที่จะแสดง ความคิดเห็นที่สร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใดๆ ที่จะทำให้องค์กรยั่งยืนได้

๔. ข้อผูกพันหรือพันธะสัญญา ( Commitment) : การจะเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร อย่างยั่งยืนนั้น พนักงานทุกคนทุกระดับในองค์กรจะต้องมีข้อผูกพันหรือพันธะสัญญาร่วมกัน ว่า ทุกคนจะมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมาย

หรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้จัดตั้งไว้อย่างต่อเนื่องและไม่ล้มเลิกข้อ ผูกพันหรือพันธะสัญญาดังกล่าว ซึ่งสิ่งนี้อาจเขียนออกมาในรูปของนโยบายขององค์กร แต่สิ่งหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในยุคปัจจุบันในการบริหารองค์กรอย่างยั่งยืนนั้น สัญญาใจหรือพันธะสัญญาทางใจ ก็เป็นอีกเครื่องมือหนึ่ง ที่ผู้บริหารหรือนักบริหารงานบุคคลไม่ควรมองข้าม เพราะหากผู้บริหาร องค์กรสามารถสร้างความรู้สึกที่สัมผัสได้ถึงพันธะสัญญาดังกล่าวให้เกิดขึ้นในใจของพนักงาน ทุกคนโอกาสในความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืนหรือมีวัฒนธรรมที่หล่อหลอมกันเป็นหนึ่งเดียวความสำเร็จย่อมอยู่ไม่ไกลเกินเอื้อมถึงอย่างแน่นอนครับ

๕. ปณิธานในการขจัดข้อขัดแย้ง ( Conflict Resolution ) : ไม่ว่าจะเป็ในยุคอดีต ยุค ปัจจุบันหรือยุคอนาคตก็ตาม ความขัดแย้งในองค์กรหรือในสังคม ก็ยังคงเป็นอุปสรรคประการสำคัญประการหนึ่งในการนำพาองค์กร ให้ฝ่าฟันมรสุมลูกนี้ให้ผ่านพ้นเพื่อไปพบกับ ความสำเร็จในการเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมแห่งความยั่งยืนได้ ดังนั้นผู้บริหารและพนักงานทุกคน จะต้องร่วมแรงร่วมใจ และร่วมด้วยช่วยกันที่จะขจัดปัดเป่าความขัดแย้งที่มีอยู่ในทุกหนทุกแห่ง ใน องค์กรให้กลับกลายมาเป็นพลังแห่งความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดเห็นต่าง แต่ไม่แตกแยกหรือ แตกความสามัคคี เพราะไม่มีความสำเร็จใดๆ ที่ขาดองค์ประกอบของความรักความปรารถนาดี หรือความสามัคคีของคนในองค์กรหรือในสังคมไปได้

๖. ความเป็นเอกฉันท์หรือฉันทามติ ( Consensus ) : ปัจจัยข้อนี้เกี่ยวเนื่องกับปัจจัยแห่ง ความขัดแย้ง กล่าวคือ เมื่อผู้บริหารหรือนักบริหารงานบุคคลสามารถขจัดความขัดแย้งหรือเปลี่ยน ความขัดแย้งให้เป็นความคิดที่สร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้แล้วนั้น ความเป็นเอกฉันท์หรือ ฉันทามติต่างๆ ก็เกิดขึ้นติดตามมาทันทีทันใด ทำให้การบริหารจัดการภายในองค์กรที่เกี่ยวข้อง การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร เป็นไปอย่างง่ายดายหรือมีข้อโต้แย้งน้อยมาก เพราะพนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรเห็นชอบและพูดเป็นเสียงเดียวกันหรือปฏิบัติในแบบอย่างเดียวกัน หากใครที่ไม่ไม่ ปฏิบัติตามก็ย่อมกลายเป็นแกะดำในองค์กรได้

๗. การตัดสินใจ ( Decision Making ) : คำว่าการตัดสินใจ ในความหมายของการ เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้น หมายถึง การที่ผู้บริหารกล้าที่จะบอกกับพนักงานทุกๆ คน หรือ กล้าที่จะแสดงพฤติกรรมต้นแบบ ( Role Model) ให้กับพนักงานได้เห็นเป็นตัวอย่างได้ มิใช่เพียง ติดประกาศ หรือแกลงเป็นนโยบายเท่านั้น รวมไปถึง การกล้าที่จะตัดสินใจ พิจารณาบริหาร จัดการกับพนักงานซึ่งไม่ปฏิบัติตามให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนได้มุ่งมั่นทุ่มเทในการ แสดงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร

๘. การรวมพลัง ( Synergy ) : ไม่ว่าจะเป็นการสร้างหอไอเฟลหรือกำแพงเมืองจีนหรือการเสริมสร้างความเป็นประชาธิปไตย ต่างก็มีสิ่งหนึ่งที่เหมือนกัน มันก็คือ การรวมพลังของทุกคน เพราะแม้กระทั่งมดตัวเล็กๆ หากรวมพลังกันหรือผนึกพลังกันหลายๆ ตัว ก็สามารถที่จะยกอาหาร ขึ้นใหญ่ๆ กลับไปยังรังของมันได้ครับ

๙. จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ ( Goal and Objective ) : องค์กรใดที่มีจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ในการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการบริหารองค์กร ก็ย่อมจะทำความฝันหรือวิสัยทัศน์ ( Vision ) ของตน ประสบความสำเร็จได้ตั้งใจมุ่งมั่นทุกประการ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรก็เช่นกัน ต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ซึ่งรวมถึง การสื่อสารและกิจกรรมที่ต่อเนื่อง

ภายในองค์กร เพราะมีฉะนั้นแล้ว ก็จะเหมือนกับการเดินป่าที่ไม่มีเข็มทิศ ย่อมหาทางออกหรือหลุดพ้นจากพยานอันตรายหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น ในป่าไปได้

๑๐. การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา ( Change and Development) : หาก เปรียบเทียบกับคำพระที่ว่า “อนิจจัง ทุกขัง อนัตตา” แล้ว มีความคล้ายคลึงกันตรงที่ว่า ชีวิตทุกชีวิตย่อมจะต้องมีการเกิด แก่ เจ็บและตาย ฉะนั้นในองค์กรก็ย่อมที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาต่อไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป ตามยุคเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะฉะนั้น ผู้บริหารที่ต้องการจะเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรก็ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบและพัฒนาการบริหารงานภายในองค์กรและการบริหารคนองค์กรให้มีองค์ประกอบครบทั้ง ๔ ประการดังที่ได้ กล่าวมาข้างต้นนี้ จึงจะถือได้ว่าท่านได้ดำเนินธุรกิจมาในแนวทางที่ถูกต้องและเหมาะสมกับคำว่า องค์กรแห่งความยั่งยืน ( Sustainable Organization )