

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับบรรยากาศองค์กร โรงเรียนสังกัด อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิด ในการวิจัย มีหัวข้อเรื่องที่ศึกษาดังนี้

โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

หลักและทฤษฎีการบริหารงานของผู้บริหาร

วัฒนธรรมองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- งานวิจัยในประเทศไทย
- งานวิจัยในต่างประเทศ

#### โรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

ประวัติความเป็นมาของโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย

โรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย ได้เริ่มขึ้นในปี พ.ศ. 2056 และสมัยกรุงศรีอยุธยา ปี พ.ศ. 2097 ยุคสมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราช (พ.ศ. 2198-2231) พระองค์ทรงสนับสนุนให้มิชชันนารี ชาวโปรตุเกสที่เข้ามาเผยแผ่ศาสนาได้เริ่มสอน และเป็นผู้จัดการศึกษาแก่ประชาชน และแก่บรรดา เด็ก ๆ ชาวชนไทยจำนวนหนึ่ง โดยมีหลักสูตร วิธีการเรียนการสอนในแบบยุโรป ซึ่งยึดปรัชญา การศึกษา และคำสอนด้านศาสนาเป็นหลัก ในการจัดการศึกษา โดยในระยะแรก ๆ ไม่มีหลักฐาน ปรากฏแน่ชัดว่าได้มีการตั้งโรงเรียนคาทอลิกขึ้น และได้รับพระราชทานที่ดินที่บ้านปลาเห็ด สำหรับเป็นที่พักอาศัย สามารถสร้างโบสถ์ บ้านพัก และโรงเรียนซึ่งต่อมา ในปี พ.ศ. 2208 บรรดามิชชันนารี ได้รับพระบรมราชานุญาต ให้จัดการศึกษาเป็นระบบโรงเรียน ซึ่งต่อมาได้เป็น ต้นแบบการศึกษาของประเทศไทย และโรงเรียนคาทอลิกแห่งแรกในประเทศไทยได้ถือกำเนิดขึ้นมี ชื่อว่า General College ก่อตั้งโดย มุขนายก แลมเบิร์ต เดอ ลาม็อต (Lambert de la Motte) เป็น โรงเรียนสามัญสำหรับเด็กชาย มีการสอนด้านวิชาการ และจริยธรรม โดยให้การศึกษแก่ผู้เตรียม ตัวเป็นบาทหลวง และประชาชนทั่วไป รวมทั้งลูกหลานของพวกขุนนางจากราชสำนักซึ่งต่อมาเมื่อ

โรงเรียนของมิชชันนารีถูกปิดเมื่อเสียกรุงศรีอยุธยาแก่พม่าครั้งที่ 2 ในปี พ.ศ. 2310 ได้ถูกรื้อฟื้นขึ้นมาใหม่ในสมัยรัตนโกสินทร์ตอนต้น โดยดำเนินกิจการเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน และโรงเรียนคาทอลิกได้มีการพัฒนา และวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง จนเป็นที่ยอมรับจากประชาชน และสังคมมากขึ้น

การศึกษาคาทอลิกได้ก่อตั้งได้มาเป็นระยะเวลา 336 ปี โดยมีความมุ่งมั่นให้การศึกษาแก่นักเรียนคาทอลิก และนักเรียนในศาสนาอื่นๆ ให้การส่งเสริม มีการพัฒนาความรู้ สติปัญญา ความสามารถ และการแสวงหามรดกทางวัฒนธรรม ตามแนวทางคำสอนของตน โดยมีสภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย เป็นศูนย์กลางประสานงาน และกำกับติดตามนโยบายการจัดการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก และสถาบันที่เกี่ยวข้อง ซึ่งโรงเรียนคาทอลิกได้มีการแบ่งกลุ่มโรงเรียนออกเป็น 3 กลุ่ม คือ โรงเรียนคาทอลิกที่ดำเนินการโดยสังฆมณฑล โรงเรียนคาทอลิกที่ดำเนินการโดยคณะนักบวช และสถานศึกษาของฆราวาสคาทอลิก

โรงเรียนคาทอลิกที่ดำเนินการโดยสังฆมณฑล ในประเทศไทยแบ่งการปกครองคริสตชนคาทอลิกออกเป็น 10 เขต หรือเรียกว่า สังฆมณฑล ในจำนวนนี้มีสังฆมณฑลใหญ่ซึ่งมีจำนวนคาทอลิกมากกว่าแห่งอื่นเรียกว่าอัครสังฆมณฑลอยู่ 2 แห่ง คือ อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และอัครสังฆมณฑลท่าแร่-หนองแสง โรงเรียนคาทอลิกที่มีพื้นที่อยู่ในสังฆมณฑลใด ก็จะสังกัดอยู่ในสังฆมณฑลนั้น และดำเนินการบริหารภายใต้การอำนวยการของคณะบาทหลวงของสังฆมณฑลนั้น โรงเรียนคาทอลิกที่ดำเนินการโดยสังฆมณฑล มักตั้งอยู่ใกล้โบสถ์คาทอลิก อยู่ในความดูแลของบาทหลวงเจ้าอาวาส เช่น โรงเรียนเซนต์หลุยส์ศึกษา โรงเรียนดาราสมุทรศรีราชา โรงเรียนดรุณาราชบุรี เป็นต้น ในอดีตบาทหลวงเป็นผู้ดูแลโบสถ์อย่างเดียว ประกอบศาสนพิธี ดูแลคริสตชนที่อาศัยอยู่รอบๆ โบสถ์ แต่ในปัจจุบันเนื่องจากตระหนักว่าการศึกษาคือสิ่งสำคัญยิ่งยวดในชีวิตมนุษย์ และมีบทบาทสำคัญในการสร้างความเจริญให้แก่ประเทศชาติ ทุกสังฆมณฑลจึงจัดตั้งฝ่ายการศึกษาของสังฆมณฑล ส่งเสริม และสนับสนุนให้บาทหลวงรุ่นใหม่ ศึกษาต่อในระดับปริญญาโท และปริญญาเอกทางการศึกษา หรือบริหารการศึกษา เพื่อบริหารสถานศึกษาของสังฆมณฑลให้ได้มาตรฐาน และพัฒนาให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ในปัจจุบันสังฆมณฑลต่าง ๆ มีสถานศึกษาสายสามัญ 119 แห่ง สถานศึกษาอาชีวศึกษา 6 แห่ง วิทยาลัย 2 แห่ง นักเรียน และนักศึกษารวมทั้งสิ้น 177,106 คน

โรงเรียนคาทอลิกที่ดำเนินการโดยคณะนักบวช แบ่งออกเป็นสถานศึกษาที่ดำเนินการโดยคณะนักบวชชาย เช่น โรงเรียนอัสสัมชัญ โรงเรียนเซนต์ดอมินิก เป็นต้น และโรงเรียนเอกชนคาทอลิกที่ดำเนินการโดยคณะนักบวชหญิง เช่น โรงเรียนเซนต์โยเซฟคอนเวนต์ โรงเรียนมาแตร์เดอีวิทยาลัย เป็นต้น ในปัจจุบันมีคณะนักบวชชายทำงานด้านการศึกษาอยู่ 5 คณะ และคณะนักบวช

หญิงที่ทำงานด้านการศึกษาอยู่ 12 คนะ โดยคุณแลสถานศึกษาสายสามัญทั้งสิ้น 90 แห่ง สถานศึกษา อาชีวศึกษา 7 แห่ง มหาวิทยาลัย 1 แห่ง นักเรียน และนักศึกษารวมทั้งสิ้น 208,126 คน

โรงเรียนคาทอลิกของฆราวาสคาทอลิก เป็นโรงเรียนคาทอลิกที่มีฆราวาสคาทอลิก เป็นเจ้าของ บรรยากาศในโรงเรียนเป็นแบบคาทอลิก เช่น โรงเรียนเซนต์จอห์น โรงเรียน สารสาสน์พิทยา เป็นต้น ในปัจจุบันมีโรงเรียนสายสามัญทั้งสิ้น 69 แห่ง โรงเรียนสายอาชีวศึกษา 9 แห่ง มหาวิทยาลัย 1 แห่ง มีนักเรียน และนักศึกษารวมทั้งสิ้น 58,552 คน และนับตั้งแต่ พ.ศ. 2516/ ค.ศ. 1973 จนถึงปัจจุบัน โรงเรียนคาทอลิกอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ได้มีการเน้นการจัดการศึกษา ให้กับเยาวชน และประชาชน ตามนโยบายของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ กำหนดให้วัดทุกแห่ง จัดตั้งโรงเรียนขึ้น เพื่อให้การศึกษา และเป็นสถาบันที่จะช่วยพัฒนาบุคคล และสังคม โดยอาศัย ความร่วมมือกับ คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร คณะภคินีอูร์สุลิน คณะธิดาพระราชนิมาเรีย ผู้นิรมล และคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ภายใต้การอำนวยการของ ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ซึ่งมุ่งเน้นการจัดการศึกษาที่เยาวชน ประชาชน และ สังคมไทย ให้ได้มีการพัฒนา สร้างความเจริญก้าวหน้า ตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 และตามแนวทางปรัชญาการศึกษาคาทอลิก ซึ่งได้มีการพัฒนาระบบการศึกษา คาทอลิกให้ได้มาตรฐาน มีคุณภาพที่ดี สร้างประโยชน์สูงสุดแก่ประเทศชาติ และในการบริหาร จัดการศึกษาในโรงเรียนของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่เน้นความเป็นเอกภาพ เป็นต้น ตามแนวทางนโยบาย ของแต่ละโรงเรียนที่จะมีแนวทางปรัชญาการจัดการศึกษา นโยบาย และ วิสัยทัศน์เป็นของตนเอง และสอดคล้องกับปรัชญาการศึกษา วิสัยทัศน์ นโยบาย และพันธกิจของ ฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ(อาจิณ มารีปริสตีร์, 2545, หน้า 280.)

#### **เอกลักษณ์การศึกษาคาทอลิก**

การศึกษาคาทอลิก ได้รับการเอาใจใส่จากพระศาสนจักรในการทำหน้าที่ของการให้ การอบรม โดยเน้นความสำคัญของความพร้อมที่มาจากความรู้ และความเข้าใจถึงความสำคัญของ การกิจของการเป็น “มืออาชีพ” ทางด้านการให้การศึกษา และวิชาการทั่วไป การจัดการเรียน การสอน การอบรมจิตใจเพื่อสร้างโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพให้สังคม และที่สำคัญ สร้างโรงเรียน คาทอลิกเพื่อรับใช้ช่วยเหลือครอบครัว ชุมชน สังคม และพระศาสนจักรคาทอลิกในการอบรม หล่อหลอม นำมนุษย์สู่ความครบครัน ให้สมศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ตามที่สมณสาสน์ และเอกสาร ต่างๆ ของพระศาสนจักรที่เกี่ยวข้องด้วยการอบรมตามหลักพระคริสตธรรม ซึ่งโรงเรียนคาทอลิก จำเป็นต้องได้รับการศึกษา อ่างอิง และนำไปปฏิบัติ สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงเอกลักษณ์การศึกษา คาทอลิก คือ การศึกษา เป็นเครื่องมือสำคัญในการนำมนุษย์สู่ความครบครัน หรือการเป็นมนุษย์ ที่สมบูรณ์ เมื่อแต่ละคน ได้มีเอกลักษณ์ของตนเองมนุษย์จึงต้องมีศักยภาพ ในการพัฒนาตน

สู่ความครบครัน ซึ่งในกระบวนการ การศึกษาอบรม ควรสร้างให้เกิดความตระหนักในตนเอง ว่าเป็นส่วนหนึ่งในสิ่งสร้างที่สำคัญที่สุด ที่มีจิตวิญญาณ จิตใจ และสติปัญญา อันทำให้มีเสรี และ อำนาจใจ สามารถเลือกได้ โดยการศึกษาอบรมแบบคาทอลิกนำมนุษย์ไปสู่ความครบครัน ในมิติ แห่งความรัก และความรู้ มีความยุติธรรม และสันติภาพ อีกทั้งยังช่วยพ่อแม่ผู้ทำหน้าที่โดยตรง และ มีการสร้างความเป็นหนึ่งเดียวของชีวิต หรือชีวิตที่เป็นองค์รวม โดยประสานวัฒนธรรมกับความรู้ ความเชื่อในศาสนา ให้เป็นเนื้อเดียวกับชีวิต (สมาคมครูโรงเรียนคาทอลิกแห่งประเทศไทย, 2007, หน้า 16-17.)

### ปรัชญาการศึกษาคาทอลิก

ในปรัชญาการศึกษาคาทอลิกได้ให้ความหมาย และคุณค่าของศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ รวมทั้งการมีสิทธิเสรีภาพ และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยยึดหลักที่ว่า การศึกษาเริ่มต้น มาพร้อมกับชีวิตที่เริ่มปฏิสนธิ นั่นก็หมายความว่า ความรับผิดชอบเริ่มแรกมาจากผู้ที่เป็นบิดามารดา ที่ทำหน้าที่แรกของการเป็นผู้ดูแลให้ลูกได้เรียนรู้การดำเนินชีวิตกับผู้อื่น สามารถอยู่ในสังคม และ กับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นรอบๆ ตัวได้ โดยการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ได้รับจากสังคมต่อสังคม ที่มีความรับผิดชอบที่มีพื้นฐานมาจากคุณธรรม จริยธรรมที่นำมาสู่การเติบโต ด้วยเหตุนี้ การศึกษา คาทอลิก จึงได้ให้คุณค่า และความหมายของการจัดการศึกษา และได้พิจารณาอย่างถี่ถ้วนถึง เป้าหมายของการเรียนรู้ จากการศึกษาอบรมตามวัฒนธรรมของตนเอง ทำให้สามารถพัฒนาตนเอง ได้ตามความเหมาะสม ตามวัย และตามศักยภาพ อาศัยกระบวนการเรียนรู้ที่ผ่านการวิเคราะห์ หาเหตุผล หรือการแสดงความคิดเห็น จากการศึกษาที่ได้ทดลอง หรืออ่าน ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ที่มีอิทธิพล ต่อความก้าวหน้า ของสังคมที่แต่ละบุคคลได้แสดงออก

การศึกษาคาทอลิกได้พยายามจัดการศึกษาโดยยึดหลักที่ว่า มนุษย์ทุกคนมีสิทธิที่จะได้รับ การศึกษาอบรม เพื่อสามารถที่จะวินิจฉัยเกี่ยวกับคุณค่าทางศีลธรรม ด้วยใจที่เที่ยงตรง โดยไม่จำกัด การถ่ายทอดความรู้ แต่พยายามส่งเสริมการฝึกอบรมเพื่อสื่อให้เห็นความจริงของการส่งเสริม ศักดิ์ศรีของมนุษย์ ให้เปิดตนเองสู่สังคม อันจะนำมาซึ่งการพัฒนาเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ อาศัยการอยู่ ร่วมกันฉันท์พี่น้อง การศึกษาคาทอลิกได้ยึดหลักความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อเปิดโอกาส ให้แสดงความคิดเห็น ความรู้ ความสามารถ ที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ทำให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างมี ความสุข ทั้งในครอบครัว และสังคม นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของการพัฒนามนุษย์ที่ครบครัน ตามแบบอย่างพระเยซูคริสตเจ้า ซึ่งการศึกษาคาทอลิกได้ตระหนักถึงบริบททางสังคม ในเรื่องของ การให้ความเคารพ เน้นคุณค่าของวัฒนธรรมท้องถิ่น พัฒนาภูมิปัญญา และรักษาวัฒนธรรมที่ดีงาม อันจะนำมนุษย์ให้มีการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา จิตใจ และอารมณ์ เพื่อมุ่งไปสู่การพัฒนา ประเทศให้เจริญก้าวหน้า (วิวัฒน์ แพร์สิริ, 2545, หน้า 60-61.)

## วิสัยทัศน์ของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

การศึกษาคาทอลิกเป็นพันธกิจของการรับใช้เพื่อนมนุษย์ตามหลักพระคริสตธรรม โดยมุ่งเน้นพัฒนาบุคคลให้มีการฝึกฝน เรียนรู้ (learn to know and how to know) เพื่อค้นคว้าตั้งสม องค์กร ความรู้ของแต่ละบุคคล ทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สติปัญญา และการเป็นสมาชิกที่ดี มีความ รับผิดชอบต่อสังคมที่ตนเป็นสมาชิก นั่นคือ การศึกษาต้องพัฒนาให้ “คน” เป็น (learn to be) บุคคลที่ดีงาม พร้อมทั้งจะอุทิศตนรับใช้ ผู้อื่น และสังคม ก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้า สร้าง ความรัก และการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข (learn to live together peacefully) และสอดคล้องกับ บริบททางสังคม และวัฒนธรรม ดังนั้น พันธกิจสำคัญของการศึกษาคาทอลิก คือ การพัฒนาคนให้ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพชีวิต และความสามารถ ที่จะนำตน และสังคมไปสู่ การพัฒนา และก้าวสู่ความสำเร็จ นำประเทศชาติให้เจริญยิ่ง ๆ ขึ้น (วิวัฒน์ แพร่ศิริ, 2545. หน้า 60- 61.)

## นโยบายฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

จุดเน้นที่สำคัญของนโยบายการศึกษา ของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ คือ การพัฒนาโรงเรียน ให้เป็นสนามแห่งการแพร่ธรรม เป็นแหล่งการเรียนรู้ เป็นที่อบรมฝึกฝน และถ่ายทอดความรู้ ส่งเสริมการพัฒนาตน และหมู่คณะ อาศัยหลักธรรมทางศาสนา สู่หลักธรรมแห่งชีวิต เพื่อการ ดำเนินชีวิตอยู่ร่วมกันในสังคม จะได้มีความสุข และได้มีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อชีวิตในอนาคต ของกันและกัน โรงเรียนคาทอลิกจึง ได้มีการสนับสนุน ให้มีการช่วยเหลือเด็กยากจน เด็ก ทุกคน ที่ด้อยโอกาสทางการศึกษา เพื่อให้ได้รับการศึกษาอย่างเต็มที่ นำมาซึ่งโอกาสของการพัฒนาตนเอง ด้วยความสำนึก และเห็นคุณค่าของการเรียนรู้ ดังนั้นฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จึงได้ วางนโยบายการจัดการศึกษา ที่เน้นการเสริมสร้างความรัก และการรับใช้ อย่างผู้มีความอุทิศตนตาม แบบอย่างพระเยซูคริสตเจ้า ส่งเสริม และให้สถานศึกษาอุดมไปด้วยบรรยากาศแห่งการเสริมสร้าง คุณธรรม และเป็นสนามแห่งการประกาศข่าวดี และการอภิบาล โดยเน้นคุณค่าแห่งการจัดการศึกษา คาทอลิก ในการร่วมมือกับสังคม และประเทศชาติ เพื่อการพัฒนาคุณภาพความรู้ของเด็ก และ เยาวชน โดยมุ่งเน้นเอาใจใส่ และช่วยเหลือเด็กคาทอลิก และเด็กยากจนให้โอกาสแห่งการพัฒนาตน แก่เขาตามเจตนารมณ์แห่งพระวรสาร เพื่อการพัฒนาตนเอง และยกระดับมาตรฐานการศึกษา ให้เจริญก้าวหน้า มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ และประสิทธิภาพ การทำงาน ให้สถานศึกษาเป็น องค์กรที่สามารถพัฒนาตนเอง ในความเป็นส่วนหนึ่งของสังคมท้องถิ่นของตนและส่วนรวม ด้วยการมีปฏิสัมพันธ์ และสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อชุมชน และน้อมรับ การมีส่วนร่วมจากชุมชนของ ตน มุ่งพัฒนาคุณภาพครู การสอนของครู ส่งเสริมสวัสดิภาพชีวิต และความเป็นอยู่ของครูให้อยู่ใน สถานภาพที่ดี ตามสมควรแก่อัตภาพ และค่าครองชีพของสังคม มุ่งเน้น และถือเป็นเป้าหมายสำคัญ

แห่งการให้การศึกษาอบรม คือ พัฒนาคุณภาพชีวิตของนักเรียน และ การเป็นผู้นำที่ดีในสังคม รักษา และส่งเสริมคุณค่าแห่งเอกลักษณ์ ประเพณี และวัฒนธรรมไทยในสุนทรียภาพแห่งชีวิต (ฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ, 2548, หน้า 13.)

#### **พันธกิจของฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ**

อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ได้จัดการศึกษาสำหรับเยาวชน และประชาชนทุกคน เพื่อเป็นการร่วมมือกับทางภาครัฐ และสังคม ตามแนวทางของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่เน้นสิทธิพื้นฐานของบุคคล ในการศึกษาเล่าเรียน และก่อให้เกิดการพัฒนาตน ให้มีทักษะในการดำเนินชีวิตอย่างมีคุณภาพ มีมาตรฐานในทุก ๆ ด้าน โดยมีเป้าหมายอยู่ที่เยาวชน ที่จะต้องได้รับการศึกษาอบรมขั้นพื้นฐาน และต้องได้รับการพัฒนาที่ดีจากสถานศึกษา จากการเป็นตัวอย่างของครูที่เอาใจใส่นักเรียน รักษาสิทธิของเด็ก อันจะนำมาซึ่งความเคารพในสิทธิ และหน้าที่ของตน คู่การสร้างสรรค์สังคมไทย ให้ก้าวหน้า ยิ่งขึ้น (วิวัฒน์ แพร่ศิริ, 2545, หน้า 62-63.)

#### **ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษา**

การบริหารจัดการเน้นรูปแบบ กระบวนการ และวิธีการแบบมีส่วนร่วมของบุคคล ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และสมาชิกของชุมชนอย่างมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โรงเรียนของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ แต่ละโรงเรียนจึงควรมีจุดเด่นของตน และปฏิรูปการเรียนรู้ที่เป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาให้นักเรียน ได้มีโอกาสเรียนรู้ และพัฒนาเด็กตามทักษะของแต่ละบุคคล ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ สามารถคิดเป็น ทำเป็น คิดดี ทำดี รู้สึกลดี มีสุข เป็นการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพทัดเทียม โรงเรียนของรัฐ จนเป็นที่ยอมรับของสังคม และสามารถขยายฐานความนิยมของผู้ปกครอง ทุกระดับประถมศึกษาสู่ระดับมัธยมศึกษาทั้งตอนต้น และตอนปลาย ในอนาคต นับเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐ ในการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง ซึ่งรัฐต้องให้การสนับสนุนทุกด้าน โดยเฉพาะด้านวิชาการ และมีนโยบายชัดเจนในการรับนักเรียนของภาครัฐ และภาคเอกชน ให้เกิดความเสมอภาคในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพทั่วทั้งประเทศ ประชากรที่ผู้วิจัยจะศึกษาในงานวิจัยนี้ คือ กลุ่มโรงเรียนของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ มีการจัดการศึกษาตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยมีนโยบายโดดเด่น คือ การบูรณาการความรัก และการรับใช้ในทุกกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในห้องเรียน และนอกห้องเรียน ด้วยแนวปฏิบัติที่หลากหลาย แต่คงความเป็นเอกภาพในนโยบาย และปรัชญาการศึกษา ดังนั้น การพัฒนากิจกรรมในหลักสูตรเสริมเพื่อพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ของนักเรียนในโรงเรียนของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จึงมีลักษณะเฉพาะที่ต่างจากโรงเรียนอื่น คือ การสอดแทรกความรัก และการรับใช้เข้าไปในทุกส่วนของกิจกรรมในหลักสูตรเสริม (วิวัฒน์ แพร่ศิริ, 2545, หน้า 60-61)

### การจัดการศึกษาของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

การจัดการศึกษาของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ได้มุ่งเน้นการเสริมสร้าง และพัฒนาสมรรถภาพ และศักยภาพของมนุษย์ ให้ครบถ้วนทุกด้าน โดยปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และมโนธรรมที่ดี ให้แก่เยาวชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนา และการสร้างสรรค์สังคม ให้เจริญก้าวหน้า ซึ่งทางอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ได้มีแนวทางนโยบายว่า “ให้แต่ละวัดมีโรงเรียน เป็นของตนเอง อย่างน้อยถึงระดับการศึกษาภาคบังคับ” และ “ให้บาทหลวงทุกคนช่วยกันส่งเสริมสนับสนุนกิจการของโรงเรียน เพิ่มกำลังความสามารถ” ซึ่งในอดีตมีแนวทางที่มีความแตกต่างจากปัจจุบันอยู่มาก เพราะในอดีตขาดเอกภาพ และเอกลักษณะ ในการบริหารจัดการ แต่ในขณะที่เดียวกัน ยังมีผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร อันเนื่องมาจากการโยกย้ายบาทหลวง ตามวาระจึงทำให้ระบบการทำงานของโรงเรียน ต้องมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยๆ ขาดความต่อเนื่องในการทำงาน ด้วยเหตุนี้จึงได้มีการแต่งตั้ง “ฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ” ขึ้น เพื่อทำหน้าที่ในการรับผิดชอบงานด้านการศึกษา ให้มีเอกภาพ และเอกลักษณะที่ชัดเจน ตามนโยบายของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอยู่เสมอ (ฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ, 2548, บทนำ.)

### หน้าที่และความรับผิดชอบของโรงเรียนคาทอลิก

โรงเรียนคาทอลิก เป็นสถาบันการศึกษาที่มีวัตถุประสงค์ให้การอบรมสั่งสอนคุณธรรมคุณธิดาของชาติ ให้เป็นบุคคลที่บรรลุถึงความสมบูรณ์ กอปรด้วยความรับผิดชอบต่อตนเอง และ ต่อสังคม รวมทั้งหลักปรัชญาทางศาสนา และจริยธรรม พร้อมทั้งจะทำประโยชน์ให้แก่ประเทศชาติให้มากที่สุดตามหลักพระคริสตธรรม ดังนั้น โรงเรียนคาทอลิกมีหน้าที่ ความรับผิดชอบ โดยมุ่งมั่นให้การศึกษอบรมเด็กนักเรียน พัฒนาเด็กนักเรียนให้เป็นบุคคลที่สมบูรณ์ คือ พัฒนาร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ และสังคม ตลอดจนเอกลักษณ์ และบุคลิกภาพ (ตามแนวจิตตารมณ์ของแต่ละสถาบัน) ปลูกฝังค่านิยมทางด้านจิตใจ ให้มีจริยธรรม และคุณธรรม มีความเคารพซึ่งกันและกัน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อความดีของส่วนรวม มีความรัก และกตัญญูต่อพ่อแม่ ครูอาจารย์ และต่อสถาบัน ปลูกฝังให้เป็นพลเมืองดีตามระบอบประชาธิปไตย เน้นความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ รู้จักรักษาศิลปวัฒนธรรม ศิลธรรม และประเพณีที่ดีงามของชาติ ส่งเสริมด้านวิชาการ และปฏิบัติ ให้นักเรียนมีความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นเพื่อเป็นพื้นฐานในการประกอบอาชีพในอนาคต วัตถุประสงค์ของโรงเรียนคาทอลิกนี้ ทุกโรงเรียนรับทราบ และปฏิบัติตามนโยบาย ตามแนว หรือจิตตารมณ์ของแต่ละคณะนักบวช หรือมิสซัง หรือฆราวาส ซึ่งวางหลักปรัชญาไว้แล้ว อย่างไรก็ตาม การศึกษาคาทอลิกมิได้จำกัดเฉพาะเยาวชนคาทอลิกเท่านั้น ยังให้บริการนักเรียนที่นับถือศาสนาอื่นๆ ด้วย โดยที่โรงเรียนจะอบรมเด็ก และเยาวชนให้มีความกลมใส

ศรัทธาในสังฆธรรมศาสนาของตน ให้มีทัศนคติที่เห็นอกเห็นใจกัน ด้วยอหยาศัยไมตรี และนำ วัฒนธรรมของชาติมาบูรณาการ การปฏิบัติศาสนกิจ ซึ่งทำให้เกิดคุณค่าในศาสนกิจ และช่วย จรรโลง เชิดชูวัฒนธรรมของชาติให้มีคุณค่าสูงขึ้น (ปิยนุช สุวรรณทัต, 2540, หน้า 110-111.)

#### การบริหารงานของฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

การบริหารงานอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ได้มีการบริหารงานในรูปแบบของ คณะกรรมการ บริหาร ซึ่งประกอบด้วย

- 1) อุปมุขนายกมิสซัง
- 2) ผู้ช่วยมุขนายกฝ่ายงานอภิบาล และธรรมทูต
- 3) ผู้ช่วยมุขนายกฝ่ายการปกครอง โบสถ์
- 4) ผู้ช่วยมุขนายกฝ่ายการศึกษา
- 5) ผู้ช่วยมุขนายกฝ่ายสังคม
- 6) ผู้ช่วยมุขนายกฝ่ายบุคลาภิบาล
- 7) เฮอร์มิติก อัครสังฆมณฑล
- 8) เลขานุการ

อัครสังฆมณฑลฯ เป็นผู้กำหนดนโยบายของอัครสังฆมณฑลในภาพรวม

ผู้ช่วยมุขนายกฝ่ายการศึกษาเป็นผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เป็น ผู้รับผิดชอบงานด้านบริหารการศึกษาของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ มีอำนาจหน้าที่บริหาร และ กำกับดูแล งานด้านการศึกษาให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติสภาครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2546 และข้อกำหนดของอัครสังฆมณฑล กรุงเทพฯ (ฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ, 2548, หน้า 13.)

ฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ แบ่งการทำงาน และมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบ ในการจัดการศึกษาของอัครสังฆมณฑล ดังนี้

1) หัวหน้ากลุ่มงาน มีหน้าที่ควบคุมดูแลกลุ่มงานของฝ่ายการศึกษา ซึ่งมี 4 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มอำนาจการ กลุ่มวิชาการ กลุ่มพัฒนา และกลุ่มงานจิตตาคิบาล ดังนี้

1.1) กลุ่มอำนาจการ ประกอบด้วย แผนกอำนาจการ แผนกงบประมาณ แผนกบัญชี และการเงิน แผนกบุคคล แผนกจิตตาคิบาล แผนกคำสอนและการประกาศข่าวดี แผนกสื่อและ เทคโนโลยี และแผนกเลขานุการ

1.2) กลุ่มงานวิชาการ ประกอบด้วยแผนกหลักสูตรและการเรียนการสอน แผนกการ ฝึกอบรมและนิเทศ แผนกกิจการพัฒนาผู้เรียน แผนกกิจการต่างประเทศ แผนกอนุบาล แผนก อาชีวศึกษา และศูนย์ประเมินผลและพัฒนา



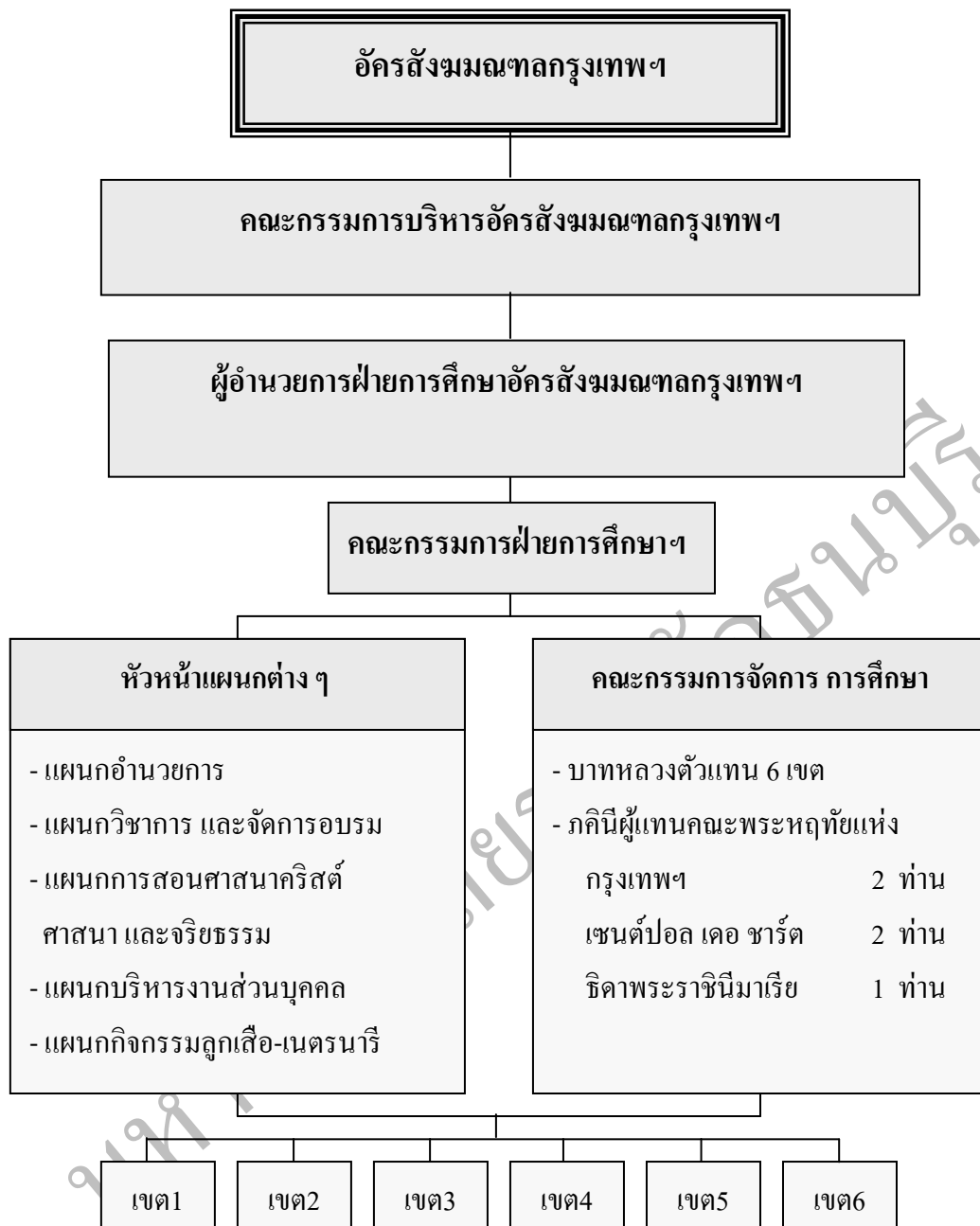
1.3) กลุ่มพัฒนา ประกอบด้วย แผนกการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ศูนย์วิจัยและพัฒนา และบริษัท มาตรฐานการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมไทย จำกัด

1.4) กลุ่มงานจิตตาทิบาล ประกอบด้วย แผนกงานเสริมสร้างวิถีชีวิตคริสตชน แผนกงานเสริมสร้างวิถีชีวิต ศาสนา และวัฒนธรรมสัมพันธ์ และแผนกงานเสริมสร้างวิถีชีวิต ผู้รับความเป็นธรรม และสันติสุขในสังคม

2) หัวหน้าแผนกต่าง ๆ มีหน้าที่ควบคุมดูแลให้ความช่วยเหลืองานของฝ่ายการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบาย และวัตถุประสงค์ของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ซึ่งสังกัดอยู่ในกลุ่มงาน ทั้ง 3 กลุ่ม และมีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุน ประสานงานด้านการศึกษา การศึกษาอบรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษา

3) บาทหลวงหัวหน้าเขตการศึกษา เป็นผู้รับผิดชอบงานด้านการศึกษาในเขตการศึกษาที่ฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ มอบหมายให้ดำเนินการ มีอำนาจหน้าที่บริหาร และกำกับดูแลโรงเรียนในเขตการศึกษาให้ดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และกฎระเบียบของทางราชการ

4) คณะกรรมการจัดการศึกษา มีหน้าที่กำกับดูแลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาของอัครสังฆมณฑล ให้เป็นไปตามนโยบาย และวัตถุประสงค์ที่อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ กำหนด คณะกรรมการจัดการศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษา หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าแผนก บาทหลวงหัวหน้าเขตการศึกษาทั้ง 6 เขต ร่วมกับผู้แทนของคณะซิสเตอร์ที่ทำงานในสถานศึกษา คาทอลิกสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ได้แก่คณะภคินีพระหฤทัยแห่งกรุงเทพฯ คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต และคณะธิดาพระราชนิมาเรียผู้นิรมล (ฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ , 2548, หน้า 13)



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างการบริหารงานฝ่ายการศึกษาในโรงเรียนของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ  
ที่มา : ฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ, (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 12.

## การบริหารโรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

การบริหารโรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ มีโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาคือคล้ายๆ กัน มีผู้รับผิดชอบในการบริหารภายในโรงเรียน ดังนี้

1) ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ มี 3 ตำแหน่ง ได้แก่

1.1) ผู้ลงนามแทนผู้รับใบอนุญาต เป็นผู้มีอำนาจ และรับผิดชอบสูงสุดในโรงเรียน มีหน้าที่กำกับดูแลการบริหารงานโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายของรัฐ และอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ให้นโยบายปฏิบัติงานแก่ครู และบุคลากรทางการศึกษา

1.2) ผู้จัดการโรงเรียน เป็นบุคคลผู้ได้รับการแต่งตั้งจากผู้รับใบอนุญาต หรือผู้ลงนามแทนผู้รับใบอนุญาต มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบการบริหารทั่วไปของสถานศึกษา ร่วมกับผู้อำนวยการหรือครูใหญ่ และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ผู้รับใบอนุญาต หรือผู้ลงนามแทนผู้รับใบอนุญาต หรือผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษา มอบหมาย

1.3) ผู้อำนวยการ หรือครูใหญ่โรงเรียน เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบงานด้านการบริหารหลักสูตร และวิชาการของสถานศึกษา กำกับดูแลการบริหาร และการจัดการ โรงเรียนให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ ข้อกำหนด และนโยบายของสถานศึกษา วางระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน วัตถุประสงค์ การศึกษา ตามระเบียบที่กระทรวงศึกษาธิการ กำหนด ควบคุมการเงิน พัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินอื่น ๆ ของโรงเรียนให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ และข้อกำหนดของโรงเรียน

2) ผู้ช่วยครูใหญ่ฝ่ายต่าง ๆ ได้รับการแต่งตั้งจากผู้จัดการโรงเรียน หรือผู้อำนวยการ หรือครูใหญ่โรงเรียน ซึ่งจะมีที่ตำแหน่งนั้น ขึ้นอยู่กับสภาพ และความเหมาะสมของแต่ละโรงเรียน ซึ่งโดยปกติจะมี 6 ตำแหน่ง คือ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้าฝ่ายการปกครอง หัวหน้าฝ่ายธุรการ และการเงิน หัวหน้าฝ่ายจิตตวิทยา หัวหน้าฝ่ายอาคารสถานที่ หัวหน้าฝ่ายบุคลากร ฯลฯ

3) คณะกรรมการบริหารโรงเรียน เป็นคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้รับใบอนุญาต หรือผู้ลงนามแทนผู้รับใบอนุญาต ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต หรือผู้ลงนามแทนผู้รับใบอนุญาต เป็นประธาน ซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการ ดังนี้ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนครู ผู้แทนศิษย์เก่า ตำแหน่งละไม่เกิน 2 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ (จำนวนไม่เกิน 4 คน) ภคณีอธิการ (ภคณีไม่เป็นผู้จัดการ หรือผู้อำนวยการ) ผู้จัดการ และผู้อำนวยการ หรือครูใหญ่เป็นกรรมการ และเลขานุการ

คณะกรรมการบริหารโรงเรียน มีจำนวนไม่น้อยกว่า 9 คน และไม่เกิน 15 คน มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ กำกับการดำเนินงานกิจการโรงเรียน ให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ กำหนดระเบียบข้อบังคับต่าง

ๆ ของโรงเรียน ให้ความเห็นชอบด้าน หลักสูตร นโยบาย และแผนพัฒนา ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการประกันคุณภาพภายใน และภายนอกโรงเรียน อนุมัติงบประมาณ ค่าธรรมเนียมการศึกษา และค่าธรรมเนียมของโรงเรียนที่ผ่านการเห็นชอบของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ แล้ว สรุปรายงานประจำปี งบการเงินประจำปี และการแต่งตั้งผู้สอบบัญชีร่วมกัน และดำเนินการอื่นตามที่กฎหมายระบุ ให้เป็นอำนาจของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน มีการประชุมอย่างน้อย 2 ครั้ง ในแต่ละภาคการศึกษาปกติ (ฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ, 2548, หน้า 13-16.)

### เอกลักษณ์ครูโรงเรียนคาทอลิก

นโยบายหลักของการศึกษาคาทอลิกที่ต้องการพัฒนามนุษย์สู่ความครบครัน ตามหลักคริสตธรรม ช่วยให้เห็นคุณค่าของการรัก รับผิดชอบ การอุทิศตนเพื่อคนอื่น ควบคู่ความรู้ ทักษะต่าง ๆ ในการดำรงชีวิต การจัดการศึกษาคาทอลิกจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่เข้าใจภารกิจ มีความมานะอดทน อุทิศตนเพื่องานอภิบาลนักเรียน จึงจะทำให้ นักเรียนเติบโตเต็มศักยภาพ ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา และจิตวิญญาณ ด้วยเหตุนี้ครูจึงเป็นทรัพยากรสำคัญที่สุดในกระบวนการพัฒนาหล่อหลอมนักเรียน จากการศึกษาระเบียบ ข้อปฏิบัติ หน้าที่ คุณธรรม คุณลักษณะ ความประพฤติ และจรรยาบรรณครูของฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑลต่าง ๆ และโรงเรียนคาทอลิกของคณะนักบวชชาย-หญิง ข้อปฏิบัติสำหรับครู ผสมผสานกับระเบียบข้อปฏิบัติครูสภา คณะกรรมการสมาคมครูโรงเรียนคาทอลิกจึงมีความประสงค์ ที่จะเรียบเรียงเอกลักษณ์ครูกับนโยบายการศึกษาคาทอลิกขึ้น เพื่อให้เกิดความชัดเจนในด้านคุณสมบัติ และคุณธรรม ที่เป็นเอกลักษณ์ เหมาะสมกับนโยบายการศึกษาคาทอลิก ซึ่งให้ความสำคัญกับครูในฐานะเป็นผู้ได้รับกระแสเรียกสูงส่ง ช่วยพ่อแม่ ดูแลอบรมบุตร ช่วยสังคมในการสร้างคนดี มีความรู้ในการประกอบอาชีพ ภารกิจนี้เรียกร้องคุณสมบัติพิเศษทางปัญญา จิตใจ ต้องอาศัยการเตรียมตัวอย่างดี การหาความเป็นเอกลักษณ์ด้านต่าง ๆ ของครูโรงเรียนคาทอลิกดังกล่าว จะช่วยให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญ ในการพัฒนาครูให้ครบทุกมิติ ช่วยให้ครูเห็นคุณค่าพิเศษของการเป็นครูในโรงเรียนคาทอลิก

คุณสมบัติของครูในเรียนคาทอลิก มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวใน 3 มิติ คือ

1) มิติด้านการพัฒนาตนเอง อาศัยการใฝ่รู้ รักษาแสวงหาความรู้เป็นนิสัย วางตนเป็นที่พึ่งของนักเรียน รักให้ความอบอุ่น มีใจกว้าง กล้าแบ่งปันความรู้ และรับฟังผู้อื่น เพื่อแก้ไขปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น มีมนุษยสัมพันธ์ มีน้ำใจช่วยเหลือ เอาใจใส่ ดูแลนักเรียน ครอบครัวยุคนักเรียน และบุคคลอื่นในชุมชนโรงเรียน ด้วยความเคารพรัก และตอบสนองความต้องการของกันและกัน และครูได้เสียสละ อดทน เป็นครูด้วยชีวิต ทำงานร่วมกับพ่อแม่ในการดูแลนักเรียนทุกคน เป็นตัวอย่างของการเป็น “คนเพื่อคนอื่น”

2) มิติด้านการพัฒนาวิชาชีพ การศึกษาคาทอลิกเรียกร้องให้ครูทำหน้าที่มากกว่าการเป็นมืออาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพครู ของคุรุสภาที่ได้กำหนดไว้ ในการให้ความรู้ (Specialist in Education) แต่เป็นผู้ชำนาญในการอบรมสั่งสอนควบคู่กับการให้ความรู้สู่การเติบโตเป็นคนที่สมบูรณ์ (Education Who Give Education and Formation) ในทางปฏิบัติ ครูต้องรู้ว่าโรงเรียนคาทอลิกสอนอะไร และสอนอย่างไร กล่าวคือ การนำเอาความเชื่อมาบูรณาการ เข้ากับหลักสูตรการสอน กิจกรรมการเรียนรู้ สื่อการสอน การจัดบรรยากาศให้นักเรียนได้รับการอบรม คุณธรรม ความรู้ ใช้กระบวนการเรียนรู้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในบรรยากาศแห่งรัก เอื้ออาทร อยู่ร่วมกันฉันท์พี่น้อง เพื่อให้นักเรียนมีความสุข รู้คุณค่าชีวิตครอบครัว และเชิดชูศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ได้อย่างครบครัน

3) มิติด้านการพัฒนานักเรียน การพัฒนานักเรียนเป็นเป้าหมายสำคัญที่สุดของการจัดการศึกษา แต่การบรรลุเป้าหมายนี้ ครูต้องเริ่มจากการพัฒนาตนเอง ให้มีความพร้อมด้านจิตใจ ทศนคติ เข้าใจพื้นฐานการศึกษาคาทอลิก เกิดความชัดเจนในแนวทางการทำงาน จากนั้นพัฒนาความรู้ ความสามารถ ในการจัดการเรียนการสอน ใช้เทคนิควิธีการให้เหมาะสมกับยุคสมัย เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในบรรยากาศการเรียนแบบคาทอลิก สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างครูกับ ลูกศิษย์ เป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนานักเรียน การให้เขาดึงศักยภาพในตนเองออกมาได้เต็มที่ การพัฒนานักเรียนในที่นี้คือ งานอภิบาลนักเรียน ในปัจจุบันเป็นเรื่องเร่งด่วนที่ต้องบริหารจัดการให้เกิดขึ้นในโรงเรียนคาทอลิก งานอภิบาลนักเรียนที่ประสบความสำเร็จจะช่วยแก้ไขวิกฤตศีลธรรมลดการเกิดปัญหาสังคมได้ โดยที่ครูต้องเข้าใจว่า การอภิบาล ไม่ใช่การปกครอง แต่เป็นการดูแลเอาใจใส่ให้บุคคลนั้นพัฒนา “ความรัก” เป็นเครื่องมือแห่งความสำเร็จ ในการทำทุกสิ่ง งานอภิบาลต้องใช้ความรัก และเมตตาเป็นที่ตั้ง เราจึงจะรักเด็กได้ทุกคนเท่ากัน และยอมรับในคุณค่าของเขาอย่างที่เขาเป็น

ดังนั้น เมื่อครูมีความลุ่มลึกในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างครูกับคริสตศาสนา ครูกับโรงเรียน ครูกับนักเรียน ครูกับสังคม เป็นการหาความสมดุลของการให้การศึกษา (Education) และการให้ การอบรมหล่ออมเกล้า (Formation) สิ่งเหล่านี้ต้องได้รับการตีความหาข้อปฏิบัติร่วมกัน อย่างถูกต้องเหมาะสมกับวัฒนธรรมของแต่ละ โรงเรียน โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องตระหนักในการให้ความรู้ ฝึกอบรมครู และบุคลากรที่ดูแลนักเรียน ให้ปฏิบัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินชีวิตประจำวัน เป็นตัวอย่างการใช้ชีวิตที่ดีงามให้กับนักเรียน เพื่อสร้างวัฒนธรรมคาทอลิกในโรงเรียนให้เข้มแข็ง โรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จึงมีบทบาทสำคัญต่อการจัดการศึกษาของประเทศ ด้วยเอกลักษณ์ของครูคาทอลิก ที่จะช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐบาล และพยายามพัฒนา โรงเรียนให้มีคุณภาพ ทั้งนี้ โดยการมุ่งเน้นการพัฒนาเด็ก เยาวชน ทุกเชื้อชาติทุกศาสนา ให้เป็นบุคคลที่สมบูรณ์

ทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สติปัญญา และสังคม ตลอดจนปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม เพื่อหล่อหลอม ให้เด็กเยาวชนก่อปรด้วยความรู้คู่ความดี เอกลักษณ์ครู โรงเรียนคาทอลิก จึงเป็นเรื่องของครู ที่จะต้องพัฒนาตนเองในแต่ละมิติ ให้ทำหน้าที่ด้วยความรัก มีความสุข รู้คุณค่าของงานที่ทำ นอกจากบรรลุเป้าหมายของการศึกษาคาทอลิก ในการพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับพระราชนโยบายด้านการศึกษาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ว่าเด็กไทยควร เรียน 3 อย่าง “เรียนความรู้ เรียนความดี เรียนทำงานเป็น (สมาคมครูโรงเรียนคาทอลิกแห่งประเทศไทย, 2007, หน้า 18-25)

### หลักและทฤษฎีการบริหารงานของผู้บริหาร

ผู้บริหารหรือผู้นำไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานเล็กหรือหน่วยงานใหญ่หน่วยงานราชการหรือหน่วยงานเอกชนก็ตามย่อมมีบทบาทที่เป็นผลต่อความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างยิ่ง บางครั้งแม้การจัดการอาจจะไม่เรียบร้อยถูกต้องอยู่บ้างก็อาจได้รับความสำเร็จสูงหากผู้บริหารมีวิธีดำเนินการที่ดี

แต่เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคมซึ่งหมายถึง มนุษย์โดยธรรมชาติย่อมอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ไม่อยู่อย่างโดดเดี่ยว การอยู่รวมกันเป็นกลุ่มของมนุษย์ อาจมีได้หลายลักษณะและเรียกต่างกันเป็นต้นว่า ครอบครัว(Family) เผ่าพันธุ์(Tribe) ชุมชน(Community) สังคม(Society) และประเทศ(Country) เมื่อมนุษย์อยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ย่อมเป็นธรรมชาติอีกทีในแต่ละกลุ่มจะต้องมี “ผู้นำกลุ่ม” รวมทั้งมี “แนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่ม” เพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อยสภาพเช่นนี้ได้มีวิวัฒนาการตลอดมา โดยผู้นำกลุ่มขนาดใหญ่ เช่น ในระดับประเทศของภาครัฐในปัจจุบันอาจเรียกว่า “ผู้บริหาร” ขณะที่การควบคุมดูแลกันภายในกลุ่มนั้นเรียกว่าการบริหาร(Administration) หรือการบริหารราชการ (Public Administration) ด้วยเหตุผลนี้มนุษย์จึงไม่อาจหลีกเลี่ยงจากการบริหาร หรือการบริหารราชการได้ง่ายและทำให้กล่าวได้อย่างมั่นใจว่า “ที่ใดมีประเทศที่นั่นย่อมมีการบริหาร”

#### ความหมายของการบริหาร

คำว่าบริหาร (Administration) มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน “Administatrac” ซึ่งหมายถึงช่วยเหลือ(Assist) หรืออำนวยการ (Direct) การบริหารมีความสัมพันธ์ หรือมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า “Minister” ซึ่งหมายถึงการรับใช้หรือผู้รับใช้รัฐ คือ รัฐมนตรี สำหรับความหมายดั้งเดิมของคำว่า “Administer” หมายถึง การติดตามดูแลสิ่งต่าง ๆ การบริหารเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมากสำหรับนักบริหารที่ต้องการดำเนินงานในองค์การของตนเอง เพราะการบริการก็คือการนำเอาสิ่งที่อยู่รอบด้านมาประยุกต์ใช้ให้สำเร็จประโยชน์ต่อหน่วยงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

ซึ่งราชบัณฑิตยสถาน(2546,หน้า609) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การปกครอง เช่น บริหารส่วนท้องถิ่น การดำเนินการ จัดการ เช่น บริหารธุรกิจ ความหมายของการบริหารในทัศนะของบุคคลต่าง ๆ จะแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับว่าใคร จะพิจารณาการบริหารจากแง่มุมใดหรือฐานคิดใดเป็นหลักหากมองจากฐานคิดที่ต่างกันความหมาย ของการบริหารก็จะแตกต่างกันออกไปด้วย โดยทั่วไปนักบริหารและนักวิชาการบริหารมักจะทำให้ ความหมายของการบริหารบนฐานคิดใดฐานคิดหนึ่งคือ การบริหารเป็นเครื่องมือ หรือการบริหาร เป็นกิจกรรมหรือการบริหารเป็นกระบวนการ ถ้ามองในแง่ที่ว่าการบริหารเป็นเครื่องมือความหมาย ของการบริหารก็จะไปในแนวหนึ่งแต่ถ้ามองว่าการบริหารเป็นกิจกรรมหรือกระบวนการแล้ว ความหมายของการบริหารก็จะไปในอีกแนวหนึ่ง ด้วยเหตุผลดังกล่าวแล้วนี้เองความหมายของการ บริหารในทัศนะของบุคคลต่าง ๆ จึงค่อนข้างหลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยของยกตัวอย่างดังนี้

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต, 2549, หน้า1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (Getting Thing Done Through Other People) เมื่อว่า ตามคำนิยามนี้ การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรม สองเดือนนับจากวันที่ พระพุทธเจ้าตรัสรู้ นั่น คือ วันอาสาฬหบูชาเมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรก แก่พระปัญจวัคคีย์ ซึ่งทำให้เกิดพระสังฆรัตนะขึ้น เมื่อมีพระสังฆรัตนะเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นใน พระพุทธศาสนาอย่างนี้ พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์และวิธีการที่พระพุทธเจ้าทรงใช้ในการ บริหารกิจการคณะสงฆ์ยังคงดำรงสืบต่อมาจนถึงปัจจุบันเป็นเวลากว่า 2,500 ปี

จันทรานี สงวนนาม(2545, หน้า 9-11) กล่าวถึงคำว่า การบริหาร สามารถใช้คำ 2 คำทดแทน กันได้ ได้แก่ คำว่า การบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) แต่ในความหมาย ที่แท้จริง คำว่า การบริหาร (Administration) จะเน้นในเรื่องการจัดการที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและ การนำนโยบายไปปฏิบัติซึ่งมักจะใช้กับการบริหารงานทุกชนิดที่เกี่ยวข้องกับภาครัฐส่วนคำว่า การจัดการ (Management) มักจะใช้ในการงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเอกชน แต่ทั้ง 2 คำต่างก็มีความหมาย ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของผู้บริหารทั้งสิ้น ดังนั้นการบริหารจึงเป็นเรื่องการทำกิจกรรมโดย ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการใช้ทรัพยากร และเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด

จุมพล สวัสดิยากร (2542, หน้า 10) สรุปว่า การบริหาร คือ การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมกันทำงานเพื่อจุดประสงค์อย่างเดียวกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2530, หน้า 26) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ ภาระหน้าที่ของ ผู้บริหาร หรือผู้นำกลุ่ม ซึ่งจะต้องจัดการให้ทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวคน และวัตถุ สามารถประสาน

เข้าด้วยกัน เพื่อร่วมกันทำงานให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้ และขณะเดียวกันก็จะต้องจัดการ  
นำองค์การให้สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างดีที่สุด

วินซ์ มีชาติ (2548; หน้า 5) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นการวางแผนร่วมแรงร่วมใจ  
ของคนตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป เพื่อกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง การบริหารจึงมีองค์ประกอบสำคัญ 2  
ประการ คือ การมีวัตถุประสงค์ (Objective) และการร่วมแรงร่วมใจของคน (Cooperative Group  
Effort) ในการทำงาน

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์ (2540, หน้า 3) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร  
ที่จะนำหน่วยงานไปสู่จุดหมายที่หน่วยงานวางไว้ เป็นการทำงานกับบุคคลและกลุ่มบุคคลในการที่  
จะทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ จำเป็นที่จะต้องทำให้บุคคลในหน่วยงานมีความสัมพันธ์ที่ดี  
ต่อกัน และมีทักษะเชื่อมโยงในการทำงาน ความสามารถในการทำให้หน่วยงานประสบผลสำเร็จ  
โดยผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำ การบริหารจึงเป็นทักษะพิเศษที่จำเป็นยิ่งของผู้นำ

ภิญโญ สาร (2523, หน้า 1) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร คือศิลปะในการทำให้กิจกรรม  
ต่าง ๆ ได้รับการปฏิบัติจนเป็นผลสำเร็จ

ยงยุทธ เกษสาคร (2546, หน้า 25) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรม  
การทำงานอย่างเป็นระบบด้วยเทคนิควิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างเหมาะสมโดยการใช้ทรัพยากร  
มนุษย์ (Human Resource), เงินทุน (Money), วัสดุอุปกรณ์ (Material), และระยะเวลาในการ  
ดำเนินการ (Critical Moment) ร่วมมือร่วมกันปฏิบัติงานด้วยจิตรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุ  
วัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

วิจิตร ศรีสอาน (2523, หน้า 6) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร คือกิจกรรมของกลุ่มบุคคล  
ร่วมมือกันทำเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์โดยการใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม

สมยศ นาวิการ (2543, หน้า 14) ได้กล่าวว่า การบริหารคือกระบวนการของการทำงานให้  
สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น ผู้บริหารต้องทำงานกับบุคคลและกลุ่ม และอยู่ภายในโครงการองค์การ  
เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายของพวกเขา

สมพงษ์ เกษมสิน (2519, หน้า 13-14) กล่าวถึง การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์  
นำเอาทรัพยากรการบริหาร (Administrative Resource) เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ  
มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (Process of Administration) เช่น POSDCORB MODEL  
ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมพงษ์ เกษมสิน (2523, หน้า 5-6) กล่าวว่า การบริหารนิยมใช้กับการบริหารราชการ หรือ  
การจัดการเกี่ยวกับนโยบาย ซึ่งมีศัพท์บัญญัติว่า รัฐประศาสนศาสตร์ (Public Administration) และ  
คำว่าจัดการ (Management) ซึ่งนิยมใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชนหรือการดำเนินการตามนัย



ที่กำหนดไว้ สมพงษ์ เกษฒสิน ยังให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหารที่มีลักษณะเด่นเป็นสากลอยู่หลายประการดังนี้

- 1) การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์
- 2) การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบ
- 3) การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
- 4) การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ
- 5) การบริหารเป็นการดำเนินการร่วมกันของกลุ่มบุคคล

6) การบริหารอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคลกล่าว คือ ความร่วมมือ (Collective Mind) จะก่อให้เกิดความร่วมมือของกลุ่ม (Group Co-operation) อันจะนำไปสู่พลังของกลุ่ม (Group Effort) ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์

- 7) การบริหารมีลักษณะการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล
- 8) การบริหารมีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์
- 9) การบริหารไม่มีตัวตน(Intangible) แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์

คอลลินส์ (Collins, 1989, p. 13) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกลุ่มของกิจกรรมที่ร่วมกันในองค์การและแนะแนวทางให้เห็นถึงหน้าที่ให้กับประเทศ บริษัท หรือสถาบัน

ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ (Drucker, 1974, p.6) กล่าวว่า การบริหารคือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่าง ๆ ให้ลุล่วงไป โดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในสภาพองค์การที่กล่าวนั้น ทรัพยากร ด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์การที่เข้ามาร่วมกันทำงานในองค์การ ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่นๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม

ฮอดจสัน (Hodgson, 1969, p. 1) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร เป็นกิจกรรมชนิดหนึ่งที่พบในการทำงานทั้งหน่วยงานของรัฐและองค์การทางธุรกิจที่ทำงานต่าง ๆ ในกระบวนการจะได้รับผลมากน้อยขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่าง ๆ ที่ร่วมกันทำให้บรรลุจุดหมาย หรืออาจกล่าวสั้น ๆ ว่า การบริหาร หมายถึง การที่องค์การใช้คนและวัสดุในการไปให้ถึงความต้องการที่กำหนดไว้

โฮลท์ (Holt, 1993, p. 3) กล่าวว่า การบริหารเป็นศิลปะของการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งพร้อมด้วยกระบวนการวางแผน การจัดการองค์การ การเป็นผู้นำและการควบคุม

เทอรี (Treay, 1977, p. 4) กล่าวว่า การบริหาร คือกระบวนการวางแผนการจัดการจิตใจ และการควบคุมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยใช้ทรัพยากรมนุษย์ และอื่น ๆ ที่มีอยู่

วิลเลียม (William, 1980, p. 7) ให้ความหมายว่า การบริหารมีกิจกรรมหลัก 3 ประการในการบริหาร คือ การดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมาย การบำรุงรักษาองค์การให้อยู่รอด และป้องกันองค์การจากสิ่งแวดล้อมภายนอก

เฟสเลอร์ และเคทท์ (Fesler and Kettl, 1991, p. 7) กล่าวว่าการบริหาร เป็นการจัดการทำให้เกิดความสำเร็จ และเห็นว่าการบริหารเป็นการระดมให้บุคลากรดำเนินการให้ไปสู่เป้าหมายได้ผลสำเร็จสูงสุด

การบริหารบางครั้งเรียกว่าบริหารจัดการ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2553) หมายถึงการดำเนินงานหรือ การปฏิบัติงานใด ๆ ของหน่วยงานของรัฐ และหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ(ถ้าเป็นหน่วยงานภาคเอกชน หมายถึง ของหน่วยงานและ หรือบุคคล) ที่เกี่ยวข้องกับคน สิ่งของ และหน่วยงานโดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ การนำ “กระบวนการบริหาร” หรือ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” ที่เรียกว่า แพมส์ – โปสคอร์บ (PAMS – POSDCORB) แต่ละตัวมาเป็นแนวทางในการให้ความหมายดังนี้

- 1) การบริหารนโยบาย (Policy)
- 2) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority)
- 3) การบริหารคุณธรรม (Morality)
- 4) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society)
- 5) การวางแผน (Planning)
- 6) การจัดองค์กร (Organizing)
- 7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing)
- 8) การอำนวยความสะดวก (Directing)
- 9) การประสานงาน (Coordinating)
- 10) การรายงาน (Reporting) และ
- 11) การประมาณ (Budgeting)

และวิรัช วิรัชนิภาวรรณ(2553) ได้ให้ความหมายไว้อีกว่า การบริหารหมายถึงการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานใด ๆ ของหน่วยงานของรัฐ และเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เกี่ยวข้องกับคน สิ่งของ และหน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น

- 1) การบริหารคน (Man)
- 2) การบริหารเงิน (Money)
- 3) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material)
- 4) การบริหารงานทั่วไป (Management)

- 5) การบริหารการให้บริการประชาชน (Market)
- 6) การบริหารคุณธรรม (Morality)
- 7) การบริหารข้อมูลข่าวสาร (Message)
- 8) การบริหารเวลา (Minute)
- 9) การบริหารการวัดผล (Measurement)

ซึ่งเป็นการนำ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” ที่เรียกว่า 9M ในแต่ละตัวมาเป็นแนวทางในการให้ความหมาย ที่ผ่านมานั้นเป็นการนำหลักวิชาการด้านการบริหารต่าง ๆ คือ “กระบวนการบริหาร” และ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” นั้นมาใช้เป็นแนวทาง หรือแนวคิดในการให้ความหมายซึ่งน่าจะมีส่วนทำให้ความหมายของคำว่าการบริหารครอบคลุมเนื้อหา สาระความสำคัญ ที่เกี่ยวกับการบริหารนั้นชัดเจนเข้าใจได้ง่าย และเป็นวิชาการมีกรอบแนวคิดด้วย นอกจากนี้ยังอาจนำปัจจัยอื่น ๆ มาใช้เป็นแนวทางในการให้ความหมายได้อีก เช่น 5 ป และ 3M ซึ่งประกอบด้วย ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด ประสานงาน และประชาสัมพันธ์ และการบริหารคน (Man) การบริหารเงิน (Money) การบริหารงานทั่วไป (Management)

ความหมายของการบริหารจากนักวิชาการหลาย ๆ ท่านที่กล่าวมาแล้ว พอสรุปได้ว่าการที่จะบริหารงานให้สำเร็จนั้นต้องอาศัยทั้งความรู้ความสามารถของผู้บริหารเองเป็นหลัก และต้องอาศัยคนรอบข้าง หรือผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพช่วยให้อำนาจด้วย ทั้งนี้การบริหารงานต่าง ๆ นั้นต้องอาศัยความร่วมมือกัน ทั้งจากบุคลากร ทรัพยากรการบริหาร และการบริหารแบบเป็นกระบวนการเป็นหลัก โดยที่มีคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ซึ่งมีวัตถุประสงค์ร่วมกันในการที่จะบริหารการทำงาน โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

### **ทฤษฎีการบริหาร**

ทฤษฎีการบริหารมีจุดเริ่มต้นและวิวัฒนาการมาหลายยุคหลายสมัย (คณะครุศาสตร์, 2551, หน้า 27-29) โดยเริ่มตั้งแต่ยุคการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (The Scientific Management of Administration Era 1910-1935) ที่มุ่งประสิทธิภาพของงานจนมองเห็นคนเป็นเหมือนเครื่องจักร ต่อมาเป็นยุคการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (The Human Relationship of Administration Era 1935-1950) ซึ่งเริ่มให้ความสำคัญกับองค์ประกอบด้านความคิดอารมณ์และความรู้สึกของคนในหน่วยงานมีการเน้นการจูงใจคนให้ทำงาน และต่อมาก็ถึงยุคการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (The behavior science of Administration Era 1950-1970) ที่พยายามทำความเข้าใจพฤติกรรมของบุคลากรและองค์กรเพื่อใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด และยุคการบริหารเชิงระบบ (The System Approach of Administration Era 1970 – ปัจจุบัน) ซึ่งเป็นวิธีการเชิงระบบที่คิดว่างานความเริ่มจากความต้องการของงาน (Needs Identification) ปัญหาที่ต้องแก้ไข (Problem Identification) วิธีการ

แก้ปัญหา (Solution) วิธีการประเมินผลงาน (Evaluation) เสนอแนะแก้ไขปรับปรุงต่อไป (Recommendation)

ซึ่งจะเห็นว่าแต่ละยุคสมัยมีจุดเน้นในการบริหารที่แตกต่างกัน ในแต่ละยุคสมัยดังกล่าวได้มีผู้เสนอแนวคิดทฤษฎีการบริหารในแต่ละด้านไว้เป็นจำนวนมากดังนี้(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2542, หน้า 6-17)

1) ทฤษฎีจูงใจในการปฏิบัติงานของมาสโลว์ (Maslow) หมายถึงการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจโดยการสร้างสิ่งจูงใจเพื่อดึงดูดให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เข้ารับราชการและให้บุคลากรที่มีความสามารถอยู่ในหน่วยงานได้นาน ๆ ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายทาง การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจโดยกระบวนการบริหารและเทคนิคการบริหารบุคลากร มาสโลว์ (Maslow) ได้คิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจซึ่งเป็นที่ยอมรับกันแพร่หลายสาระสำคัญของทฤษฎีนี้คือมนุษย์ที่มีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการเดิมได้รับการตอบสนองแล้วจะมีความต้องการใหม่แทนความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งที่จูงใจให้แสดงพฤติกรรมอีกต่อไป และความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น ที่จะเป็นสิ่งจูงใจให้แสดงพฤติกรรมและความต้องการอยู่เสมอ ซึ่งมนุษย์มีลำดับขั้นตามความต้องการขั้นพื้นฐานจนถึงความต้องการขั้นสูงสุด 5 ประการ คือ ความต้องการทางกาย ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการความรักความเป็นเจ้าของ หรือความต้องการทางสังคม ความต้องการความสำเร็จเกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการความสำเร็จตามความรู้สึกรู้สึกนึกคิด

2) ทฤษฎีการจูงใจของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg) ซึ่งเฮร์ซเบอร์ก มีแนวคิดว่าสภาพที่มีผลต่อการทำงานมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ องค์ประกอบค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นสิ่งป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พึงพอใจต่องาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานของหน่วยงานการบังคับบัญชา การนิเทศงาน เงินเดือนค่าจ้าง สัมพันธภาพระหว่างบุคลากรในการทำงาน สภาพการทำงานและองค์ประกอบจูงใจ (Motivating Factors) ซึ่งเป็นสิ่งปลุกเร้าให้บุคลากรทำงานด้วยความพึงพอใจ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยกย่อง ลักษณะของงานที่ท้าทายความสามารถ ความรับผิดชอบ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

3) ทฤษฎีความสมดุลของไฮเดอร์ (Hider) ซึ่งไฮเดอร์ได้ให้หลักการเกี่ยวกับการสร้างสัมพันธภาพที่ดีไว้ว่า “หากทราบว่าบุคลากรใดชอบสิ่งใดเราก็ชอบสิ่งนั้น โอกาสที่เราและเขาจะผูกมิตรกันก็มีมากขึ้น” และ “หากทราบว่าบุคลากรใดไม่ชอบสิ่งใดเราก็ไม่ชอบสิ่งนั้นด้วยโอกาสที่เราและเขาจะผูกมิตรกันก็มีมากยิ่งขึ้น”

4) ทฤษฎีลิ้ง 3 ตัว ของชงจื่อ ซึ่งได้อธิบายทฤษฎีลิ้ง 3 ตัวนี้ว่า มีลักษณะเอามือปิดหู ปิดตา ปิดปาก โดยตัวที่ 1 เอามือปิดหู หมายถึง การควบคุมการฟังและการได้ยิน ตัวที่ 2 เอามือปิดตา

หมายถึงควบคุมการดูแลและการมองเห็น ส่วนตัวที่ 3 เอามือปิดปาก หมายถึงการควบคุมการพูด และการแสดงออก

5) ทฤษฎี X และ Y ของแมคเกรเกอร์ (Mc Gregor) แมคเกรเกอร์ คิดค้นทฤษฎี X และ Y ขึ้นมาโดยมีสมมติฐานต่างกันดังนี้

5.1) ทฤษฎี X เกิดจากข้อสมมติฐานที่ว่า คนไม่ชอบทำงานและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบไม่ทะเยอทะยาน และไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ชอบให้สั่งการ เห็นแก่ตัวมากกว่าองค์กร มักต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นคนโง่ และมักจะถูกหลอกได้ง่าย

5.2) ทฤษฎี Y เกิดจากข้อสมมติฐานที่ว่า คนจะให้ความร่วมมือให้การสนับสนุนร่วมรับผิดชอบ ชยันและไว้วางใจได้ มีความคิดริเริ่มในการทำงานถ้าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้องและมักจะพัฒนาวิธีการทำงานของตัวเองอยู่เสมอ

6) ทฤษฎี Z ผู้คิดค้นทฤษฎีนี้ คือ อุชิ (Ouchi) แห่งมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย (University of California at Los Angeles) ได้รวมเอาหลักการของทฤษฎี X และ Y เข้าด้วยกัน โดยมีแนวคิดว่าการจัดการต้องมีกฎเกณฑ์ควบคุมมนุษย์ แต่มนุษย์ก็รักความเป็นอิสระและมีความต้องการดั่งนั้น หน้าที่ของผู้บริหารจึงต้องปรับเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบุคลากรในองค์กร ในการบริหารตามทฤษฎี Z นี้ อุชิ (Ouchi) กำหนดให้มืองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ การทำให้ปรัชญาที่กำหนดไว้บรรลุผล พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การให้ความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

**หลักการของทฤษฎีของการบริหาร มีลักษณะดังนี้**

1) ทฤษฎีการบริหารไม่ใช่ความจริงที่เห็นได้โดยง่าย หรือไม่ต้องพิสูจน์ การบริหารที่ทฤษฎีจะต้องอาศัยการศึกษาค้นคว้าวิจัยเพิ่มเติมอีกมากซึ่งไม่ใช่เป็นความจริงที่เห็นอย่างชัดเจน โดยไม่มีการพิสูจน์ แอนดรูว์ ฮาลปิน (Andrew Halpin, 1958, pp. 1-19) กล่าวว่าการบริหารจะต้องอาศัยการวิเคราะห์ ทฤษฎีการบริหารมีความสลับซับซ้อนมากกว่าที่จะเห็นได้โดยง่าย

2) ทฤษฎีการบริหารไม่ใช่เป็นสามัญสำนึก แม้ว่าผู้บริหารจะพยายามใช้สามัญสำนึก (Commonsense) เพื่อเป็นแนวทางในการแสดงพฤติกรรมและการตัดสินใจ เคอร์ลิงเจอร์ (Kerlinger, 1964, pp. 4-6) ให้ความเห็นว่าสามัญสำนึกอาจจะไม่เพียงพอในการประเมินความรู้และการตัดสินใจ ปัจจุบันนี้การเปลี่ยนแปลงสภาพเศรษฐกิจและสังคมและวิวัฒนาการทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว ประสบการณ์ของผู้บริหารอาจจะแคบและจำกัด เกิดมาจากรู้อะไรไปเสียหมดสามัญสำนึกไม่ใช่ว่าจะเป็นจริงเสมอไป

มีผู้กล่าวกันว่า ผู้บริหารบางคนไม่จำเป็นต้องได้รับการฝึกฝนทางด้านบริหาร เพียงแต่มีประสบการณ์ก็สามารถเป็นผู้บริหารได้ ครูที่สอนดีมีประสบการณ์การสอนมานานก็สามารถเป็น

ผู้บริหารได้ นั่นเป็นข้อโต้แย้ง(Issue) แต่ถ้าหากผู้ที่ได้รับการอบรมทางบริหารนำทฤษฎีไปใช้ได้  
อย่างเหมาะสมและเข้ากับสถานการณ์แล้ว ย่อมจะทำให้เกิดผลสำเร็จกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม  
ทางบริหาร ซึ่งอาจจะต้องมาหาประสบการณ์จากการเรียนรู้ในระหว่างการบริหาร ซึ่งความรู้ที่ได้  
นั้นอาจจะเกิดจากอำนาจหน้าที่(Authority) การหยั่งรู้(Intuition) สามัญสำนึก(Commonsense) หรือ  
จากการสังเกต(Observation) แหล่งความรู้นี้เป็นประโยชน์ในขณะหนึ่งเท่านั้น ซึ่งไม่ใช่ความจริง  
เสมอไป การบริหารจำเป็นต้องอาศัยทฤษฎีเพื่อเป็นกรอบแนวทางและแนะนำการปฏิบัติ

เพื่อช่วยเพิ่มความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการให้ดียิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงนำความหมายและแนวคิด  
จากทฤษฎีการบริหารและการจัดการที่มีนักวิชาการที่มีนักวิชาการหลายๆ ท่านได้แสดงความเห็นไว้  
มาแสดงเพิ่มเติม ซึ่งสามารถแบ่งออกได้มากมายหลายแนวคิด เช่น

1) แนวคิดก่อนยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Pre –Scientific Management) ในยุคนี้  
เป็นยุคก่อนปี ค.ศ. 1880 ซึ่งการบริหารในยุคนี้อาศัยอำนาจหรือการบังคับให้คนงานทำงาน ซึ่ง  
วิธีการบังคับอาจใช้การลงโทษ การใช้แส้ การทำงานในยุคนี้เปรียบเสมือนทาส คนในยุคนี้จึงต้อง  
ทำงานเพราะกลัวการลงโทษ

2) แนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) แนวคิดนี้เริ่มในช่วงของ  
การปฏิวัติอุตสาหกรรม คือประมาณปี ค.ศ. 1910 เป็นต้นมาจนถึงปี 1935 ในยุคนี้ได้ใช้หลักวิธีการ  
จัดการแบบวิทยาศาสตร์มาช่วยในการบริหารการจัดการ ทำให้ระบบบริหารการจัดการแบบโบราณ  
ได้เปลี่ยนแปลงไปมาก ซึ่งบุคคลที่มีชื่อเสียงในการบริหารยุคนี้ 2 ท่าน คือ เทเลอร์(Frederich W.  
Taylor) และฟาโยล (Herri J. Fayol) ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการแบบวิทยาศาสตร์  
หรือบิดาของวิธีการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ โดยได้ศึกษาหาวิธีเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคนงาน  
ในโรงงานอุตสาหกรรม โดย เทเลอร์(Frederich W. Taylor) ได้เข้าทำงานครั้งแรกใน  
โรงงานที่เพนซิลวาเนีย เมื่อปี ค.ศ. 1878 ซึ่งเป็นช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำมาก การบริหารงานขาด  
ประสิทธิภาพ ไม่มีมาตรฐานในการประเมินผลงานของคนงาน การแบ่งงานไม่เหมาะสม การ  
ตัดสินใจขาดหลักการและเหตุผล ซึ่งเทเลอร์(Frederich W. Taylor) ได้คัดค้านการบริหารแบบเก่าที่  
ใช้อำนาจ(Power) ว่าเป็นการบริหารที่ใช้ไม่ได้และมีความเชื่อว่า การบริหารที่ดีต้องมีหลักเกณฑ์  
การทำงานไม่ได้เป็นไปตามยถากรรม

### **ทักษะของผู้บริหาร**

ทักษะการบริหาร คือ ความสามารถในการบริหารงานทางการบริหารที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมี  
ความรู้ ความสามารถในการบริหารองค์กร หรือหน่วยงานเพื่อให้ภารกิจบรรลุผลสำเร็จ เป็นไปตาม  
เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงมีนักวิชาการที่คิดกันว่าผู้บริหารควรมีความรู้  
ความสามารถหรือมีทักษะการบริหารด้านใดบ้าง ตามแนวคิดต่างๆ ดังนี้

เซอร์จิโอวานนี(Sergiovanni,1980,pp.338-440) ได้เสนอกลยุทธ์ 10 ประการสำหรับการเป็นผู้นำผู้บริหารที่มีคุณภาพ(The 10-p Model of Quality Leadership) ซึ่งอธิบายลักษณะของทักษะการบริหารดังนี้

1) ทักษะพื้นฐานจำเป็น (Prerequisites) หมายถึง ทักษะการบริหารที่จำเป็นต่อการพัฒนาและรักษาสมรรถภาพของการเป็นผู้นำไว้ ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ เช่น การใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ทักษะในการใช้กลวิธีในการแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้ง การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและความสามารถในการใช้เทคนิคกระบวนการกลุ่ม ทักษะของผู้บริหารดังกล่าวสรุปได้ดังนี้

1.1) การใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึง การใช้แบบภาวะผู้นำในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของงาน อำนาจในตำแหน่งหรือสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำในการทำงาน

1.2) ทักษะในการใช้กลวิธีในการแก้ไขปัญหาคัดแย้ง หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งโดยการใช้ทักษะในการพูดเจรจา การรู้จักพูด รู้จักฟัง ตลอดจนความสามารถในการใช้ข้อมูล การรู้จักยืดหยุ่นหรือความสามารถในการมองเห็นภาพรวมของความขัดแย้ง

1.3) หลักในการบริหารงานเป็นทีม หมายถึง การได้ผลงานสำเร็จตามเป้าหมายความสามารถในการบริหาร จัดการ การควบคุมทีม เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบกลุ่ม

1.4) รูปแบบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจ โดยเน้นกระบวนการแก้ปัญหามากกว่ากระบวนการแก้ปัญหา

1.5) ความสามารถในการใช้เทคนิคกระบวนการกลุ่ม หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการให้สมาชิกรู้จักการทำงานเป็นกลุ่ม การมีส่วนร่วมในกลุ่ม ความสามารถในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

2) การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Perspective) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการมองเห็นและแยกแยะความแตกต่างตลอดจนมีความเข้าใจในความสัมพันธ์ของกลวิธีและกลยุทธ์ กล่าวได้ว่าผู้บริหารมีทัศนคติที่กว้างไกล ทำให้สามารถบริหารงานได้เป็นผลสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น

3) การมีหลักการ (Principles) หมายถึง การมีความเชื่อมั่นและจุดยืนที่ชัดเจนเกี่ยวกับหน้าที่ในองค์กร หน้าที่ขององค์กรในสังคม มีการดำเนินการต่าง ๆ ภายในองค์กรอย่างมีหลักปฏิบัติ

4) การใช้หลักการในการทำงาน(Platform) หมายถึง การนำเอาหลักการมาเป็นกรอบในการปฏิบัติงานอย่างมีกฎเกณฑ์และมาตรฐานที่ชัดเจนในการตัดสินใจ

5) การใช้หลักการปกครอง(Politics) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่จะทำให้บุคคลอื่นได้ปฏิบัติงาน เพื่อให้งานดังกล่าวบรรลุเป้าหมายตามต้องการ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

6) การสร้างวัตถุประสงค์(Purposing) หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากร ทำให้เกิดความชัดเจน มีความแน่นอน และมีความหมายในการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบจุดหมายปลายทาง ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงาน กล่าวได้ว่า เป็นการประสานให้บุคลากรทำงาน โดยยึดผลประโยชน์ขององค์กรร่วมกัน

7) การวางแผน(Planning) หมายถึง การนำเอาวัตถุประสงค์มากำหนดเป็นโครงการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม กล่าวถึงโครงสร้างและรูปแบบของกิจกรรม การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ขั้นตอนสำคัญที่ต้องใช้ในการปฏิบัติ ตลอดจนเป้าหมายหลักและกรอบเวลาที่ต้องการใช้

8) ความแน่วแน่ (Persisting) หมายถึง ผู้บริหารให้ความสนใจต่อหลักการประเด็นเป้าหมาย ผลลัพธ์ของการทำงาน และใช้เวลาในการบริหารงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ

9) การบริหารบุคลากร(Peopling) หมายถึง การที่ผู้บริหารแสวงหาความร่วมมือจากบุคลากร การส่งเสริมให้เกิดความรัก ความสามัคคีเพื่อความก้าวหน้าขององค์กรที่ปฏิบัติงานร่วมกัน

10) ความรักในหน่วยงาน (Patriotism) หมายถึง การแสดงออกของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ในลักษณะที่แสดงออกถึงความเชื่อมั่น การสร้างข้อตกลงร่วมกัน ความผูกพันต่อการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ ทำให้เกิดความต้องการในการมีส่วนร่วมในการทำงานในการทำงานอย่างเข้มแข็งและจริงจัง

โรเบิร์ต แอล แคทซ์(Robert L. Katz,1995,pp.32-34) ซึ่งเป็นนักวิชาการและนักธุรกิจได้ค้นคิดวิธีการที่เรียกว่า “สามทักษะ”(Three-Skills Method) แคทซ์ได้วิเคราะห์ด้านความรู้ความสามารถพบว่าผู้บริหารจะทำหน้าที่ตนเองได้ดีเพียงใด จะประสบความสำเร็จมากหรือน้อยกว่ากันหรือไม่ ขึ้นอยู่กับทักษะในการบริหาร 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านมโนคติ ดังมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

1) ทักษะด้านเทคนิค(Technical Skills) หมายถึง ความสามารถในการใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงานให้บรรลุผล ทักษะด้านเทคนิคเป็นทักษะที่ผู้บริหารพัฒนาตนเองได้ ไม่ยากส่วนมากจะบรรจุไว้ในวิชาต่าง ๆ ทางการบริหาร ทักษะด้านนี้ผู้บริหารจะต้องมีประกอบด้วย

1.1) ทักษะด้านการวางแผน(Planning Skill)

1.2) ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย(Group Process and Communication Skill)

1.3) ทักษะด้านการจัดการ(Management and Organization Skill)



2) ทักษะด้านมนุษย (Human Skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงาน ในฐานะสมาชิกของกลุ่มและความสามารถในการเสริมสร้างพลังความร่วมมือระหว่างสมาชิกของหน่วยงาน ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานกับคน ซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะทางด้านนี้ ที่สำคัญจะต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจและมั่นคงในอารมณ์ พยายามเข้าใจผู้อื่น มีใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นผู้ร่วมงาน ต้องยึดหลัก “รู้จักตน เข้าใจคน เพื่อผลงาน”

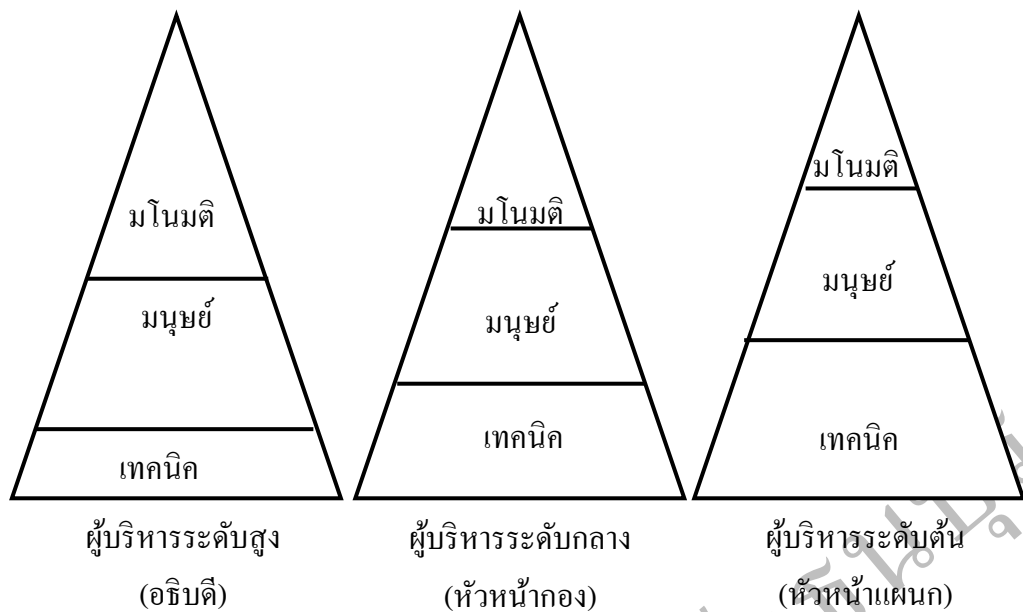
3) ทักษะด้านมโนคติ (Conceptual Skill) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจหน่วยงานใน ทุกลักษณะ เห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน รวมทั้ง ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น เป็นทักษะที่ผู้บริหารระดับหัวหน้างานจะขาดเสียไม่ได้ ทักษะนี้ ผู้บริหารจะต้องมีประกอบด้วย

3.1) การตัดสินใจ (Making Decisions)

3.2) การจัดการความขัดแย้ง (Managing Conflict)

ความจำเป็นที่จะต้องมีการใช้ทักษะทั้ง 3 ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของผู้บริหาร โดยที่ ผู้บริหารระดับต้นจำเป็นต้องใช้ทักษะด้านเทคนิคมาก และทักษะด้านมนุษย และมีทักษะด้านมโนคติ น้อยกว่าตามลำดับ ผู้บริหารระดับกลางใช้ทักษะด้านเทคนิค น้อยกว่าระดับต้น แต่อาจต้องใช้ ทักษะด้านมนุษยและทักษะด้านมโนคติมากกว่า ส่วนผู้บริหารระดับสูงต้องใช้ทักษะด้านมโนคติ และทักษะมนุษยมากกว่า ส่วนทักษะด้านเทคนิคใช้น้อย

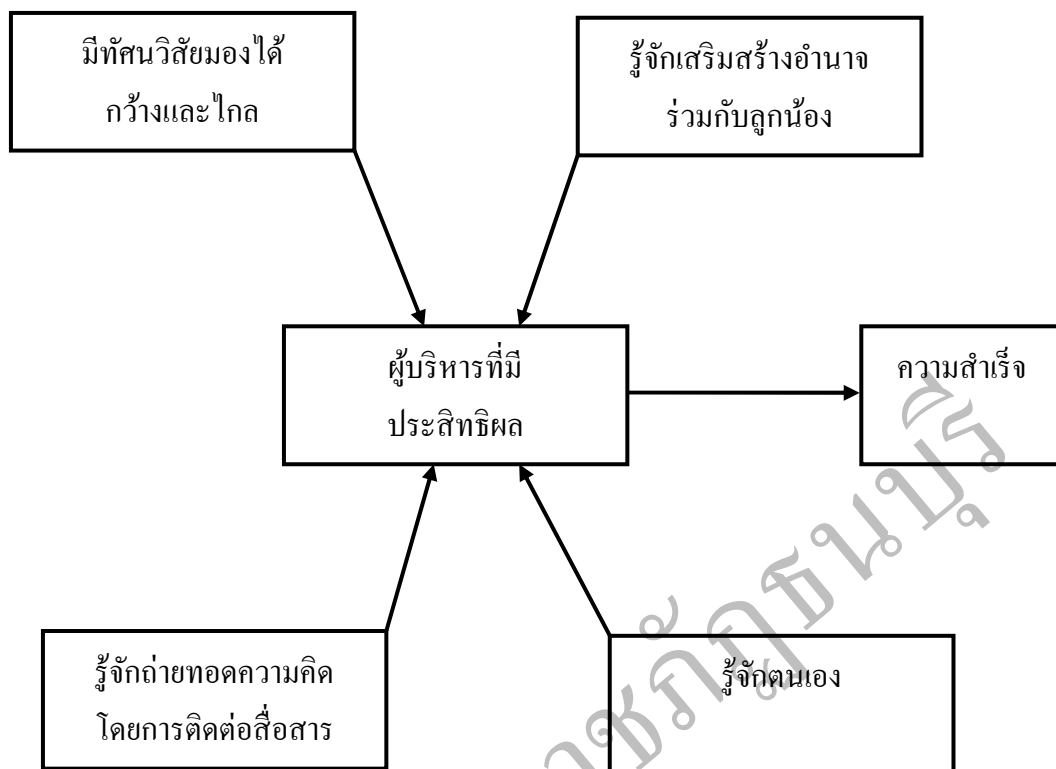
การใช้วิธีการ 3 ทักษะวิเคราะห์การบริหารในระบบราชการไทย จะแสดงสัดส่วนของทักษะ ทั้ง 3 ตามลำดับความรับผิดชอบของการบริหาร ดังภาพ



ภาพที่ 2.2 สัดส่วนของทักษะทั้งสามตามระดับความรับผิดชอบของการบริหาร  
ที่มา วิจิตร ศรีสอาน, 2523, หน้า 38

ทักษะทั้ง 3 ด้าน เป็นทักษะที่จะเป็นพื้นฐานสำหรับการบริหาร เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในองค์กร ทั้งทางองค์การธุรกิจและการบริหารการศึกษา นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องมีความรู้ในหลาย ๆ ด้านประกอบด้วย เช่น ด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคมวิทยา จิตวิทยา การเมือง การปกครอง ชีววิทยา และภูมิศาสตร์ เป็นต้น

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้านนั้นมีความสำคัญและจำเป็นมากสำหรับผู้บริหารที่จะนำไปใช้ทักษะดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน เพราะการมีทักษะทางการบริหารครบถ้วนสามารถสร้างศรัทธาและความเชื่อถือให้กับตนเองและบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร และสามารถนำพาองค์การให้บรรลุเป้าหมายหรือภารกิจได้สำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับธงชัย สันติวงษ์(2535,หน้า 225) ได้กล่าวถึงทักษะในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลนั้น ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องมีความรู้ของผู้นำที่มีประสิทธิผลดังภาพที่2.3



ภาพที่ 2.3 ทักษะของผู้บริหารที่มีประสิทธิผล

ทีมา ชงชัย สันติวงษ์, 2535, หน้า 225

ทักษะของผู้บริหารที่มีประสิทธิผล(Effective Leadership Skill) 4 ชนิดคือ

- 1) ทักษะด้านการมีสายตากว้างไกล (Visionary Skill) คือ เป็นผู้มีทัศนวิสัยที่สามารถมองกว้างและไกล พร้อมกับสามารถเชื่อมโยง “ความคิด”สู่ “การปฏิบัติ” โดยสามารถถ่ายทอดความคิดจากตนสู่ลูกน้อง โดยลูกน้องสามารถมองเห็นตรงกัน และมีความคิดร่วมกันและผูกพันร่วมกัน
- 2) ทักษะด้านการถ่ายทอดความคิดด้วยการติดต่อสื่อสาร (Meaning Through Communication) คือ ผู้บริหารที่สามารถถ่ายทอดความคิดที่มีอยู่ให้เป็นที่เข้าใจและเกิดจิตสำนึกร่วมจากลูกน้อง
- 3) ทักษะด้านการรู้จักเสริมสร้าง (Empowerment) คือ ทักษะในการเสริมสร้างอำนาจให้เพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้โดยวิธีรู้จักสร้างจิตสำนึกร่วมให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในอำนาจที่มีอยู่ เช่น การที่ผู้บริหารให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการช่วยพัฒนาเป้าหมายและกลยุทธ์ต่าง ๆ โดยที่ผู้บริหารจะไม่ใช้อำนาจโดยลำพังตนเองถ่ายเดียว

4) ทักษะในการรู้จักตนเอง (Self Understanding) คือ ผู้บริหารที่รู้จักจุดอ่อน จุดแข็งตนเอง โดยจะรู้จักจ้างหรือใช้คนทำในสิ่งที่ตัวเองไม่ถนัด การสนใจติดตามผลที่เป็นไปของงานที่ทำ และรู้จักสำรวจตนเองตลอดเวลา

#### สิ่งที่ผู้บริหารควรปฏิบัติตามแนวคิดของนักวิชาการต่างประเทศ

ริชาร์ด ดรอฟท์ (Richard Draft, 2001, pp. 212-215) แห่งโรงเรียนธุรกิจโอเวน (Owen School of Business) มหาวิทยาลัยเวินเดอร์บิวท์ ให้ทัศนะว่า ผู้บริหารที่ดีควรใช้การบริหารที่เน้นการสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าการใช้อำนาจ โดยส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมคิดร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร พยายามพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีภาวะผู้นำ จนสามารถทำงานแทนได้ โดย ริชาร์ด ดรอฟท์ ได้เสนอหลักคุณธรรม 8 ประการ ที่นักบริหารที่ดีควรมี ดังนี้

- 1) เปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหารองค์กร
- 2) ส่งเสริมและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเอง
- 3) ยอมรับและเป็นคุณค่าของลูกน้อง
- 4) รับฟังความคิดเห็นของคนอื่นก่อนตัดสินใจ
- 5) แยกเรื่องงานออกจากเรื่องส่วนตัว
- 6) สร้างความแข็งแกร่งให้องค์กรด้วยการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
- 7) กระจายอำนาจให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
- 8) สร้างศรัทธาและความเชื่อมั่น โดยทำตัวให้นำศรัทธา นำเชื่อถือ

#### วัฒนธรรมองค์กร

##### แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

ซันนิเฟลด์ (Sonnenfeld, 1998, cited in Robbins, 1996, pp. 683-684) ศึกษาประเภทของวัฒนธรรมองค์กร และคนในวัฒนธรรมแต่ละประเภท โดยแบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ประเภท คือ

1) วัฒนธรรมแบบวิชาการ (Academy) เป็นวัฒนธรรมที่ใ้บุคคลในองค์กรรับผิดชอบงานของตน พนักงานที่มีความต้องการที่จะทำงานแต่ละงานทั้งหมดมากกว่าที่จะทำงานเฉพาะส่วน องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบวิชาการมักจะรับผู้ที่เพิ่มสำเร็จการศึกษาเข้าทำงานและมีระบบการฝึกอบรมพัฒนาและถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ตลอดจนเทคนิคเฉพาะเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กรได้ วัฒนธรรมแบบวิชาการจะมุ่งสร้างพนักงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ

เฉพาะด้าน (specialist) ขึ้น เพื่อปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรที่มักจะมีวัฒนธรรมแบบวิชาการมักได้แก่ บริษัทเอกชน เช่น โคคา-โคลา IBM เป็นต้น

2) วัฒนธรรมแบบสโมสร (Club) วัฒนธรรมแบบสโมสรจะให้ความสำคัญกับความจงรักภักดี ความผูกพันและความสอดคล้องกัน ตลอดจนความกลมเกลียวหรือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสมาชิกในองค์กร วัฒนธรรมแบบสโมสรให้ความสำคัญกับประสบการณ์และความอาวุโส ในองค์กร องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบสโมสรมักจะพัฒนาและฝึกผู้บริหารให้เป็นผู้ที่มีความรอบรู้ อย่างกว้างขวางแบบ Generalist องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้มักจะได้แก่ หน่วยงานราชการ กองทัพ เป็นต้น

3) วัฒนธรรมแบบทีมเบสบอล หรือทีมกีฬา (Baseball Team) วัฒนธรรมแบบเบสบอลนี้จะเป็นที่รวมของผู้ที่เป็นคนมีความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยง เนื่องจากวัฒนธรรมแบบนี้จะให้ความสำคัญกับผู้ที่มีความรู้ความสามารถโดยเน้นที่ผลผลิตหรือผลงานที่พนักงานสร้างขึ้นในองค์กร มากกว่าการพิจารณาถึงอายุหรือประสบการณ์ ของพนักงานองค์กรมักจะมีระบบการจูงใจและให้อิสระแก่พนักงานในการสร้างผลงานที่ดีหรือผู้ที่มีผลงานดีเด่น (Star Performers) องค์กรที่มีมักจะมีวัฒนธรรมแบบทีมเบสบอลมาก ได้แก่ บริษัทที่ปรึกษา ธนาคาร ทนายความ บริษัทที่มีกิจการทำการบิน บริษัทโฆษณาและการวิจัยทางชีวภาพ เป็นต้น

4) วัฒนธรรมแบบการป้องกัน (Fortress) วัฒนธรรมแบบนี้จะเน้นการป้องกันองค์กร ซึ่งเน้นความอยู่รอดขององค์กร องค์กรจะทำงานที่ท้าทายและอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้อาจเคยมีวัฒนธรรมแบบอื่นมาก่อนองค์กรที่มักจะมีวัฒนธรรมแบบป้องกันมักได้แก่กิจกรรมสำรวจน้ำมัน ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ เป็นต้น

การแบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็นแต่ละประเภท สามารถบ่งบอกถึงลักษณะความเหมาะสมกับองค์กร ซึ่งแต่ละองค์กรมีการใช้วัฒนธรรมที่แตกต่างกันออกไป แนวคิดดังกล่าวทำให้ทราบว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นความเชื่ออย่างหนึ่งที่บุคคลในองค์กรนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ ลูกและคณะ (Cooke & others, 1989, pp. 9-13) ได้อธิบายความหมายเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ได้ดังนี้

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ได้แก่ เป็นข้อสมมุติฐานและความเชื่อพื้นฐานที่ถูกกำหนดโดยสมาชิกขององค์กรองค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร คือ พฤติกรรมธรรมดา บรรทัดฐาน ค่านิยมที่เด่นชัด ประชญา กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ความรู้สึกหรือบรรยากาศ เทคโนโลยี ประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์กรซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน 12 มิติ คือ

ด้านที่ 1 ลักษณะสร้างสรรค์ หมายถึง องค์กรที่ให้ความสำคัญของค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งเน้นที่ความพอใจของบุคคลในองค์กร ความต้องการความสำเร็จ ต้องการไม่ตรีสัมพันธ

รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน และมีลักษณะของการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรประสบผลสำเร็จกับการทำงานแบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

1.1) มิติเน้นความสำเร็จ หมายถึง องค์กรที่มีภาพรวมในลักษณะการทำงานที่ดี มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กรมีลักษณะของการมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน มีเหตุมีผลมีหลักการ และเป็นนักวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้น มีความสุข สนุกกับงาน รู้สึกว่างานมีความท้าทายและมีความหมาย

1.2) มิติเน้นสัจการแห่งตน หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกในทางสร้างสรรค์ เน้นความต้องการของบุคคลในองค์กรตามความนึกคิดและตามความคาดหวัง เป้าหมายของการทำงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณที่ได้รับ รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อมกับความก้าวหน้าของพนักงานทุกคน ทุกคนมีความภูมิใจในงานของตน

1.3) มิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงาน การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและมุ่งเน้นบุคคลเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับพนักงาน คือ ถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร การทำงานมีลักษณะการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ บุคลิกภาพของพนักงานมีความสุข ภูมิใจ และสนุกกับการนิเทศการสอน และบทบาทที่เลี้ยง และได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าจากการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

1.4) มิติเน้นไมตรีสัมพันธ์ หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเอง เปิดเผย และมีความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมทีม การแสดงออกของพนักงานในองค์กรจะเน้นการทำงานในลักษณะให้ความอบอุ่น ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน มีการแบ่งปันและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกันในการทำงาน รู้ใจเขาใจเรา

ด้านที่ 2 ลักษณะเอื้ออาทร หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่มุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของพนักงาน และมีผู้นำที่มุ่งเน้นบุคคลเน้นการคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ยึดถือกฎระเบียบแบบแผน ฟังพาสู้บริหาร และพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ ขอมรับการมอบหมายงานจากผู้บริหาร เน้นถึงสัมพันธภาพกับบุคคลในลักษณะปกป้องตนเอง และตั้งรับเพราะเป็นแนวทางทำให้มั่นคงและปลอดภัยและก้าวหน้าในการทำงาน แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

2.1) มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่บุคคลให้การยอมรับซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงการแข่งขันที่อาจเกิดขึ้น พฤติกรรมที่ถูกต้องในองค์กรคือพยายามเห็นด้วยและคล้อยตามความคิดเห็น การปฏิบัติตัวเหมือนกับบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กร ลักษณะคล้อยตามเป็นสิ่งที่พนักงานในองค์กรพึงพอใจ

2.2) มิติเน้นกฎระเบียบ หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมกรรมการแสดงออก ลักษณะอนุรักษ์นิยม รักษาประเพณีแบบแผนการปฏิบัติงาน มีการควบคุมด้วยระบบราชการ คนในองค์กรต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด

2.3) มิติเน้นการพึ่งพา หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมกรรมการแสดงออกถึงสายงานบังคับบัญชาศูนย์รวมการบริหารจัดการ การตัดสินใจที่ผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม ซึ่งทุกคนต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้น และทุกคนเชื่อว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้อง ทุกคนไม่สนใจคุณภาพของงานหรือลักษณะงานที่ทำทนาย ไม่ทราบจุดมุ่งหมายในการทำงานของตนเอง และขององค์กรมุ่งการปกป้องตนเองโดยการปฏิบัติตามผู้บริหาร

2.4) มิติเน้นการหลีกเลี่ยง หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมกรรมการแสดงออกที่เน้นการลงโทษเมื่อทำงานผิดพลาด แต่เมื่อทำงานประสบผลสำเร็จกลับไม่ได้รับรางวัลอะไร ทำให้พนักงานเกิดความรับผิดชอบให้กับบุคคลอื่น และหลีกเลี่ยงการกระทำต่าง ๆ ที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน และการถูกตำหนิ พนักงานทุกคนจะรู้สึกผิด ต่ำหนิตนเองและรู้สึกตนเองไม่มีคุณค่าเมื่อกระทำงานผิดพลาด ทุกคนหลีกเลี่ยงการทำงานหรือการปฏิบัติตัวที่ก่อให้เกิดการขัดแย้งและความผิดต่าง ๆ พยายามหลีกเลี่ยงไปให้ผู้อื่นร่วมงานหรือผู้บริหาร

ด้านที่ 3 ลักษณะเชิงรุก หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมกรรมการแสดงออกในการปฏิบัติงานเชิงรุก ลักษณะมุ่งเน้นงานและเน้นความต้องการทางด้านความมั่นคงของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญ โดยลักษณะการทำงานจะมุ่งเน้นอำนาจ การมีความคิดเห็นตรงกันข้าม แข่งขันชิงดีชิงเด่นต่อต้านและมุ่งเจ้าระเบียบ แบ่งออกเป็น 4 มิติ

3.1) มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของการเผชิญหน้าเป็นอย่างมาก โดยมีค่านิยมการบริหารที่เน้นการเจรจาต่อรอง พนักงานรู้สึกว่ามีความสำคัญถ้าได้แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ขาดการวางแผนล่วงหน้า การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าก่อให้เกิดความขัดแย้งกับบุคคลอื่นในองค์กรอยู่เสมอ ๆ พนักงานจะแสดงถึงความขัดแย้งในลักษณะชอบสงสัย ไม่ไว้ใจบุคคลอื่น และแสดงอาการตำหนิและต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือต่อต้านความคิดเห็นของผู้อื่นเสมอ ๆ

3.2) มิติเน้นอำนาจ หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมกรรมการแสดงออกที่มีโครงสร้างการบริหารแบบไม่มีส่วนร่วม โดยมีพื้นฐานแบบเน้นอำนาจหน้าที่และบทบาทของแต่ละคนอยู่ที่ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ รางวัลที่ได้รับจากองค์กร คือการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ได้ควบคุมพนักงานที่มีระดับต่ำกว่า ทุกคนมีความต้องการอำนาจเพื่อบำรุงรักษาความรู้สึกมั่นคง โดยการมุ่งเน้นที่ผลงานโดยการใช้อำนาจหน้าที่ ชอบเป็นผู้นิเทศและสอนงานเพื่อนร่วมงาน

3.3) มิตินั้นการแข่งขัน หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกของการแข่งขันที่ต้องการผลแพ้ชนะ พนักงานต้องการชนะและดีกว่าคนอื่น ทุกคนมุ่งการแข่งขันเพื่อรักษาความรู้สึกการมีคุณค่าของตนเองจากการแบ่งระดับในที่ทำงานและเกิดผลสำเร็จที่การทำงานที่มีการแข่งขันและความเชื่อว่าการทำงานต้องการแข่งขันกันทำงานจึงจะประสบผลสำเร็จ

3.4) มิตินั้นความสมบูรณ์แบบ หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกลักษณะเจ้าระเบียบ การทำงานอย่างหนัก และยึดมั่นในระบบการทำงานอย่างละเอียดถี่ถ้วนแต่ได้รับผลงานและผลผลิตขององค์กรน้อยมาก และใช้ระยะเวลาเวลานานมากในการทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น เน้นการทำงานที่มีระเบียบอย่างละเอียด

วัฒนธรรมโรงเรียนมีลักษณะจำเพาะที่แต่ละองค์กรให้ความสำคัญ และยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารงานในโรงเรียนซึ่ง แพทเตอร์สัน (Patterson, 1988: 107-109) ได้สรุปว่าวัฒนธรรมโรงเรียนมีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน 10 ด้าน ได้แก่

- 1) ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน (School Purpose)
- 2) การมอบอำนาจ(Empowerment)
- 3) การตัดสินใจ (Decision Making)
- 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (Sense of Community)
- 5) ความไว้วางใจ (Trust)
- 6) ความมีคุณภาพ (Quality)
- 7) การยอมรับ(Recognition)
- 8) ความเอื้ออาทร (Caring)
- 9) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)
- 10)ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity)

ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### **1. ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน (School purposes)**

การปฏิบัติงานของโรงเรียนย่อมต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จบรรลุความประสงค์ที่ตั้งไว้ การที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนนั้น ภายในโรงเรียนควรประชาสัมพันธ์ ชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียน เข้าใจ เห็นคุณค่าและความสำคัญเกี่ยวกับความมุ่ง



ประสงค์ของโรงเรียน เพื่อเป็นชี้แนวทางในการดำเนินงานและการประเมินผลร่วมกัน รวมทั้งคำนึงถึงการตัดสินใจที่มีผลต่อเป้าประสงค์ของโรงเรียนด้วย

แพทเตอร์สัน (Patterson, 1988, pp. 107-109) กล่าวว่า การปฏิบัติงานของโรงเรียนทุกแห่งต่างก็มีจุดมุ่งหมายที่จะทำงานให้บรรลุมุ่งประสงค์ของโรงเรียน การที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนควรมีโอกาสร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เมื่อโรงเรียนกำหนดความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนแล้ว ควรประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจ เห็นคุณค่าและความสำคัญเกี่ยวกับความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินผลร่วมกัน รวมทั้งคำนึงถึงการตัดสินใจที่มีผลต่อความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนด้วย

ริงสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 170) กล่าวว่า เป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดผลการปฏิบัติงานก็ต่อเมื่อทุกคนยอมรับทั้งหมด การที่มีคนใดคนหนึ่งปฏิเสธเป้าหมายนั้นเขาก็จะไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ใช่ผู้นำเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย

วารสาร เมืองพวน (2551, หน้า 23) กล่าวว่า ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนได้ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากร ได้ทราบถึงเป้าประสงค์ของโรงเรียน ด้วยรูปแบบวิธีการต่างๆ ทำให้บุคลากรเกิดความตระหนัก เห็นคุณค่าและความสำคัญในเป้าประสงค์ของโรงเรียน การนำเป้าประสงค์ไปใช้ในการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานต่าง ๆ รวมทั้งการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้เป้าประสงค์ของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จ

ธงชัย สันติวงษ์ (2539, หน้า 39) ได้กล่าวถึงหลักในการกำหนดความมุ่งประสงค์ไว้ ดังนี้

1) กิจกรรมต่างๆ ขององค์กรจะต้องมีส่วนสนับสนุนหรือช่วยส่งเสริม ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม ให้ความมุ่งประสงค์ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จได้ ความหมายในที่นี้คือกิจกรรมที่จัดขึ้นซ้ำกันหรือที่ไม่จำเป็นจะก่อให้เกิดความสูญเสียทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์ และองค์กรจะทำงานโดยไม่มีประสิทธิภาพ

2) ความมุ่งประสงค์ที่ระบุอย่างชัดเจน และเข้าใจง่ายจะเป็นการส่งเสริมให้องค์กรดำเนินไปโดยมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพราะถ้าหากเป้าหมายไม่ชัดเจนหรือเข้าใจยาก ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีหลักยึด และอาจทำให้ทำไปคนละทิศคนละทาง ซึ่งจะก่อให้เกิดการเสียเวลาหรือไม่สามารถรวบรวมความทุ่มเทจากกำลังแรง และกำลังความคิดของฝ่ายต่างๆ ได้เต็มที่

3) ความมุ่งมั่นประสงค์ที่ตั้งขึ้นจะต้องได้รับการยอมรับและเห็นด้วยจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จึงจะทำให้ความมุ่งมั่นประสงค์นั้นประสบความสำเร็จ เพราะถ้าความมุ่งมั่นประสงค์ถูกจัดขึ้นโดยขัดแย้งกับผลประโยชน์ของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (ทั้งสมาชิกภายในองค์กร และบุคคลภายนอกองค์กร) แล้วย่อมทำให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องต่อต้านหรือไม่ปฏิบัติตามก็ได้

4) ความมุ่งมั่นประสงค์หรือเป้าหมายที่จัดขึ้นต้องไม่สูงหรือยากเกินไป หากแต่ต้องสมเหตุสมผล ความหมายในที่นี้ก็คือความมุ่งมั่นประสงค์ที่ตั้งไว้สูงเกินไปหรือหาหนทางที่จะทำให้สำเร็จได้ยาก ย่อมเป็นการกำจัดตั้งแต่เริ่มแรก สมาชิกองค์กรอาจมองไม่เห็นหนทางที่จะทำได้ก็จะทอดทิ้งตั้งแต่เริ่มต้น ตรงกันข้าม หากความมุ่งมั่นประสงค์ที่ตั้งไว้ง่ายเกินไป และสามารถทำให้สำเร็จผลได้โดยใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยหรือใช้เวลาอันสั้นก็ย่อมไม่เป็นการท้าทายความพยายามของสมาชิก ดังนั้นความมุ่งมั่นประสงค์ที่ดีนั้น ควรจะสมเหตุสมผลในลักษณะที่ต้องสูงพอสมควร และเหมาะสมสำหรับท้าทายความพยายามของสมาชิกได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ความมุ่งมั่นประสงค์ที่สมเหตุสมผลดังกล่าว ถ้าหากจัดได้ถูกต้องก็จะเป็นการจูงใจให้สมาชิกทุ่มเทกำลังความสามารถของตนอย่างเต็มที่ ทั้งนี้เพราะปัจจุบันการประเมินผลงาน ส่วนมากนิยมดูจากความมุ่งมั่นประสงค์ที่กำหนดให้เป็นเกณฑ์สำคัญ ดังนั้น ความมุ่งมั่นประสงค์ที่จะใช้วัดจึงต้องเหมาะสม

5) การจัดทำความมุ่งมั่นประสงค์หรือเป้าหมายดังกล่าวจะต้องให้สมาชิกในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำ เพื่อให้ได้ประโยชน์ที่ว่าความมุ่งมั่นประสงค์ดังกล่าวจะเป็นที่เข้าใจ และเป็นที่ยอมรับ รวมทั้งจะช่วยให้แปลความได้ถูกต้อง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความมุ่งมั่นประสงค์ของโรงเรียน หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรมของโรงเรียน โดยการจัดทำแผนงาน/โครงการมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนเสมอ รวมทั้งสร้างความตระหนักและเห็นคุณค่าความสำคัญของเป้าหมายโรงเรียนให้เกิดขึ้นกับบุคลากร โดยการแจ้งข่าวสารและทำความเข้าใจกับบุคลากรให้ทราบถึงนโยบายและเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจน เพื่อให้การบริหารงานของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

## 2. การมอบอำนาจ (Empowerment)

การมอบอำนาจ เป็นกระบวนการของการบริหารหรือเป็นหัวใจของนักบริหารในการบริหารราชการให้เป็นที่ไปด้วยดี เมื่อผู้บังคับบัญชามอบอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบดำเนินการอย่าง

ใดอย่างหนึ่ง แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ควรเห็นความสำคัญของการมอบอำนาจในการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ผู้บริหารควรให้โอกาสในการรับรู้ข่าวสาร และการได้รับปัจจัยต่างๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกันและในขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาก็ยังต้องรับผิดชอบร่วมต่อผลที่เกิดขึ้นด้วย

แพทเตอร์สัน (Patterson, 1988, pp. 107-109) ได้กล่าวถึงการมอบอำนาจไว้ว่าในการปฏิบัติงานผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญของการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ครูในโรงเรียนในบางสถานการณ์ พร้อมทั้งให้โอกาสในการรับรู้ข่าวสาร และการได้รับปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคคลในองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน

ริงสตรัค ประเสริฐศรี (2544, หน้า 127) กล่าวว่า การมอบอำนาจที่มีประสิทธิผลไว้ว่าการมอบหมายงาน (Delegation) เป็นกระบวนการมอบความรับผิดชอบ (Authority) พร้อมๆ กับการมอบอำนาจหน้าที่ (Responsibility) ในแนวดิ่งจากระดับบนไประดับล่างซึ่งนับว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลอื่นมีส่วนร่วมในงานของผู้บริหาร โดยต้องการให้ผู้บริหารกำหนดอำนาจหน้าที่และการสร้างความรู้สึกความรับผิดชอบ

จินตนา ยูนิพันธ์ (2539, หน้า 101) ได้กล่าวไว้ว่า การมอบอำนาจในงานเป็นกระบวนการแบ่งปันอำนาจระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการให้อำนาจในการตัดสินใจสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาประสิทธิภาพของงาน โดยการตัดสินใจส่วนบุคคลของบุคลากรเอง หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการถ่ายโอนอำนาจจะช่วยให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ท้าทาย มีความคิดสร้างสรรค์ ทำให้ทุกคนในองค์กรมีความเชื่อมั่นที่จะเติบโตเจริญก้าวหน้าในงานของตน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 236) กล่าวถึงการมอบอำนาจหน้าที่แต่ปราศจากความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาว่า เป็นการแบ่งงานขององค์กรโดยขาดผู้รับผิดชอบ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ไม่ใช้การมอบหมายความรับผิดชอบผู้บังคับบัญชายังคงรับผิดชอบไว้เพื่อความถูกต้องเหมาะสมของการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ผู้ที่อยู่ในองค์กรทุกคนจะต้องมีความเต็มใจในการปฏิบัติหน้าที่และมีความรับผิดชอบ

สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 238) กล่าวว่า การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพทำได้โดยการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารและความเข้าใจระหว่าง ผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีขึ้น ผู้บริหารที่เรียนรู้จุดแข็งจุดอ่อนและความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาจะสามารถตัดสินใจได้ดีว่างานไหนสามารถมอบหมายให้ใครได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2543, หน้า 288) กล่าวว่า ชนิดของงานหรือหน้าที่ในการกระทำเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีผลกระทบต่อมอบอำนาจหน้าที่ ถ้าหากเป็นงานที่ผู้บริหารชั้นสูงควบคุมหรือสั่งการเองอย่างทั่วถึงได้ยากในขณะเดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีคุณสมบัติหรือประสบการณ์

อย่างเพียงพอที่จะทำงานนั้นได้ด้วยตนเองแล้ว ผู้บริหารก็ไม่ควรรวบงานดังกล่าวไว้ทำด้วยตนเอง แต่ควรมอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำ

เทรซี (Tracy, 1990, pp. 1-5) ได้กล่าวถึง กระบวนการมอบอำนาจในงานให้แก่บุคลากร ภายในองค์กรไว้ 10 ขั้นตอน ดังนี้

1) การให้อำนาจโดยความรับผิดชอบ (Power Through Responsibility) กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบต่อให้บุคลากร ได้รับทราบถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยทำการสื่อสารและส่งเสริมในบทบาทหน้าที่ของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในความเป็นเจ้าของต่อบทบาทและความรับผิดชอบของตน รวมทั้งเข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของผู้อื่นด้วย

2) การให้อำนาจโดยอำนาจหน้าที่ (Power Through Authority) มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เท่าเทียมกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยพิจารณาจากความสามารถของแต่ละบุคคล พร้อมทั้งชี้แจงให้ทราบถึงอำนาจหน้าที่และขอบเขตของอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

3) การให้อำนาจโดยมาตรฐานสู่ความเป็นเลิศ (Power Through Standard of Excellence) ต้องยึดถือในมาตรฐาน กำหนดมาตรฐานในงานทั้งด้านปริมาณ คุณภาพงบประมาณและเวลา สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรรู้ถึงผลสำเร็จและความสำเร็จ

4) การให้อำนาจโดยการฝึกอบรมและการพัฒนา (Power Through Training and Development) ผู้บริหารควรทำการมอบอำนาจในงาน โดยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการฝึกอบรม สร้างเสริมความมีคุณค่าในตนเอง เสริมสร้างแรงจูงใจที่ต้องเรียนรู้ โดยไม่ก่อให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง พัฒนาการฝึกอบรม ความต้องการของบุคลากรในองค์กร

5) การให้อำนาจโดยการให้ความรู้และข้อมูลข่าวสาร (Power Through Knowledge and Information) การมอบอำนาจในงาน โดยการให้ความรู้และข้อมูลข่าวสารให้บุคลากรได้รับทราบถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนงานขององค์กร ข้อมูลข่าวสารจากองค์กรอื่นๆ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

6) การให้อำนาจโดยการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Power Through Feedback) จุดมุ่งหมายของข้อมูลย้อนกลับ คือ ช่วยเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น บุคลากรได้เห็นว่าเขาต้องทำการ

ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง จูงใจให้บุคลากรทำงานได้ดีขึ้นและทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในตนเอง

7) การให้อำนาจโดยการรับรู้ (Power Through Recognition) ให้บุคลากรเกิดความรู้สึกยอมรับโดยทำการยกย่อง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประชาสัมพันธ์การให้อำนาจหน้าที่ที่สูงขึ้น และการให้ค่าตอบแทนสวัสดิการต่าง ๆ บุคลากรจะรู้สึกพึงพอใจ มีแรงจูงใจที่จะผลิตผลงานหรือคุณภาพบริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

8) การให้อำนาจโดยความไว้วางใจ (Power Through Trust) เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความไว้วางใจในการสามารถมองของตนเองและผู้อื่น โดยมีการเชื่อว่าบุคคลทุกคนย่อมมีพื้นฐานและความสามารถในการทำงานที่ดี มีการแสดงออกถึงความไว้วางใจผู้อื่น รวมทั้งการให้อิสระในการทำงานแก่บุคลากร

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การมอบอำนาจ หมายถึง ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจหน้าที่ลดหลั่นไปตามลำดับสายการบังคับบัญชา มีการกำหนดหน้าที่ขอบเขตของงานไว้อย่างชัดเจน ให้อำนาจตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างอิสระ บุคลากรภายในโรงเรียนมีสิทธิเท่าเทียมกันในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียน และผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบตรงกับความความรู้ความสามารถของบุคลากรเพื่อให้เกิดความเต็มใจและพร้อมที่จะทุ่มเทการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

### 3. การตัดสินใจ (Decision Making )

ในการตัดสินใจผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่โรงเรียน พร้อมทั้งการมีข้อมูลที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการตัดสินใจมากที่สุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งการตัดสินใจถือว่เป็นสิ่งสำคัญยิ่งของกระบวนการบริหารเป็นพฤติกรรมหลักของการบริหาร ดังนั้นผู้บริหารทั้งหลายจึงไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงเรื่องของการตัดสินใจได้ การตัดสินใจเป็นพฤติกรรมที่นักบริหารได้นำ ไปเป็นองค์ประกอบที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงควมมีประสิทธิภาพของการบริหาร

สมคิด บางโม (2540,หน้า 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีหลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การตัดสินใจนี้อาจเป็นการตัดสินใจที่จะกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งหลายอย่าง เพื่อความสำเร็จตรงตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

ในทางปฏิบัติการตัดสินใจมักเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ยุ่งยากสลับซับซ้อน และมีวิธีการแก้ปัญหาให้  
วินิจฉัยมากกว่าหนึ่งทางเสมอ

แพทเตอร์สัน (Patterson, 1988,pp. 107-109) ให้แนวคิดว่า ในการตัดสินใจผู้บริหารควร  
คำนึงถึงความเป็นไปได้ และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่องค์กร พร้อมทั้งการมีข้อมูล สารสนเทศ ที่เป็น  
องค์ประกอบในการตัดสินใจให้มากที่สุด

ยูลค์ (Yulk, 2002,pp. 81) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมว่าเกี่ยวข้องกับการใช้  
กระบวนการตัดสินใจที่หลากหลาย โดยยอมให้ผู้อื่นมีอิทธิพลบางอย่างเหนือการตัดสินใจของ  
ผู้บริหาร โดยทั่วไปคำศัพท์อื่นที่ใช้อ้างอิงถึงลักษณะของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมประกอบด้วย  
การปรึกษาหารือ การตัดสินใจร่วมกัน การมีส่วนร่วมในอำนาจ การกระจายอำนาจ และการบริหาร  
แบบประชาธิปไตย

ฮอย และ มิสเกล (Hoy and Miskel, 2008,pp. 217) เสนอแนะขั้นตอนของกระบวนการ  
ตัดสินใจไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) ยอมรับรวมทั้งระบุถึงถึงสภาพและขอบเขตปัญหา
- 2) วิเคราะห์ปัญหาสร้างเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ในการแก้ปัญหา
- 3) พัฒนาแผนหรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติกรรวมทั้งการระบุทางเลือกต่างๆ การพยากรณ์  
ผลตามที่เป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก
- 4) การใคร่ครวญและการเลือกทางเลือกที่ปฏิบัติ
- 5) เริ่มแผนปฏิบัติการ

ริงสรรค์ ประเสริฐศรี (2544,หน้า 264) กล่าวว่า คุณภาพของการตัดสินใจย่อมขึ้นอยู่กับ  
แจกแจงข้อมูลที่สอดคล้องกัน ความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา  
โดยทั่วไปการมีส่วนร่วมจะส่งผลลัพธ์ในการตัดสินใจดีกว่าถ้าหากว่าผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลที่  
สอดคล้องกัน และมีความพยายามให้ความร่วมมือกับผู้นำในการตัดสินใจที่ดี อย่างไรก็ตาม การให้  
ความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชาถือว่าเป็นผลดีอย่างมากที่จะได้แบ่งปันให้กับวัตถุประสงค์ของ  
ผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดสัมพันธภาพในการให้ความไว้วางใจร่วมกันกับผู้นำ

บัญชา อึ้งสกุล (2545,หน้า 27) ได้กล่าวถึง การใช้อำนาจการบริหารจัดการตามแนวทางแบบ  
ประชาธิปไตยที่สำคัญไว้ 3 ประการ คือ

- 1) ควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ การเปิดโอกาสในการแสดง  
ความคิดเห็นและเลือกวิธีปฏิบัติงานตนเอง

2) ควรจัดสรรแบ่งงานและมอบหมายหน้าที่การงาน ให้ผู้ร่วมรับผิดชอบดำเนินการตามความเหมาะสมของแต่ละคนแต่ละหน้าที่

3) ควรให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน รับฟังความคิดเห็นกับคำปรึกษาหารือจากผู้ร่วมงาน ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์ เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานเกิดความร่วมมือประสานงานกันอย่างจริงจังและจริงใจ นั่นคือ เกิดการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานในที่สุด

สุทธิ สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยภยกุล (2541, หน้า 50) กล่าวถึงลักษณะการตัดสินใจที่ดีไว้ดังนี้

1) ต้องพยายามตัดสินใจไปในทางที่จะก่อให้เกิดคุณประโยชน์ให้มากที่สุด คือควรเป็นไปในทางสร้างสรรค์

2) ต้องพยายามตัดสินใจโดยหวังว่าจะได้รับผลดีที่สุดและหวังว่าจะได้รับความร่วมมือและการยอมรับนับถือมากที่สุด

3) ต้องพยายามตัดสินใจให้สามารถปฏิบัติได้ โดยการตัดสินใจที่ดีจะต้องคำนึงถึงนโยบาย กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่มีอยู่ ตลอดจนสถานะแวดล้อม และปัญหาต่างๆ โดยรอบรอบประทีป เสรีเรื่องยศ(2546 ,หน้า 37) การตัดสินใจของครูใหญ่มี 3 แบบดังนี้

1) การตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำ (Routine Decision Making) การตัดสินใจของครูใหญ่ส่วนใหญ่เป็นการตัดสินใจแบบนี้ อาจเป็นการตัดสินใจที่เป็นผลจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

2) การตัดสินใจเกี่ยวกับการสร้างสรรค์ (Heuristic Decision Making) ครูใหญ่ต้องให้เสรีภาพแก่เพื่อนร่วมงานที่แสดงออก เปิดโอกาส และส่งเสริมให้เกิดผู้นำแบบจุกเงินขึ้นในการทำงานร่วมกับนักเรียนและคณะครู ครูใหญ่ควรสร้างบรรยากาศให้มีโอกาสในการตัดสินใจทางสร้างสรรค์เกิดขึ้น

3) การตัดสินใจเกี่ยวกับการประนีประนอม (Compromise Decision Making) ครูใหญ่จำเป็นต้องหาทวิวิธีในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งซึ่งอาจเกิดจากความแตกต่างในค่านิยม และวัฒนธรรม ความคาดหวังในบทบาทที่แสดง หรือข้อขัดแย้งที่เกิดจากความสนใจเฉพาะบุคคลครูใหญ่จำเป็น

ต้องพัฒนาทักษะตนเองในการตัดสินใจด้านนี้ เพราะถ้าเกิดความขัดแย้งเกิดขึ้นอยู่ในหน่วยงานการสร้างความก้าวหน้าในหน่วยงานจะกระทำไม่ได้ลำบาก

สถิติ กองคำ (2542, หน้า 111-114) ได้จำแนกรูปแบบการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของปัญหาออกเป็น 2 รูปแบบดังต่อไปนี้

1) การตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียว เหมาะสำหรับการตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า และเป็นเรื่องธรรมดาไม่ยุ่งยากซับซ้อนมาก ซึ่งผู้บริหารมีข้อมูลและทักษะเพียงพอจะทำการตัดสินใจด้วยตนเองได้ นอกจากนี้การตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียวยังมีความจำเป็นสำหรับการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ฉุกเฉินอีกด้วย การตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียวอาจจะทำได้หลายลักษณะดังต่อไปนี้

- 1.1) ผู้บริหารต้องตัดสินใจเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่
- 1.2) ผู้บริหารตัดสินใจโดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ปฏิบัติงาน
- 1.3) ขอความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลแล้วทำการตัดสินใจด้วยตนเอง
- 1.4) ฟังความคิดเห็นจากกลุ่มผู้ปฏิบัติงานแล้วทำการตัดสินใจด้วยตนเอง

2) การตัดสินใจโดยกลุ่ม เหมาะสำหรับการตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า เป็นเรื่องที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน ซึ่งผู้บริหารมีความรู้และทักษะไม่กว้างขวางพอที่จะตัดสินใจได้ดีที่สุด การใช้กลุ่มตัดสินใจจะช่วยให้ได้ความคิดกว้างขวางจากผู้ที่มีประสบการณ์และความรู้ต่างๆ กัน การตัดสินใจโดยกลุ่มอาจทำได้หลายลักษณะดังต่อไปนี้

2.1) การตัดสินใจโดยกลุ่มผู้บริหาร เป็นการตัดสินใจระดับสูง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเรื่องสำคัญที่มีความยุ่งยาก และอัตราการเสี่ยงภัยในการตัดสินใจสูง การตัดสินใจจะมีประสิทธิภาพได้ควรเป็นการตัดสินใจโดยกลุ่มผู้บริหาร และนอกจากนี้การที่ผู้บริหารทุกคนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะช่วยป้องกันปัญหาความขัดแย้งหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดจากการตัดสินใจนั้นๆ ด้วย

2.2) การตัดสินใจโดยคณะกรรมการ เป็นการตัดสินใจระดับสูงเช่นเดียวกัน การตัดสินใจโดยกลุ่มผู้บริหาร และเรื่องที่ต้องทำการตัดสินใจเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความสามารถเฉพาะอย่างหลาย ๆ ด้าน ซึ่งจำเป็นต้องได้รับความเห็นจากผู้ชำนาญการในแต่ละด้าน ในกรณีเช่นนี้ผู้บริหารระดับสูงจะแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นเพื่อทำการตัดสินใจ คณะกรรมการ



ดังกล่าวจะประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ชำนาญการในสาขาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจจะมีผู้บริหารบางคนหรือทุกคนร่วมอยู่ด้วย

2.3) การตัดสินใจโดยกลุ่มระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรภายในองค์กรหรือในหน่วยงาน การตัดสินใจแบบนี้กระทำได้ 4 วิธี คือ

2.3.1) สมาชิกในกลุ่มแต่ละคนมีสิทธิออกเสียงในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายเท่าเทียมกัน

2.3.2) สมาชิกเพียงแต่เสนอข้อคิดเห็นแนะนำประกอบการตัดสินใจขั้นสุดท้ายแก่ผู้บริหาร

2.3.3) การตัดสินใจโดยได้ข้อยุติที่เป็นมติเอกฉันท์ของกลุ่ม หมายถึง สมาชิกในกลุ่มเห็นด้วยจะต้องมีการถ่วงความคิดเห็นขัดแย้งให้เรียบร้อยเสียก่อนแล้วจึงค่อยตกลงกัน การตัดสินใจนี้ทำได้ยากแต่ก็จำเป็นสำหรับการตัดสินใจในเรื่องที่ต้องอาศัยการสนับสนุนจากกลุ่ม

2.3.4) การตัดสินใจโดยได้ข้อยุติที่เป็นมติเชิงเสียงข้างมาก หมายถึง จำนวนเกินครึ่งหนึ่งหรือสองในสามของกลุ่มเห็นด้วย แม้ว่าจะมีบางคนไม่เห็นด้วยก็ถือว่าเป็นการตัดสินใจที่มากจากกลุ่ม การคำนวณหลายอย่างที่สามารถใช้หาผลลัพธ์ที่ดีที่สุดได้ เทคนิคเหล่านี้ได้แก่ การโปรแกรมแบบเส้นตรง การวิเคราะห์ข่ายงาน แบบจำลองของคองคัลลิ่ง ทฤษฎีการรอคอย การวิเคราะห์ทางสถิติ ฯลฯ

2.4) การตัดสินใจแบบดุลยพินิจ (Judgmental Decision) การตัดสินใจแบบดุลยพินิจเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ตัวแปรของการตัดสินใจมีจำนวนจำกัด แต่ผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือกของการตัดสินใจไม่รู้แน่นอน เช่น ปัญหาของการตลาด การลงทุน การจัดสรรทรัพยากร ผู้จัดการตลาดอาจจะมีทางเลือกของการส่งเสริมการขายสินค้าหลายทาง แต่เขาไม่แน่ใจผลลัพธ์ของทางเลือก การใช้ดุลยพินิจที่ดีเป็นสิ่งจำเป็นต่อการเพิ่มความเป็นไปได้ของผลลัพธ์ที่ต้องการ และการลดความเป็นไปได้ของผลลัพธ์ที่ไม่ต้องการให้มันน้อยที่สุด เครื่องมือที่ช่วยผู้บริหารตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาวะของความไม่แน่นอนมีอยู่หลายอย่าง

2.5) การตัดสินใจแบบปรับตัว (Adaptive Decision) การตัดสินใจแบบปรับตัวเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ตัวแปรของการตัดสินใจมีอยู่เป็นจำนวนมากและผลลัพธ์ไม่สามารถคาดคะเน

ได้ เนื่องจากความซับซ้อนและความไม่แน่นอนของปัญหา ผู้ตัดสินใจไม่สามารถเห็นพ้องต้องกันในลักษณะหรือกลยุทธ์ของการตัดสินใจของพวกเขาได้ ปัญหาดังกล่าวนี้ต้องใช้บุคคลที่มีความรู้ทางเทคนิคแตกต่างกันหลายอย่าง ในกรณีดังกล่าวนี้กลยุทธ์ของการตัดสินใจและการดำเนินการต้องถูกปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้งเพื่อรับเอาการพัฒนาทางเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมใหม่ๆ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 132) กล่าวถึง การตัดสินใจเป็นทางเลือกระหว่างทางเลือกซึ่งคาดหวังว่าจะนำไปสู่ผลลัพธ์พึงพอใจจากปัญหาใดปัญหาหนึ่งแม้ว่าการตัดสินใจในการบริหารไม่ได้เริ่มต้นหรือสิ้นสุดด้วยการตัดสินใจเพราะต้องมีการกำหนดปัญหาก่อนจึงจะตัดสินใจ และเมื่อตัดสินใจแล้วจึงนำไปปฏิบัติ

จุมพล หนิมพานิช (2543, หน้า 130) กล่าวว่า ความสำคัญของการตัดสินใจในองค์กรโดยทั่วไปเมื่อพูดถึงการตัดสินใจจะหมายถึงความคิดและการกระทำต่าง ๆ ที่นำไปสู่การเลือกหรือการตกลงใจในการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากทางเลือกที่มีอยู่หลายทาง ซึ่งการตัดสินใจเลือกทางเลือกดังกล่าวถือเป็นหน้าที่ของผู้นำ หรือผู้บริหารหรือฝ่ายบริหาร เป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำอย่างระมัดระวัง ทั้งนี้เพราะการตัดสินใจใดๆ ของผู้นำ หรือผู้บริหารมิใช่เป็นการตัดสินใจที่กระทำกันอย่างง่าย ๆ นอกจากนี้การตัดสินใจยังเป็นกิจกรรมหรือกระบวนการที่มีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา และมักจะได้รับผลกระทบจากตัวบุคคลที่ทำหน้าที่ตัดสินใจและสภาพแวดล้อมต่างๆ

จันทรา พักตร์เพียงจันทร์ (2547, หน้า 38) กล่าวว่า การที่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรอื่น กำหนดเป้าหมายที่สำคัญเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดและมีความเป็นไปได้สูงในการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์และปัญหา

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญที่รู้ทันสถานการณ์และปัญหาเป็นอย่างดีนำเสนอข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเสนอความคิดเห็นรวมทั้งมีการศึกษาข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพก่อนการตัดสินใจเสมอ ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันในการจัดสรรทรัพยากรภายในโรงเรียน โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และโอกาสในการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายมากที่สุด

#### 4.ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (Sense of Community)

โรงเรียนมีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือและพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของมีความผูกพัน รู้จักรับผิดชอบ ช่วยเหลือและพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน เมื่อใดที่บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน จะทำให้มีอิทธิพลต่อสภาวะการทำงานมากกว่าเงินเดือนที่ได้รับ และจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้น

แพทเทอร์สัน (Patterson, 1988, pp. 107-109) ได้ให้ความหมายของความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรว่าในการปฏิบัติงานควรยึดถือโรงเรียนเป็นหลัก โดยถือว่าครู และบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน จึงควรให้ความช่วยเหลือ และพัฒนาบุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของมีความผูกพัน รู้จักรับผิดชอบ ช่วยเหลือ และพัฒนาโรงเรียนร่วมกันให้มากที่สุด

คิมบอลล์ ไวลส์ (Kimball Wiles, 1987, pp. 46-47) กล่าวว่า วิธีสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนทำได้โดย

- 1) ให้บุคลากรในโรงเรียนมีความผูกพันซึ่งกันและกัน และเกี่ยวข้องกัน ตลอดจนอุทิศเสียสละเวลาให้กับงาน
- 2) ส่งเสริมความก้าวหน้าของสมาชิกครูแต่ละคนในโรงเรียน
- 3) ร่วมกิจกรรมด้วยกันในวันหยุดสุดสัปดาห์
- 4) ให้ครูแต่ละคนมีความรู้สึกว่าเขาเป็นคนสำคัญคนหนึ่งของโรงเรียนการขอความช่วยเหลือในงานกิจกรรม เน้นถึงความสามารถพิเศษและควมมีคุณค่าในแต่ละบุคคล ให้การสนับสนุนช่วยเหลือเมื่อมีโอกาสจำเป็น ไม่แก่งแย่งอิทธิพลกัน

ทองใบ สุคชาติ (2543, หน้า 197) กล่าวว่า ขวัญในการทำงานขององค์กรใดๆ จะสูงหรือต่ำขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งการสร้างสัมพันธภาพที่ดีจะช่วยสร้างขวัญกำลังใจและนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร
- 2) ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร
- 3) ความพึงพอใจต่อนโยบายการดำเนินงานขององค์กร
- 4) ระบบการให้รางวัล การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง
- 5) สภาพในการทำงานถูกสุขลักษณะ เกื้อหนุนต่อการทำงาน
- 6) สุขภาพกายและสุขภาพจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน

มัลลิกา ดันสอน (2544, หน้า 130-131) กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงยึดเหนี่ยวของกลุ่มไว้ 4 ประเภท ได้แก่

- 1) ภัยคุกคามจากภายนอก (External Threat) หมายถึงแรงยึดเหนี่ยวของกลุ่มจะเพิ่มขึ้นเมื่อกลุ่มมีอุปสรรค หรือศัตรูร่วม (Common Enemy) ที่คุกคามการดำรงอยู่ของกลุ่ม
- 2) ประวัติความเป็นมาของกลุ่ม (Group History) คือ ประวัติความเป็นมา ประสบการณ์ที่พบเป็นประจำและความท้าทายที่เกิดขึ้นกับกลุ่ม จะถูกเรียนรู้ ค่อย ๆ ซึมซับ และถ่ายทอดกันจนกลายเป็นขนบธรรมเนียมและประเพณีภายในกลุ่ม ซึ่งจะมีส่วนเพิ่มแรงยึดเหนี่ยวของกลุ่มและช่วยเหลือกลุ่มในสถานการณ์ต่างๆ

3) เป้าหมายที่เกี่ยวข้องกัน (Interdependent Goal) บุคคลแต่ละคนจะมีเป้าหมายส่วนตัวในการรวมกลุ่ม ดังนั้นการมีเป้าหมายร่วมกันของสมาชิกและของกลุ่มจะเพิ่มความจำเป็นที่สมาชิกต้องพึ่งพาอาศัยกันภายในกลุ่ม เพื่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมายทั้งของตนเองและของส่วนรวม

4) การบรรลุเป้าหมาย (Accomplishment) ความสำเร็จหรือผลงานที่น่าชื่นชมจะมีส่วนสำคัญในการเพิ่มแรงยึดเหนี่ยวของกลุ่มขึ้น เนื่องจากความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในความสำเร็จของกลุ่ม จะเป็นแรงผลักดันให้ทุกคนร่วมงานเพื่อสร้างความภาคภูมิใจขึ้น

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 202-203) กล่าวว่า การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและส่วนรวม บุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนจะก่อให้เกิดความเข้าใจ ความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้บุคคลในองค์กรมีกำลังใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์อย่างเหนียวแน่นกับองค์กร ทำให้เกิดความสามัคคีเป็นปึกแผ่นในองค์กร

มาลี ควรคะนิง (2545, หน้า 22) กล่าวว่า ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วย ผู้บริหารซึ่งรับผิดชอบในโรงเรียนจะต้องสำรวจขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานเสมอและพึงตระหนักเสมอว่า ขวัญและกำลังใจเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน หมายถึง บุคลากรมีความรักความผูกพันเป็นเจ้าของหน่วยงานที่ปฏิบัติ โดยไม่คิดโอนย้ายหรือลาออกไปทำงานที่หน่วยงานอื่น ผู้บริหารมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีความสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียนให้กับบุคลากรเพื่อให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานสอนในโรงเรียนทำให้มีความทุ่มเทในการทำงานแม้ทางโรงเรียนขอความร่วมมือให้มาปฏิบัติงานในวันหยุดหรือนอกเวลาปฏิบัติงาน โดยไม่ได้ค่าตอบแทนบุคลากรก็มีความยินดีให้ความร่วมมือในการมาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเสมอ บุคลากรภายในหน่วยงานมีความรักความสามัคคีต่อกันมีการยกย่องชมเชยในความสำเร็จของเพื่อนร่วมงานเสมอ

## 5. ความไว้วางใจ (Trust)

ความไว้วางใจที่ผู้บริหารมีต่อบุคลากรว่าจะปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมีคุณภาพ โดยให้ออกาสให้บุคลากรได้เลือกทำงานตามความต้องการ ตามความรู้ ความสามารถของตนเอง ซึ่งส่งผลให้เกิดความภาคภูมิใจและทุ่มเทของบุคลากรในโรงเรียนที่พร้อมจะทำกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

แพทเตอร์สัน (Patterson, 1988, pp. 107-109) ให้แนวคิดว่า ผู้บริหารควรให้ความไว้วางใจในการตัดสินใจปฏิบัติงานต่าง ๆ ของบุคลากรในโรงเรียน

เทรซี และมอริน (Tracy and Morin 2001,p. 2) กล่าวถึงความไว้วางใจว่าความไว้วางใจคงอยู่เมื่อบุคคลอื่นบอกให้คุณกระทำการใด ๆ ก็ตาม โดยไม่มีการอธิบายละเอียดทุกขั้นตอน และคุณทำถึงนั้นเพราะคุณมั่นใจว่า บุคคลนั้นถือเอาประโยชน์ของคุณเป็นสิ่งสำคัญที่สุด และจะไม่กระทำการใด ๆ ก็ตาม ที่จะก่อให้เกิดผลเสีย หรือเกิดโทษแก่คุณ

จตุพร คำแก้ว (2547,หน้า 42) กล่าวว่า เมื่อเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันจะเกิดความรู้สึกเชื่อมั่น อบอุ่น ยอมรับในค่าแห่งความเป็นมนุษย์ซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียนจะมีลักษณะของความจริงใจ ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมาและเปิดเผย การแก้ปัญหาจะเป็นไปอย่างนุ่มนวลเมื่อมีการตัดสินใจทุกคนจะมีความรู้สึกดีงามต่อกัน

วารสาร เมืองพวน (2551,หน้า 28) กล่าวว่า การที่โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เลือกปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถและความต้องการ การให้ความเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากรที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย รวมทั้งบุคลากรที่มีการสื่อสารแบบเปิดเผยความรู้สึกต่อกันทำให้บรรยากาศการปฏิบัติงานเต็มไปด้วยความไว้วางใจกัน

ชาญชัย อาจินสมจาร (2541,หน้า 97-100) ได้กล่าวถึงผู้นำที่ต้องการหล่อหลอมความสัมพันธ์ของความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานอย่างมั่นคง ผู้นำควรปฏิบัติตนดังนี้

1) ปฏิบัติอย่างเปิดเผย (Practice Openness) ความเปิดเผยจะนำไปสู่ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ ดังนั้น ผู้นำควรให้ข้อมูลแก่บุคลากรทำให้บุคลากรแน่ใจว่า การตัดสินใจของผู้นำกระทำอย่างโปร่งใส อธิบายถึงเหตุผลในการตัดสินใจ เปิดเผยความเป็นจริงของปัญหา และเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างเต็มที่

2) มีความยุติธรรม (Be Fair) ก่อนการตัดสินใจหรือกระทำการใด ๆ ควรพิจารณาว่าบุคลากรจะรับรู้ถึงวัตถุประสงค์และความยุติธรรมได้อย่างไร ควรให้ความเชื่อถือนับกับวัตถุประสงค์และความสำคัญของการประเมินผลการทำงานของบุคคล และให้ความสนใจต่อการรับรู้ถึงความยุติธรรมในการให้รางวัลของบุคลากร

3) พูดถึงความรู้สึก (Speak Your Feeling) ผู้นำที่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและความรู้สึกกับบุคลากรจะถูกมองว่าเป็นคนจริงใจ และได้รับความเคารพจากบุคลากรเพิ่มขึ้น

4) บอกความจริง (Tell the Truth) การพูดความจริงทำให้บุคลากรรับรู้ว่ามีผู้นำที่มีความซื่อตรงและนำไปสู่ความไว้วางใจ

5) แสดงถึงความสม่ำเสมอ (Show Consistency) บุคคลต้องการความสามารถในการคาดคะเนได้ ดังนั้น ผู้นำควมใช้เวลาในการคิดถึงคุณค่าและความเชื่อของตนเอง และยอมให้บุคลากรมีส่วนเสนอแนะการตัดสินใจ เมื่อผู้นำเข้าใจถึงเป้าหมายสำคัญของตนเอง การกระทำของผู้นำจะ

สอดคล้องกับเป้าหมาย และจะดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นการหล่อหลอมความไว้วางใจของบุคคลต่อผู้นำ

6) รักษาคำมั่นสัญญา (Fulfil Your Promises) ความไว้วางใจจะเกิดขึ้น เมื่อบุคลากรเชื่อว่าผู้นำสามารถพึ่งพาได้ ดังนั้น ผู้นำจะต้องแน่ใจว่า สามารถรักษาคำพูดและคำมั่นสัญญาได้

7) รักษาความเชื่อมั่น (Maintain Confidence) บุคคลโดยปกติจะให้ความไว้วางใจกับบุคคลที่มีความสุขุม และเชื่อถือได้ ดังนั้น ถ้าบุคลากรให้ความยินยอมบางอย่างกับผู้นำด้วยความเชื่อมั่น เขาจะต้องการความแน่ใจว่า ผู้นำจะไม่นำไปวิพากษ์วิจารณ์กับบุคคลอื่น หรือทรยศต่อความเชื่อมั่นของเขา แต่ถ้าบุคลากรรับรู้ว่าคุณำนำไม่สามารถเชื่อถือหรือพึ่งพาได้ บุคลากรจะไม่ให้ความไว้วางใจต่อผู้นำ

8) แสดงให้เห็นถึงความสามารถ (Demonstrate Competence) การทำให้บุคคลอื่นชื่นชม และให้ความเคารพนับถือจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสามารถด้านวิชาชีพ และเทคนิคต่างๆ รวมทั้งพัฒนาตนเองทางด้านทักษะการติดต่อสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และทักษะส่วนบุคคลอื่น

คอตลิช และ ไคโร (Dotlich and Cairo, 2002, p. 173) ได้สรุปผลของความไว้วางใจไว้ดังนี้

1) ระดับการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น เมื่อผู้นำแสดงถึงความซื่อสัตย์ โดยการสื่อสารทางคำพูด การกระทำ และทัศนคติ เมื่อบุคลากรรับรู้ถึงความไว้วางใจที่ผู้นำมอบให้ บุคลากรจะทำงานหนักขึ้น เพราะความไว้วางใจเป็นพลังงานที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานหนักขึ้นและยาวนานกว่า เพื่อแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจที่มอบให้ผู้นำ

2) การมอบความไว้วางใจให้บุคคลอื่น ก็จะได้รับ ความไว้วางใจเป็นการตอบแทน สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและบุคลากรที่ถูกทำลายลงแล้วนั้น สามารถฟื้นฟูให้ดีขึ้นได้ ถ้าผู้นำเป็นผู้ริเริ่ม และแสดงให้เห็นว่าผู้นำมองเห็นคุณค่าของบุคลากร มากกว่าการเป็นทรัพยากรมนุษย์ หรือต้นทุนทางแรงงาน และเมื่อบุคลากรรับรู้ว่าเขาได้รับความไว้วางใจ บุคลากรก็จะตอบสนองต่อความรู้สึกนี้ โดยการมีความตั้งใจมากขึ้นที่จะริเริ่มสร้างสรรค์ความคิด และเสาะหาข้อมูลที่มีประโยชน์ซึ่งบุคลากรได้รับมาจากผู้นำคนอื่นๆ

3) ความไว้วางใจทำให้งานสำเร็จเร็วขึ้น ในขณะที่ถ้าผู้นำไม่ไว้วางใจผู้บังคับบัญชา ความสำเร็จของงานจะขึ้นอยู่กับการควบคุมดูแล การบริหารจัดการในหน่วยย่อย การตรวจสอบและการวัดผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะใช้เวลามากในการนิเทศงาน แต่ความไว้วางใจที่ผู้นำมอบให้บุคลากรจะมีความตั้งใจและมุ่งมั่นความสำเร็จของงานมากกว่า

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความไว้วางใจ หมายถึง ผู้บริหารเชื่อมั่นว่าบุคลากรสามารถปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้ตามจุดมุ่งหมาย และบุคลากรมีเชื่อมั่นและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหารว่าสามารถบริหารงานภายในโรงเรียนได้สำเร็จตามที่คาดหวัง ซึ่งการสร้าง ความไว้วางใจให้เกิดขึ้นได้นั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเชื่อใจในการมอบหมายงานที่มีการคาดหวังผลสำเร็จในระดับสูง

ให้บุคลากรได้มีโอกาสแสดงความสามารถ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เลือกวิธีการทำงานและตัดสินใจได้อย่างอิสระเพื่อให้ปฏิบัติงานตามความต้องการอย่างเต็มที่โดยเชื่อมั่นว่าจะเกิดผลดีแก่โรงเรียน

## 6. ความมีคุณภาพ (Quality)

การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นระบบการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถาบันการศึกษาทำให้มีผลผลิตและการบริการที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ ความมีคุณภาพเกี่ยวข้องกับคุณค่าและการคาดหวังให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน เชื่อมมั่นในประสิทธิภาพการทำงานของครูและความสามารถของนักเรียน รวมทั้งให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศของความเห็นอกเห็นใจและความร่วมมือของทุกคนในโรงเรียน

แพทเทอร์สัน (Patterson, 1988, pp. 107-109) ให้แนวคิดว่า ความมีคุณภาพเกี่ยวข้องกับคุณค่าและคาดหวังให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีมาตรฐาน ความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพการทำงานของครูและความสามารถของนักเรียน รวมทั้งให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศของความเห็นอกเห็นใจ และความร่วมมือของทุกคนในโรงเรียนนอกจากนี้ โรงเรียนจะต้องสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อให้เกิดการพัฒนา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2540, หน้า 113-114) ได้กล่าวถึง ระบบควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ไว้ว่า องค์กรที่นำกิจกรรมควบคุมคุณภาพมาใช้จะเริ่มต้นด้วยอุดมการณ์พื้นฐานคือ การมุ่งพัฒนาคนก่อน ซึ่งในระหว่างการพัฒนาคนและการทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันเป็นทีม ทำให้เกิดความเคารพในกลุ่มเพื่อนร่วมงานและทำให้บรรยากาศในการทำงานอบอุ่นและช่วยกันทำให้ที่ทำงานนั้นน่าอยู่น่าทำงาน เมื่อทำกิจกรรมควบคุมคุณภาพต่อเนื่องไประยะหนึ่ง กิจกรรมต่างๆ ที่กลุ่มทำก็เริ่มส่งผลต่อการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้บรรลุอุดมการณ์พื้นฐานกล่าวคือ ทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาสถานประกอบการของตน

สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 128) กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศแห่งความเห็นอกเห็นใจ เป็นการเพิ่มพูนแรงจูงใจและสร้างขวัญในการทำงาน อิทธิพลที่มีผลต่อคุณลักษณะของตัวบุคคลคือ ความสามารถ (Abilities) และแรงจูงใจ (Motive) คุณลักษณะของตัวบุคคลนี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลงานขององค์กรซึ่งจะดีหรือไม่คืออย่างไรขึ้นอยู่กับความสามารถและสิ่งจูงใจของตัวบุคคลภายในองค์กรด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพพนักงานจะได้รับกระตุ้นให้มีส่วนร่วม ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความไว้วางใจกันและกันความรู้สึกแบบครอบครัว สร้างบรรยากาศแห่งความเห็นอกเห็นใจ เป็นการเพิ่มแรงจูงใจและสร้างขวัญในการทำงาน

นิภารัตน์ ป้อสีลา (2550, หน้า 31) กล่าวว่า ความมีคุณภาพนั้นหมายถึง โรงเรียนคำนึงถึงมาตรฐานสูงสุดของงานและการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคคลในโรงเรียน เพื่อพัฒนาให้สมาชิกของโรงเรียนมีคุณภาพขึ้น ซึ่งเป็นความคาดหวังของโรงเรียนสำหรับมาตรฐานและคุณภาพการทำงานของครูและมาตรฐานคุณภาพของนักเรียน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความมีคุณภาพ หมายถึง ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในโรงเรียน ให้ความเชื่อมั่นในคุณภาพการทำงานของครูและมาตรฐานคุณภาพของนักเรียน ให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพบุคลากรภายในโรงเรียน จัดสรรอุปกรณ์สำนักงานที่เพียงพอสำหรับให้ครูได้ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน รวมทั้งโรงเรียนมีบรรยากาศที่เหมาะสมและมีสิ่งอำนวยความสะดวกไว้คอยบริการให้กับผู้มาติดต่อหรือนักเรียน

#### 7. การยอมรับ (Recognition)

การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสและยอมรับความคิดเห็นที่ดีของบุคลากร เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีขวัญและกำลังใจ และส่งผลที่ดีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เพราะมนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับจากผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการพื้นฐานตามแนวคิดของมาสโลว์ (Maslow, 1970, pp. 55-56) กล่าวไว้ว่า การจูงใจบุคคลให้เกิดแรงจูงใจในการทำกิจกรรมใด ๆ มีลำดับความต้องการ 5 ชั้น คือ ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) ความต้องการความปลอดภัย (Security Needs) ความต้องการที่จะเป็นเจ้าของ (Belongingness Needs) ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem Needs) และความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self Actualization)

กอร์ดอน (Gordon, 1999, p. 121) ได้กล่าวถึงความหมายของการยอมรับไว้ว่า เป็นสิ่งทีบุคคลหรือกลุ่มมีความเห็นต่อสิ่งต่างๆ ว่าถูกต้องหรือเหมาะสม โดยอยู่บนพื้นฐานของความรู้ความเข้าใจในสิ่งนั้นๆ และมีภาคภูมิใจเพื่อนำไปปฏิบัติงานจริงๆ ต่อไป

พรรณี ช.เจนจิต (2545, หน้า 467-468) ให้แนวคิดว่า ความต้องการเป็นที่ยอมรับและได้รับการยกย่องเป็นความต้องการที่จะรู้สึกว่าคุณค่าทั้งในสายตาตนเองและสายตาของผู้อื่นคนทุกคนล้วนมีความต้องการที่จะมองเห็นตนเองมีคุณค่าจะเกิดความรู้สึกทนไม่ได้ถ้าขาดในเรื่องนี้ ดังนั้น ผู้บริหารควรยอมรับและเห็นคุณค่าของบุคลากรพร้อมทั้งส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียนในการแสวงหาแนวคิดที่ดี เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น ยอมรับในความสำเร็จ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานของครูและนักเรียน การยอมรับเป็นเทคนิควิธีที่สำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานไปสู่เป้าหมาย



วิโรจน์ สารรัตนะ (2542, หน้า 96) ที่กล่าวว่า คนที่ต้องการได้รับการยอมรับนับถือจากสังคมและเชื่อมั่นว่าอุดมการณ์ของตนถูกต้อง ก็อาจยอมดำรงชีวิตของตนอย่างเร้นลับเพียงเพื่อให้ได้รับการยอมรับนับถือ

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2525, หน้า 99-100) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับนักบริหารการศึกษาไว้ว่า นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้ให้การยอมรับคนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ให้กำลังใจและให้คำชมเชยยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน ไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นมาเป็นของตน เพราะเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานสำเร็จนั้น หมายความว่าเราเองก็เป็นผู้บริหารที่ดีที่สามารถบริหารให้คนทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ หน้าที่ของผู้บริหารคือ พยายามดึงเอาความสามารถของบุคคลที่แฝงอยู่ในตัวออกมาใช้ให้ปรากฏและมองให้เห็นถึงปัญหาของคนอื่น ๆ ในการทำงาน พร้อมกับชมเชยและยกย่องเพื่อนร่วมงานต่อหน้าคนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานสำเร็จ เพื่อเป็นกำลังใจให้ทำงานอื่น ๆ เพื่อหน่วยงานต่อไป

จตุพร คำแก้ว (2547, หน้า 46) การยอมรับ และเห็นคุณค่าความสามารถของบุคลากรรู้จักมองส่วนดีของกันและกัน จะก่อทัศนคติ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะช่วยให้แต่ละบุคคลมีความภูมิใจในตนเอง ส่งผลให้มีความสุขในการทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่น และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จอย่างเต็มที่

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การยอมรับ หมายถึง ผู้บริหารยอมรับในความรู้ความสามารถของครู พร้อมทั้งยินดีที่จะรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียน ยกย่องชมเชยครูและนักเรียนที่สร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน ให้การยอมรับในความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของครูและให้โอกาสในการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น รวมทั้งเพื่อนร่วมงานต่างยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

## 8. ความเอื้ออาทร (Caring)

ความเอื้ออาทร เป็นคุณธรรมและจริยธรรมประจำใจและกายของมนุษย์ คือ เป็นความสำนึกที่ดี เป็นการกระทำที่ก่อประโยชน์สุขให้ทั้งแก่ผู้ให้และผู้รับ โรงเรียนควรเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ในการปฏิบัติงานและสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ของบุคลากร ผู้บริหารและบุคลากรใช้เวลาวางมาอยู่ใกล้ชิดกันการเอาใจใส่ดูแลในความเป็นอยู่ซึ่งกันและกัน การให้ความช่วยเหลือ ความเอื้ออาทรต่อกันทั้งในเรื่องส่วนตัวและหน้าที่การงาน ทำให้บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันและสร้างเสริมบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมมากขึ้นดังที่ แพทเตอร์สัน (Patterson, 1988, pp. 107-109) ได้เสนอว่า องค์กรควรเอาใจใส่ดูแลในเรื่องความเป็นอยู่และส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคคลในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ อรุณ รักธรรม (2527, หน้า 234-239) ได้ให้แนวปฏิบัติแก่ผู้บังคับบัญชาว่าควรยึดหลักหลายประการ ดังนี้

1) ผู้บังคับบัญชา จะต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าเขาทำงานเพื่ออะไร ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาทุกคนควรรู้ และเข้าใจงานของตนเพราะเป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นให้แก่ตนเอง เขาต้องการคำ บอกลำเอ้าหรือคำ อธิบายต่างๆอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับสิทธิหน้าที่ของเขา และระเบียบข้อบังคับทางราชการ นอกเหนือจากนั้นเขามีความรู้สึกว่า เขาเป็นเจ้าของหรือเป็นส่วนหนึ่งของงาน

2) ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าหน้าที่ของเขามีอะไรบ้างผู้บังคับบัญชาต้องชี้แจงขอบเขต หน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ตลอดถึงสายการบังคับบัญชาอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของเขาด้วย

3) ผู้บังคับบัญชาต้องตั้งมาตรฐานการทำงานไว้ให้สูง ข้าราชการทุกคนย่อมมีความภูมิใจในหน้าที่ตนปฏิบัติ งานยิ่งสำเร็จได้มากเท่าใดเขายิ่งภูมิใจมากเท่านั้น เขาชอบทำงานในหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน

4) ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่างานที่เขาทำ กำลังทำ นั้นควรทำ อย่างไร

5) ผู้บังคับบัญชาต้องช่วยพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่ได้ตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูง และได้แจ้งให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาทราบแล้ว จะต้องส่งเสริมสมรรถภาพให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ เพื่อให้บรรลุมาตรฐานในการทํำ งานที่ตั้งไว้ นับเป็นหน้าที่สำคัญที่สุดของผู้บังคับบัญชา

6) ผู้บังคับบัญชาต้องจัดให้มีการอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบในการฝึกอบรมผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา

7) ผู้บังคับบัญชาต้องพยายามสร้างความเห็นร่วมกันให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ร่วมงาน หรือผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชามีจุดประสงค์ร่วมกัน การปฏิบัติงานก็จะดำเนินด้วยความเรียบร้อย ความรู้สึกของการอยู่ร่วมกัน มีความเห็นร่วมกันเกิดขึ้นได้โดยให้ผู้ร่วมงานทราบถึงผลสำเร็จของงานในหน่วยงานต่อผู้เพื่อสิทธิของผู้ร่วมงาน

8) ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีบทบาทในการแก้ปัญหาต่างๆ เช่น มีการประชุมผู้ร่วมงานสอบถามความคิดเห็น และช่วงวางแผน

9) การกระทำที่มีผลต่อผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรบอกกล่าวให้เขาทราบ

10) ผู้บังคับบัญชาควรตำหนิผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นรายคนแต่ละคนมีบุคลิกภาพและอุปนิสัยอุปนิสัยต่างกัน การสรรเสริญคนในเวลาที่เหมาะสมให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย การตำหนิ

ผู้อื่นด้วยความยุติธรรมจะไม่ทำให้เขาเสียหาย เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าคุณบังคับบัญชาสนใจ แต่เพียงผลงานอย่างเดียว และคิดว่าเขาเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่ง เขาก็จะไม่สนใจทำงานหรือทำก็ทำได้ไม่ดี ไม่เต็มความสามารถ

11) ผู้บังคับบัญชาควรชมเชยและให้รางวัลแก่ผู้ทำงานดี

12) ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งปฏิบัติงานไม่ได้ดีให้เกิดความกล้า และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับปรุงตัวเอง

13) ผู้บังคับบัญชาจะต้องสนใจเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาหากผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาส่วนตัว จะเกี่ยวข้องกับงาน ความพอใจงาน ความสำเร็จของงานหรือไม่ก็ตามเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องให้คำปรึกษา และแนะนำ ในปัญหาส่วนตัวนั้นๆ แก่เขา

14) สร้างความเห็นอกเห็นใจเกี่ยวกับเรื่องราวร้องทุกข์ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ร้องทุกข์ หรือเล่าเรื่องให้ฟัง จงรับฟังด้วยความเห็นใจ และให้จบเรื่อง

15) ต้องแน่ใจว่าได้บรรจุบุคคลตรงกับตำแหน่งที่ว่างทุกตำแหน่งงานและคนจะต้องควบคู่กันเสมอ ความพอใจของผู้เข้าทำงานใหม่ คือการให้ทำงานตรงกับความสามารถคุณสมบัติ การเลือกคนให้เหมาะสมกับงานเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะสามารถทำ ให้งานได้รับความสำเร็จ ประหยัดกว่าและรักษาคุณภาพ ปริมาณของงาน ความผิดพลาด การสูญเสียเหล่านี้จะน้อยลง

บรรเจิด อยู่ยืนยง (2544, หน้า 37) กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชา ควรให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการดูแลเอาใจใส่และจัดสวัสดิการที่เหมาะสม เพื่อสร้างขวัญ และแรงจูงใจให้บุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร

นิภารัตน์ ป้อสีลา (2550, หน้า 34) กล่าวว่า ความเอื้ออาทร (Caring) หมายถึง ความเอาใจใส่ดูแลและมีความเอื้อเฟื้อต่อกันของบุคลากรภายในโรงเรียน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความเอื้ออาทร หมายถึง ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของบุคลากรภายในโรงเรียน โดยการสนับสนุนช่วยเหลือในการทำงานจากผู้บริหารเป็นอย่างดีให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าทางอาชีพ เพื่อนร่วมงานมีความรักความสามัคคีให้การช่วยเหลือต่อกันเมื่อประสบปัญหาในการทำงานเสมอ และบุคลากรภายในหน่วยงานมีความเต็มใจเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อความสำเร็จของงาน

## 9. ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)

พระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในการพิธีพระราชทานปริญญาบัตรแก่นักศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 23 พฤษภาคม 2549

“...ข้าพเจ้าใคร่ขอให้ท่านทั้งหลายจงมั่นอยู่ในความซื่อสัตย์สุจริต ถือเอาประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง เพราะคุณธรรมอันนี้เป็นมูลฐานอันสำคัญที่จะยังความเจริญ และความเป็นปึกแผ่นแก่สังคมเป็นบ่อเกิดแห่งความสามัคคี กลมเกลียว ความซื่อสัตย์สุจริตที่ว่านี้ หมายถึง ความสุจริต ซื่อตรงต่อหน้าที่การงาน ต่อตนเองและต่อผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง มีเจตนาบริสุทธิ์ไม่เอารัดเอาเปรียบ สำหรับท่านที่ใช้วิชากฎหมายย่อมกินความถึงการรักษาความเป็นธรรม ไม่บิดเบือนความหมายของตัวบทกฎหมาย เพื่อประโยชน์ของตนเองด้วยความซื่อสัตย์สุจริตจะเป็นเสมือนหนึ่งเกราะคุ้มภัยแก่ท่านตลอดไป ดังบทพระราชนิพนธ์ในพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวที่ว่า..สุจริตคือเกราะบังสารทพ้อง”

แพทเตอร์สัน (Patterson, 1988,pp. 107-109) เสนอว่า องค์กรควรเห็นคุณค่าของความเป็นเอกภาพและความซื่อสัตย์ของบุคคลในองค์กร พร้อมทั้งรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงานและคุณภาพของบุคลากร

พนม พงษ์ไพบูลย์ (2540,หน้า 71) ให้แนวคิดว่าเป็นความซื่อสัตย์สุจริตเป็นติดต่อ และรากเหง้าของปัญหาหลาย ๆ อย่างถ้าคนเราเป็นคนดีมีความซื่อสัตย์สุจริต ปัญหาหลายอย่างจะไม่เกิดขึ้น หรือเกิดก็ไม่มากถ้าข้าราชการซื่อสัตย์ไม่ทุจริตคอร์รัปชันก็จะไม่มีช่องทางให้คนอื่นอาศัยประโยชน์ จึงจำเป็นต้องคิดปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริตให้คนไทยทุกคน คนไทยทั้งชาติ ไม่ว่าจะเป็เด็กหรือผู้ใหญ่ ผู้หญิงหรือผู้ชาย คนรวยหรือคนจน ไม่ว่าจะเป็ประชาชนหรือข้าราชการ พื้นฐานความเจริญรุ่งเรืองของชาติ ไม่ใช่เพียงข้าราชการเท่านั้นที่ต้องซื่อสัตย์สุจริตคนไทยทุกคนต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตด้วย

สฤติย์ กองคำ (2540,หน้า 308) กล่าวว่า การพิจารณาเงินเดือนค่าจ้างนั้น ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานเพื่อให้ได้ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน เพื่อนำไปใช้จ่ายซื้อสิ่งจำเป็นในการดำรงชีวิตและยกมาตรฐานการครองชีพของตนอย่างเหมาะสม การจ่ายเงินเดือนหรือค่าจ้างที่เป็นธรรมจึงเป็นสิ่งจำเป็นในสังคม

เอกชัย ชิมโคตร (2549,หน้า 35) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์สุจริตนั้นหมายถึง โรงเรียนควรเห็นคุณค่าของความเป็นเอกภาพและความซื่อสัตย์ของบุคคลในโรงเรียน ให้ค่ายก้องชมเชย และให้ผลตอบแทนแก่บุคลากรที่มีความซื่อสัตย์ พร้อมทั้งรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงานและคุณภาพของบุคลากร

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้นำและตัวอย่างที่ดีในด้านความซื่อสัตย์สุจริต ไม่เคยมีเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตคอร์รัปชัน บุคลากรภายในโรงเรียนต่างตระหนักและเห็นคุณค่าความสำคัญของการยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริตร่วมกัน เมื่อใดที่ครูเห็นเพื่อนร่วมงานปฏิบัติหน้าที่มีขอบจะเข้าไปแนะนำในสิ่งที่ถูกต้องเสมอ ผู้บริหารให้ความสำคัญและ

ยกย่องชมเชยแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต พร้อมมอบหมายให้ครูมีการอบรมภายในห้องเรียนให้กับนักเรียนอย่างน้อยวันละ 5 นาที เพื่อสร้างจิตสำนึกที่ดีให้แก่นักเรียน

#### 10. ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity)

เมื่อบุคลากรคือหัวใจของความสำเร็จของโรงเรียน การที่โรงเรียนมีบุคลากรที่มีความหลากหลายและเชี่ยวชาญแตกต่างกัน ก็จะก่อให้เกิดความสมดุลและความเหมาะสมของการทำงานร่วมกัน เนื่องจากแต่ละคนจะมีความโดดเด่นด้านต่าง ๆ จะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางด้านวิชาการ ทั้งในด้านเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ ในโรงเรียนมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น

แพทเทอร์สัน (Patterson, 1988, pp. 107-109) ได้ให้แนวคิดที่ว่า ครูมีค่านิยมในด้านปรัชญาหรือความเชื่อตลอดจนบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ซึ่งแต่ละคนจะมีวิธีการสอนที่ไม่เหมือนกัน มีค่านิยมในการจัดการเรียนการสอนแก่นักเรียนแต่ละคนที่แตกต่างกันเพื่อตอบสนองต่อความต้องการส่วนตัวของนักเรียนที่แตกต่างกันในแต่ละคน

ริงสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 ,หน้า 234) กล่าวว่า ความหลากหลายเป็นการเชื่อในความแตกต่างกันของสมาชิกทั้งกลุ่มใหญ่และกลุ่มเล็ก ซึ่งมีอิทธิพลต่อการสร้างบรรทัดฐานของพฤติกรรม (Norms) ค่านิยม (Values) นโยบาย (Policies) การสร้างคุณค่าจากการฝึกอบรมด้านความหลากหลายของบุคลากร (Valuing Differences Training)

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543, หน้า 34) กล่าวว่า หน่วยงานที่มีความหลากหลาย (Diversity) จะมีความเข้มแข็งกว่า มีการปรับตัวได้ดีกว่าและสามารถอยู่ได้ในระยะยาว กลุ่มทำงานที่หลากหลายจะมีการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงกว่า เพราะมีความเห็นที่หลากหลายทำให้มีทางเลือกมากขึ้นความหลากหลายระหว่างสมาชิกในหน่วยงานจะช่วยให้หัวหน้างานสามารถดึงเอาความสามารถพิเศษจากทีมออกมาได้มากกว่า ทำให้ภารกิจของหน่วยงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

อาจริย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2545, หน้า 8) กล่าวว่า ความหลากหลายในวิธีการเรียนการสอนของครูจะเป็นปรัชญาที่ช่วยครูวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อสามารถสนองความต้องการที่แตกต่างของผู้เรียนปัจจุบันวิธีการสอนที่หลากหลายไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือครูแต่เป็นปรัชญาที่ครูต้องนำไปใช้

จตุพร คำแก้ว (2547, หน้า 50) กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นตัวหลอมความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมของบุคคลที่อยู่ในโรงเรียนนั้น วัฒนธรรมดังกล่าวจะถ่ายทอดสืบต่อกันโดยประเพณี โดยโรงเรียนแต่ละแห่งอาจมีวัฒนธรรมของตนเองซึ่งอาจเหมือนหรือแตกต่างกันก็ได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความหลากหลายของบุคลากร คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ปรัชญา ศาสนา ฯลฯ สามารถแสดงออกได้อย่างเต็มที่ แม้มี

ความหลากหลายของบุคลากรภายในโรงเรียนแต่ทุกคนต่างสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นให้การยอมรับในความแตกต่างของกันและกัน รวมทั้งความหลากหลายของบุคลากรภายในโรงเรียนจะทำให้เกิดแนวคิดแตกต่างซึ่งจะส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูยึดหยุ่นในวิธีการจัดการเรียนการสอน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

### ความหมายของวัฒนธรรม

“วัฒนธรรม” ในทางภาษาศาสตร์นั้น เป็นคำที่มาจากภาษาบาลีและสันสกฤต คำว่า “วัฒนธรรม” เป็นภาษาบาลี แปลว่า สิ่งที่เกิดจากอกงาม ความก้าวหน้า “ธรรม” เป็นภาษาสันสกฤต หมายถึง คุณความดี เมื่อมารวมกัน หมายถึง คุณธรรม หรือลักษณะที่แสดงถึงความเจริญงอกงาม

ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 “วัฒนธรรม” เป็นคำนาม หมายถึง สิ่งที่ทำให้เจริญงอกงามแก่หมู่คณะ, วิถีชีวิตของหมู่คณะ, ในราชบัญญัติวัฒนธรรม พุทธศักราช 2485 หมายถึง ลักษณะที่แสดงถึงความเจริญงอกงาม ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความกลมเกลียวก้าวหน้าของชาติ และศีลธรรมอันดีของประชาชน, ทางวิทยาการ หมายถึง พฤติกรรมและสิ่งทีคนในหมู่ผลิตสร้างขึ้น ด้วยการเรียนรู้จากกันและกันและร่วมใจอยู่ในหมู่พวกของตน

ไทเลอร์ (Tylor, 1871 : อ้างถึงใน อมรรัตน์ โพธิตาปะนะ, 2543, หน้า 10) เป็นนักมนุษยวิทยาคนแรกที่ทำให้ความหมายของวัฒนธรรม โดยให้ความหมายว่า วัฒนธรรม หมายถึง สิ่งทั้งหมดที่มีลักษณะซับซ้อนซึ่งได้รวมเอาความรู้ ความเชื่อ ค่านิยม ศิลปะ กฎหมาย ขนบธรรมเนียมประเพณีและความสามารถอื่น ๆ รวมทั้งอุปนิสัยที่มนุษย์ได้มา โดยการเรียนรู้จากการเป็นสมาชิกของสังคม

ลินตัน (Linton, 1945 : อ้างถึงใน อมรรัตน์ โพธิตาปะนะ, 2543 หน้า 11) ได้ให้ความเห็นว่า วัฒนธรรม หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมอันเกิดจากการเรียนรู้ ซึ่งพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ นั้นเกิดจากขนบธรรมเนียมประเพณีของสังคมนั้น ๆ

โกทฮอล และเคลลี่ (Kluckhohn and Kelly, 1945 : อ้างถึงใน กริช สืบสนธิ์, 2537, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมคือ ลักษณะที่เป็นแบบแผนที่ถูกสร้างขึ้นมาจากอดีตจนถึงปัจจุบัน สำหรับการดำรงชีวิตจะเป็นสิ่งที่พบเห็นได้ชัดเจนมีเหตุผลหรือไม่มีเหตุผลก็ได้ และเป็นสิ่งที่ปรากฏอยู่ชั่วระยะเวลาหนึ่ง ในฐานะที่เป็นแนวทางสำหรับพฤติกรรมของมนุษย์

ไวท์ และโกเบิร์ก (White , Cuber and Kroeber, 1963 : อ้างถึงใน อมรรัตน์ โพธิตาปะนะ, 2543, หน้า 11) ให้ความหมายของวัฒนธรรมอย่างสอดคล้องกันว่า วัฒนธรรม หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมการจัดระเบียบความคิด ความเชื่อ ความรู้ต่าง ๆ ซึ่งการจัดระเบียบขึ้นอยู่กับการใช้ระบบสัญลักษณ์ ทำให้วัฒนธรรมถ่ายทอดจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง

เจเลียว บุริภักดี (2527, หน้า 54) กล่าวว่า วัฒนธรรม หมายถึง วิธีหรือแนวทางในการดำเนินชีวิต ซึ่งสมาชิกในสังคมหนึ่งสังคมใดยึดถือและปฏิบัติเป็นแบบแผนร่วมกัน

ไพบูลย์ ช่างเรียน (2532 ,หน้า 11) วัฒนธรรมเป็นวิถีทางการดำเนินชีวิตที่คนกลุ่มใด ก็ปฏิบัติ วัฒนธรรมจึงประกอบด้วย นิสัยความเคยชิน ขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษาวัตถุ สิ่งของต่าง ๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม มีการรวมตัวกัน อย่างเป็นระเบียบ

บรานเนท (Barnett, 1990 : อ้างถึงใน อมรรัตน์ โพธิตาปะนะ, 2543,หน้า 11) ให้ความเห็นว่า วัฒนธรรมเป็นชุดของการตีความหมาย ความเชื่อ ความเข้าใจ อุดมการณ์ที่กลุ่มมีส่วนร่วม และสืบทอดต่อกันมาจนเป็นวิถีชีวิตของคนในกลุ่มนั้น

สุภางศ์ จันทวานิช (2533,หน้า 11) กล่าวว่า วัฒนธรรม หมายถึงวิถีชีวิตและแบบแผนที่คนกลุ่มหนึ่งใช้ร่วมกันอันหมายถึงว่า คนกลุ่มหนึ่งก็มีวิถีชีวิตแบบหนึ่ง ต่างกลุ่มก็ต่างมีวิถีชีวิต และต่างพฤติกรรม วิถีชีวิตของคนในสังคมต่างประเภทกัน ซึ่งอยู่ในสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ การเมือง และสังคมที่ต่างกัน ทำให้วัฒนธรรมแบบแผนพฤติกรรมต่างกันไปด้วย

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์(2541,หน้า 14 ) กล่าวว่า วัฒนธรรม คือ ความเชื่อ ค่านิยม ตลอดจนจารีตประเพณีหรือแนวทางปฏิบัติในการดำรงชีวิตในสังคม ซึ่งได้รับการยอมรับร่วมกัน และถูกยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติของสมาชิกในสังคม ซึ่งสามารถถ่ายทอดจากชนรุ่นหนึ่งไปสู่ชนรุ่นหลัง ในทุก ๆ สังคมไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่ย่อมมีวัฒนธรรมของตน จะต่างกันก็แต่รูปแบบและระดับความแข็งแกร่งของวัฒนธรรม

สรุปได้ว่า วัฒนธรรม หมายถึง แบบแผนของพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เกิดจากการเรียนรู้อันเป็นผลมาจากความคิด ความเชื่อ การให้คุณค่าต่อสิ่งต่าง ๆ ซึ่งสมาชิกในกลุ่มมีอยู่ร่วมกันปฏิบัติในทำนองเดียวกันและถ่ายทอดสืบทอดต่อกันมาจนเป็นลักษณะเฉพาะของกลุ่ม

#### **ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร**

วัฒนธรรมองค์กร(Organization Culture) มีความหมายใกล้เคียงกับแนวคิดในเรื่องวัฒนธรรม และค่านิยม ในองค์กรสมัยใหม่ ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมและค่านิยมเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ได้ ได้มีนักการศึกษาทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540, หน้า122) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม ความเข้าใจ และระเบียบแบบแผนการประพฤติปฏิบัติที่ทำให้แต่ละองค์กรมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป

วรรณารถ แสงมณี (2544, หน้า 1) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบของการแบ่งปันความรู้สึก ความหมายทุก ๆ องค์กรจะมีรูปแบบ ความเชื่อ สัญลักษณ์ พิธีการ เรื่องราวที่เล่าต่อ ๆ กันมา มารวมกันในการทำย้อนกลับเพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจ โดยทั่วไประหว่างสมาชิกของกลุ่ม และปฏิบัติร่วมกันและมีการถ่ายทอดสืบทอดต่อกันมาจนเป็นวิถีชีวิตของคนกลุ่มนั้น

สมเมอร์ซิช และ คาลาส (Smircich and Calas, 1983, pp.339-358) เห็นว่านิยามวัฒนธรรมองค์กรทั้งหลายนั้นมีที่มาจากความคิดพื้นฐาน 2 แนวทางหลัก คือ แนวทางที่เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปรหนึ่งในองค์กร (Culture as a Variable) และแนวทางที่เห็นว่าองค์กรเป็นเสมือนวัฒนธรรมวัฒนธรรมหนึ่ง (Culture as a Root Metaphor) แนวทางแรกเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้และเป็นตัวแปรหนึ่งในบรรดาตัวแปรหลายตัวที่องค์การมีอยู่ตัวแปรอื่น ๆ เช่น โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี แนวทางแรกจึงมีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “Culture is Something an Organization has” ส่วนแนวทางหลังเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นความคิด ความเชื่อ ที่อยู่ภายในจิตใจของคนกลุ่มหนึ่งและไม่ใช่เป็นเพียงตัวแปรตัวหนึ่งและไม่ใช่เป็นเพียงตัวแปรตัวหนึ่งในองค์กร แต่ตัวองค์กรเองทั้งหมดคือวัฒนธรรม ๆ หนึ่ง หรืออุปมาได้ว่าเปรียบเหมือนวัฒนธรรม ๆ หนึ่ง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กรเป็นปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม แนวทางหลังจึงมีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “Culture is Something an Organization is”

ชิลด์ (Shils, 1951, p.25) ได้ให้ทัศนะว่า “ทุกองค์การในสังคมจะมีของเขตของค่านิยม ความเชื่อ และสัญลักษณ์แห่งองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อโครงสร้างกิจกรรมและพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร โดยสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพในการทำงานของบุคคล ทำให้เกิดจิตสำนึกในเป้าหมายของการทำงาน และการนำมาซึ่งคุณค่าแห่งความภาคภูมิใจในกิจกรรมขององค์กร

สิทธิโชค วราสันติกุล (2540, หน้า 15) วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม ความคิดประจำตัวของพนักงานซึ่งมีอยู่ร่วมกันในองค์กรที่ตนทำงานอยู่ มีสิ่งรอบตัวทั้งภายในและภายนอกองค์กร แบบแผนนี้เกิดจากการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดผิด ควรทำหรือไม่อย่างไร

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540, หน้า 11) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผน พฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม ความเข้าใจ และระเบียบแบบแผน การประพฤติปฏิบัติที่ทำให้แต่ละองค์กรมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป

คูกและคณะ (Cooke, et al. 1989, อ้างถึงใน วรณูช เนตรพิศาลวิช. 2538, หน้า 29) ให้ความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลในองค์กรที่มีการรับรู้ ยึดถือ และประพฤติปฏิบัติเป็นบรรทัดฐานในการทำงาน การปฏิบัติตัวในองค์กร โดยแบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 รูปแบบ คือ รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles) รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ – เฉื่อยชา (Passive/Defensive Styles) และรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรลักษณะแบบตั้งรับ – ก้าวร้าว (Aggressive / Defensive Styles)

สมิซ (Smircich, 1983, อ้างถึงใน วรณูช เนตรพิศาลวิช. 2538, หน้า 15) บอกพื้นฐานความหมายและความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กร รูปแบบองค์การและการจัดการ ผลการแสดงผลการ



วัฒนธรรมองค์กรปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงองค์กรมี 2 แนวคิด แนวคิดที่หนึ่งมองวัฒนธรรมองค์กรในแง่เป็นปัจจัยเกื้อหนุน เป็นเครื่องมือในการบริหารควบคุม แนวคิดที่สอง มองวัฒนธรรมองค์กร เป็นรากฐานของความเข้าใจ การเข้าถึงองค์กร วัฒนธรรมจะช่วยอธิบายถึงเหตุผลที่สมาชิกยึดถือ ปฏิบัติและพฤติกรรมที่แสดงออกในองค์กรนั้น เป็นสิ่งที่สมาชิกรับรู้ มีสัญลักษณ์ มีความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการและเป็นการสร้างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมา

### วัฒนธรรมของโรงเรียน(School Culture)

“วัฒนธรรม” ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 ให้ความหมายว่า หมายถึง “สิ่งที่ทำความเจริญงอกงามให้แก่หมู่คณะ เช่น วัฒนธรรมไทย วัฒนธรรมในการแต่งกายวิถีชีวิตของหมู่คณะ

วัฒนธรรม (Culture) เป็นคำที่มีการใช้กันมานาน ผู้ที่ให้ความหมายของคำว่า วัฒนธรรมไว้ดังนี้

ลินตัน (Linton, 1945, p.17) กล่าวว่าเน้นว่า วัฒนธรรมหมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมอันเกิดจากการเรียนรู้ของสมาชิกในสังคม ซึ่งเฮอรัช โทวิทส์(Herskovits,1966,p.25) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าพฤติกรรมดังกล่าวที่เกิดจากการเรียนรู้เป็นพฤติกรรมที่ถูกกำหนดจากขนบธรรมเนียมประเพณีของสังคมนั้น ๆ และเป็นพฤติกรรมที่สมาชิกของสังคมนั้น ๆ ยอมรับและใช้ร่วมกัน

ไพฑูรย์ เครือแก้ว (2518, หน้า 58) ได้สรุปความหมายและลักษณะของวัฒนธรรมไว้ 2 ลักษณะ คือ

ลักษณะที่ 1 วัฒนธรรม เป็นมรดกสังคมของพฤติกรรมมนุษย์ ที่ได้สะสมเอาไว้ในอดีต และได้ตกทอดมาเป็นสมบัติที่มนุษย์ในปัจจุบันใช้ในการครองชีวิต ดังนั้นวัฒนธรรมจึงหมายถึงสิ่งรวมของความรู้ ความคิด ความเชื่อ ความสามารถ ศิลปะต่าง ๆ ในการดำเนินชีวิต และยังรวมถึง ภาษา กฎหมาย กฎเกณฑ์ของสถาบันต่าง ๆ ระเบียบสังคม ประเพณี อุปนิสัย ศีลธรรม คุณธรรม ตลอดจนอุดมคติ ความมุ่งหมาย และความใฝ่ฝันแห่งชีวิตที่บุคคลของสังคมแต่ละแห่ง ต่างก็มีแบบฉบับเป็นของตนเอง

ลักษณะที่ 2 วัฒนธรรมเป็นแบบแผนในการครองชีวิต คือวัฒนธรรมในแบบฉบับที่กำหนดพฤติกรรมแห่งชีวิตลงไปว่า คนเราต้องทำอะไร ควรจะอย่างไร มักจะทำอะไร อยากจะทำอะไร อะไรควรทำ ไม่ควรทำ ปฏิบัติอย่างไร คิดอย่างไร รู้สึกอย่างไร หรือว่าอะไรดีอะไรชั่ว อะไรเป็นสิ่งที่มีความค่าแก่ชีวิต อะไรเป็นสิ่งที่ควรปรารถนาและไม่ความปรารถนา

สรุปได้ว่าวัฒนธรรมเป็นแบบแผนการครองชีวิตของคนในสังคม หรือเป็นแบบฉบับที่กำหนดพฤติกรรมของคนในสังคมซึ่งรวมเอาความรู้ ความคิด ค่านิยม ความเชื่อต่าง ๆ โดยมีการสั่งสมและถ่ายทอดสืบต่อกันมา วัฒนธรรมเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มีได้เกิดขึ้นมาแต่กำเนิด มิได้

ถ่ายทอดทางพันธุกรรม แต่เป็นเรื่องของการเรียนรู้ตามกระบวนการทางสังคม (Socialization) ดังนั้นแม้วัฒนธรรมจะถ่ายทอดสืบต่อกันมาช้านาน แต่ก็มิใช่สิ่งที่คงทนถาวร แต่มีการเปลี่ยนแปลงได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

ดังนั้นวัฒนธรรมจึงมีอิทธิพลมากต่อสังคม เพราะเป็นเสมือนเครื่องมือในการกำกับควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในสังคมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และทำให้สังคมมีระเบียบแบบแผน ทำให้สมาชิกใหม่ของสังคมสามารถปรับตัวเข้ากับสังคมได้ง่ายขึ้น

วัฒนธรรมองค์กร (คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2551, หน้า 36) โดยความหมายจะมีลักษณะคล้ายวัฒนธรรมในสังคม วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย ค่านิยมร่วมกัน ปรัชญา คติฐาน ความเชื่อ การรับรู้ ปทัสถาน สิ่งที่มีมนุษย์ประดิษฐ์คิดขึ้น ลักษณะเฉพาะซึ่งจะชี้นำนโยบายขององค์กรไปยังผู้ปฏิบัติ

ซึ่งพอสรุปได้ว่า ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนหรือสิ่งที่กำหนดรูปแบบการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร อันเป็นผลมาจากความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ ปทัสถาน ความรู้สึก ปรัชญา แนวคิด การรับรู้ และคติฐานเบื้องต้นของสมาชิกในองค์กร ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กร แต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันออกไป

ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร (คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2551, หน้า 36) ประกอบด้วย

- 1) เป็นพฤติกรรมที่เห็นได้สม่ำเสมอ เกิดขึ้นเฉพาะองค์กรนั้น ๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่นการใช้ภาษาพูด หรือพิธีการต่าง ๆ
- 2) เป็นปทัสถาน (Norm) หรือมาตรฐานของพฤติกรรม ซึ่งเป็นเครื่องชี้นำแนวทางการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กรว่า จะทำอะไร จะทำอย่างไร เช่น ลักษณะการแต่งกายของครู อาจารย์ต้องสุภาพ เรียบร้อย
- 3) เป็นค่านิยมเด่น ๆ (Dominant Values) ที่องค์กรสนับสนุนและคาดหวังให้บุคลากรมีส่วนร่วม เช่น ความเสียสละ ความรับผิดชอบ
- 4) วัฒนธรรม ถือเป็นปรัชญาที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อขององค์กร เกี่ยวกับการจัดดำเนินการกับบุคลากรขององค์กรหรือจัดการดำเนินการกับผู้รับบริการ ซึ่งสำหรับโรงเรียนก็คือนักเรียน
- 5) วัฒนธรรมถือเป็นกฎระเบียบ ซึ่งอาจมิได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรแต่เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อที่จะสามารถดำรงตนเองให้เป็นอยู่ หรือเป็นที่ยอมรับในฐานะสมาชิกของสังคม

6) วัฒนธรรมเป็นบรรยากาศขององค์กรส่วนหนึ่ง ซึ่งจะรวมถึงความรู้สึกอันเป็นผลมาจากปัจจัยทางด้านกายภาพและแนวทางที่สมาชิกจะมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มือทวิผลต่อการบริหารงาน เพื่อให้องค์กรไปสู่เป้าหมายผู้นำจำเป็นต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อที่จะสามารถหาทางส่งเสริมวัฒนธรรมที่ดี มีความเข้มแข็งและสอดคล้องให้คงอยู่ และพยายามขจัดวัฒนธรรมที่มีผลในทางลบออกไป หรือหาทางเปลี่ยนแปลงให้กลายเป็นวัฒนธรรมที่มีผลทางบวกต่อองค์กร ซึ่งจะนำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าต่อไป

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมของโรงเรียนที่เป็นเลิศ หมายถึง เป็นโรงเรียนที่บุคลากรทุกคนมีความใส่ใจ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ มีความเป็นประชาธิปไตยและยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและนักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และรักษาวัฒนธรรมไทย ส่งเสริมให้ ครู นักเรียน มีจิตสาธารณะพร้อมที่จะให้และช่วยเหลือผู้อื่น สนับสนุนให้ทุกฝ่ายใช้ของส่วนรวมอย่างเสมอภาค สนับสนุนการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและร่วมสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงาม มีการวางแผนและเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับ และเรียนรู้ เทคโนโลยีใหม่ ๆ และส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันในระดับสูง มีการสื่อสารแบบเปิด เพื่อให้ทุกคนในโรงเรียนได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง และต้องมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

## แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร

ไลเคิร์ต (Likert) ในปี ค.ศ. 1961 ได้ทำการค้นคว้าวิจัย และสร้างทฤษฎีระหว่างระเบียบวิธีการขึ้นใหม่ ไลเคิร์ต พยายามศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้บริหารกับระบบองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าในระยะแรกจะเป็นมโนทัศน์ในการดำเนินการเฉพาะในองค์กรธุรกิจก็ตาม แต่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ประโยชน์กับองค์กรประเภทอื่น ๆ ได้ เช่น โรงเรียน โดยการสร้างแกนต่อเนื่องของระบบองค์กร ตามลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา (ผู้บริหาร) และผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ร่วมงาน) ซึ่งแบ่งตามความแตกต่างของระบบการบริหาร ซึ่งจะทำให้เกิดรูปแบบบรรยากาศองค์กรได้ 4 ประเภท คือ

1) บรรยากาศแบบเผด็จการ (Exploitive Authoritative) บรรยากาศในองค์กรระบบนี้ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่น มีความจริงใจ และมีความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงเล็กน้อย หรือแทบไม่มีเลย พฤติกรรมการสนับสนุนซึ่งกันและกันมีน้อยมาก บุคคลในองค์กรมีแนวโน้มที่จะ

ถูกใจโดยวิธีการข่มขู่ หรือการลงโทษทางวินัย มีการใช้อำนาจ และความเป็นปฏิกษัย ความไม่พึงพอใจแพร่ไปทั่วองค์กร การติดต่อสื่อสารเริ่มจากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่าง นโยบาย กฎเกณฑ์ และการตัดสินใจถูกกำหนดโดยผู้บริหาร แต่อาจจะมีการปล่อยให้มีการร่วมกันรับผิดชอบในการตัดสินใจได้เพียงเล็กน้อย และต้องสอดคล้องกับนโยบายที่ผู้บริหารกำหนดไว้ นอกจากนี้จะมี การกำหนดรูปแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร โดยเฉพาะระหว่างระดับชั้นตอนตำแหน่งแล้ว โครงสร้างการควบคุมบังคับบัญชาจะถูกรวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น องค์กรแบบอุปถัมภ์ในบรรยากาศแบบเผด็จการนี้ จะมีแนวโน้มที่ต่อต้านเป้าหมายขององค์กรในการทำให้เป้าหมายในการปฏิบัติงานของบุคคลในชั้นล่าง การบริหารตามรูปแบบนี้เกิดจากรากฐานคติทฤษฎีในด้านบุคคล อำนาจหน้าที่ และการจัดองค์กร

2) บรรยากาศแบบบูรณาธิปไตย (Benevolent Authoritative) เป็นบรรยากาศสององค์กรที่แตกต่างจากบรรยากาศสององค์กรแบบแรก แต่ก็มีลักษณะคล้ายกันมาก กล่าวคือผู้บริหารแสดงท่าทีไว้วางใจ และมีความจริงใจต่อบุคคลในองค์กร มีวิธีการจูงใจด้วยการให้รางวัลบ้าง แต่บางครั้งก็มีการบังคับ มีการให้ความช่วยเหลือ และร่วมมือกันในองค์การระหว่างผู้บริหารกับบุคคลในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงยอมรับฟังความคิดเห็น และยอมให้มีการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างได้บ้าง มีความพึงพอใจปานกลางในการเป็นสมาชิกขององค์กร การบังคับบัญชา และความสำเร็จของตน

3) บรรยากาศแบบปรึกษาหารือ (Consultative Climate) ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมในการไว้วางใจ และมีความจริงใจต่อบุคคลในองค์กร มีการขอคำแนะนำ และให้คำปรึกษาเพื่อกำหนดแนวทาง หรือใช้ในการตัดสินใจอยู่เสมอ นอกจากนี้จะมีบรรยากาศที่ให้การยกย่อง และการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทำให้มีการร่วมใจกันในองค์กร แต่ก็มี ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้เป็นครั้งคราว และอาจมีความพึงพอใจสูงพอสมควรเกี่ยวกับความสำเร็จของตนเอง เป็นบรรยากาศซึ่ง เซอร์จิโอวานนี และสตราร์รัต (Sergiovanni and Strarratt) กล่าวว่า เป็นบรรยากาศที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาองค์การในโรงเรียน เพราะก่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน ตรงกับความต้องการ และสนองตอบต่อครู แม้จะไม่เต็มที่นัก แต่ก็ทำให้เกิดความพึงพอใจได้

4) บรรยากาศแบบมีส่วนร่วม (Participative Climate) ผู้บริหารให้การสนับสนุนไว้วางใจต่อบุคคลในองค์การส่งเสริมให้มีการนำความคิดในเชิงสร้างสรรค์มีแรงจูงใจในการทำงานด้วยการให้รางวัล และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสารไหลผ่านเครือข่ายจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง และจากแบบแนวนอน ทั้งจากบุคคลในองค์การด้วยกันเอง และผู้บริหาร ดังนั้นจึงเกิดการมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างอบอุ่น ฉันทมิตร ทำให้มีการทำงานเป็นทีม ให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และนอกจากนี้ ยังเกิดความรู้สึก ความจงรักภักดีต่อกลุ่ม และมีความรับผิดชอบต่อ การปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์การสูงมาก ลักษณะของบรรยากาศแบบนี้ ใกล้เคียงกับแนวความคิด

ตามฐานคติทฤษฎี Y แต่อย่างไรก็ตาม แม้จะมีผลดีคือ เป็นการเพิ่มความสำเร็จขององค์กรก็ตาม แต่บรรยากาศแบบมีส่วนร่วมนี้เป็นแนวคิดที่ยากในการปฏิบัติ

ไลเคิร์ต (Likert) เชื่อว่าการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ คือ การบริหารที่ได้ทั้งงาน ทั้งน้ำใจคน และได้ผลผลิตสูง ซึ่งแบบบรรยากาศองค์กรทั้ง 4 แบบนั้น แบบใดจะมีประสิทธิภาพเพียงใด ขึ้นอยู่กับลักษณะการปฏิบัติ หรือสภาพการจัดองค์กรบริหาร องค์กรประกอบบรรยากาศองค์กรแบบต่างๆ นี้ เกิดขึ้นมาจากระบบการบริหารแบบต่างๆ ซึ่ง ตั้งอยู่บนพื้นฐานคุณลักษณะ การบริหาร 7 ประการ และในเวลาต่อมาคุณลักษณะการบริหารนี้ถูกดัดแปลงแก้ไขปรับปรุงขึ้น เป็นเครื่องมือวัดเพื่อจัดระบบการบริหาร หรือลักษณะบรรยากาศองค์กร และในการระยะต่อมาได้มีการเพิ่มตัวแปรอีก 1 ตัวแปร รวมเป็นพื้นฐานคุณลักษณะบริหาร 8 ประการ ดังต่อไปนี้คือ

1) ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ พฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ความเป็นไปในทางส่งเสริมการปฏิบัติงานบุคคลในองค์กรมากน้อยเพียงใด

2) การจูงใจ (Motivation) คือ ลักษณะของการใช้สิ่งจูงใจ หรือวิธีการกระตุ้นแบบต่างๆ ทำให้เกิดความตั้งใจ และความรับผิดชอบในการทำงาน

3) การติดต่อสื่อสาร (Communication) คือ ความสัมพันธ์ และการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กร

4) การปฏิสัมพันธ์ (Interaction) คือ การร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร ที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

5) การตัดสินใจ (Decision making) คือ ระดับของการตัดสินใจภายในองค์กร โดยผู้บริหารมีอำนาจในการตัดสินใจ จะรวม หรือกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ไปสู่บุคคลอื่นในระดับต่าง ๆ กันได้ตามความเหมาะสม

6) การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) คือ การเปิดโอกาสให้บุคคลในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การปฏิบัติงาน หรือเป้าหมายขององค์กร

7) การควบคุมบังคับบัญชา (Control) คือ ระดับอำนาจหน้าที่ในองค์กร ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้ควบคุม ตรวจสอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ว่ามีความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด

8) เป้าหมายของผลการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรม (Performance Goals and Training) คือ ระดับเป้าหมายในการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่จะต้องให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้ (Rensis Likert, 1961, pp. 120-121.)

องค์กรประกอบทางการบริหารทั้ง 8 ด้านข้างต้น จะเป็นตัวชี้ประสิทธิภาพขององค์กรได้ประการหนึ่ง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ทุกองค์ประกอบโดยระดับของการแสดงออก หรือปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบนั้น ย่อมบ่งชี้พฤติกรรมการบริหารของ

ผู้บริหารซึ่งแต่ละระบบย่อมจะส่งผลถึงบรรยากาศการทำงาน ความร่วมมือ ความพึงพอใจ ขวัญ และประสิทธิผลขององค์กร จากองค์ประกอบบรรยากาศองค์กรทั้ง 8 ด้านนี้ทำให้ ไลเคิร์ต สามารถสร้างแบบสอบถามเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินบรรยากาศองค์กรซึ่งมีชื่อเรียกว่า “Profile Of a School” หรือ “POS” ซึ่งต่อมาเขาได้ปรับเครื่องมือดังกล่าวนี้ให้เหมาะสม สำหรับวัดบรรยากาศของสถานศึกษาในระดับสูง เช่น วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย และเรียกเครื่องมือที่ได้ปรับปรุงใหม่นี้ว่า “Profile of a College or University”

กิบสัน อีแวนชีวิช และดอนแนลลี่ (Gibson, Ivancevich and Donnelly) ได้แนวคิดของ ลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin and Stringger) เกี่ยวกับองค์ประกอบของบรรยากาศที่มีผลต่อการแสดงพฤติกรรม และเป็นตัวกำหนดสถานการณ์ที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยจำแนกตัวกำหนดบรรยากาศองค์กรออกเป็น 8 ปัจจัย คือ

1) โครงสร้างองค์กร (Structure) ซึ่งให้เห็นถึงผลกระทบต่อบุคลากรในองค์กรไม่ว่าองค์กรนั้นจะเป็นองค์กรรูปนัย หรือองค์กรอรูปนัยก็ตาม การสร้างทัศนคติต่อระบบราชการในทางบวกเป็นสิ่งจำเป็น เช่น การพยายามลดขั้นตอนในการดำเนินงานที่มีหลายขั้นตอน และใช้เวลา ให้เหลือแต่ขั้นตอนที่จำเป็นจริง ๆ และลดความล่าช้าของงาน ก็จะตอบสนองบุคลากรให้มีทัศนคติที่ต่อระบบราชการ

2) ความท้าทาย และความรับผิดชอบ (Challenge and Responsibility) จะวัดเกี่ยวกับความเข้าใจ หรือความคิดเห็น ความท้าทายของงานเกี่ยวข้องกับตรงต่อการพัฒนาแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของบุคลากรในองค์กร และแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จ จะทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบงานสูงด้วย มีผลทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และทำให้ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มสูงขึ้น

3) ความอบอุ่น และการสนับสนุนที่มีอยู่ภายในองค์กรจะช่วยลดความกังวล และความตึงเครียดในการปฏิบัติงาน องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือสมาชิกใหม่ขององค์กร ย่อมจะกระตุ้นแรงจูงใจทางด้านผูกพันได้ เพราะความต้องการของสมาชิกในองค์กร คือบรรยากาศของงานที่อบอุ่น และการให้ความสนับสนุน ปราศจากการบังคับบัญชาที่ไม่ได้ให้ความสนับสนุนหรือให้ความสำคัญกับบุคลากร และได้เสนอแนะพฤติกรรมทางด้านการบังคับบัญชาที่ให้เห็นถึง “ความเป็นมิตร ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การเคารพ และความอบอุ่น”

4) การให้รางวัล และการลงโทษ (Reward And Punishment or Approval and Disapproval) เป็นการวัดความคิดเห็นที่ให้ความสำคัญกับการให้รางวัล และการลงโทษ ในสถานการณ์ของ การทำงาน ภายในสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญในการจัดการรางวัล จะเป็นสิ่งกระตุ้น แรงจูงใจด้านความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงาน เกิดความผูกพันต่อองค์กร และลดความ

หวาดกลัว ความล้มเหลว ในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน การให้รางวัล ดีกว่าการลงโทษ และเป็นการแสดงให้เห็นถึงการยอมรับ หรือเห็นด้วยกับการแสดงพฤติกรรม หรือการกระทำที่เกิดขึ้น แต่การลงโทษจะเป็นการแสดงให้เห็นถึงการไม่ยอมรับในพฤติกรรม หรือการกระทำที่เกิดขึ้น การให้รางวัลตอบแทนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจูงใจในการทำงาน แต่โดยธรรมชาติแล้ว ผู้ปฏิบัติงานต่างมีความต้องการที่จะได้รับผลตอบแทนหลายๆ ชนิด เพื่อให้เกิดความพอใจ และเกิดความรู้สึกว่าได้รับการตอบแทนที่คุ้มกับสิ่งที่ตนเองได้ทำให้กับองค์กร และผลตอบแทน ที่แต่ละบุคคลได้รับในแต่ละช่วงของอายุจะแตกต่างกันเมื่ออายุเปลี่ยนไป ความต้องการหวังผลตอบแทนจะเปลี่ยนชนิดไปจากเดิม ทั้งนี้ สุดแต่ความต้องการของแต่ละคน ที่จะยึดถือว่าจะอะไรสำคัญ และความ ต้องการในขณะนั้นในรางวัลตอบแทนที่มีตัวตน และไม่มีตัวตน

5) ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นการวัดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงานในองค์กร จะต้องเผชิญกับความขัดแย้ง และการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่ตลอดเวลา สืบเนื่องจาก ผู้บังคับบัญชาที่ต้องใช้เวลาประมาณ 24% ในแต่ละวันเกี่ยวกับการบริหาร เพื่อขจัดความขัดแย้งในองค์กร และยังพบอีกว่าปัญหาความขัดแย้ง เกิดจากความเข้าใจไม่ตรงกันจากระบบการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพในองค์กร การขัดแย้งเรื่องส่วนตัว ทักษะคิด และเป้าหมายการทำงานต่างกัน การไม่ให้ความร่วมมือ การไม่เคารพ หรือเคร่งครัดในกฎระเบียบบังคับมากเกินไป

6) มาตรฐานการปฏิบัติงาน และความคาดหวัง (Performance Standard and Expectations) เป็นการวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของผลการปฏิบัติงาน และความชัดเจนของความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานภายในองค์กร ซึ่งสัมพันธ์กับมาตรฐาน และอาจจะคาดหวังได้ในระดับมาตรฐานที่ผู้ปฏิบัติงานกำหนดขึ้นมาซึ่งจะเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจทางด้านการสำเร็จในการปฏิบัติงาน

7) ความเสี่ยงของงาน และการรับความเสี่ยง (Risk and Risk Taking) เป็นการวัดความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานใน โอกาสที่ผู้บริหารยอมรับให้มีการตัดสินใจ โดยเล็งเห็นว่าบุคคลที่ต้องการประสบความสำเร็จสูง ชอบที่จะให้มีการตัดสินใจ และดำเนินงานหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบตามสมควร ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นความต้องการด้านความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

8) ความภักดีต่อองค์กร เป็นการชี้ให้เห็นถึงความสำคัญต่อความคิดเห็นในเรื่อง ความจงรักภักดีต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน จากการศึกษาค้นพบว่า ความจงรักภักดีต่อกลุ่มจะช่วยให้กลุ่มมีความเป็นอันหนึ่งเดียวกัน และช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### ความหมายของบรรยากาศองค์กร

กิปสัน, ไอแวนชีวิช และดอนเนลลี (Gibson, Ivancevich and Don – Nelly, 1982, p. 596) ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์กร คือ กลุ่มของคุณสมบัติของสภาพแวดล้อมที่พนักงานผู้ทำงานอยู่ภายในองค์กรรับรู้ทั้งโดยตรงและทางอ้อม และบรรยากาศองค์กรหรือหน่วยงานได้

ฮาลปิน (Halpin, 1966, p. 132) ได้ให้ความหมายว่า บรรยากาศขององค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมในระบบงานของแต่ละสถานที่ กล่าวคือ บุคคลย่อมจะต้องมีบุคลิกภาพที่แสดงความเป็นตนเอง องค์กรหรือหน่วยงานก็เช่นกัน สามารถแสดงลักษณะเฉพาะในด้านบรรยากาศองค์กรหรือหน่วยงานได้

ฮอย (Hoy, 2005, p. 5) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์กรว่า เป็นลักษณะภายในที่ทำให้องค์กรหนึ่งแตกต่างไปจากองค์กรอื่น ๆ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร

เชอร์ริงตัน (Cherrington, 1997, p. 180) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร เป็นคุณลักษณะ หรือความเชื่อที่แบ่งแยกองค์กรหนึ่ง จากอีกองค์กรหนึ่ง คล้ายกับคำว่า “บุคลิกภาพ” (Personality) “บรรยากาศองค์กร” จึงอาจหมายถึง บุคลิกภาพขององค์กร ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่คงที่ของแต่ละบุคคล และเป็นคุณสมบัติทั้งหมดขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม บุคลากรจะมีความพอใจในบรรยากาศบางองค์กรมากกว่า และปฏิบัติงานได้ดีกว่าในองค์กรอื่น

โอเวนส์ (Owens, 1981, p. 193) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์กรว่า หมายถึง คุณภาพของความสัมพันธ์ ระหว่างการกระทำของบุคคล กับสิ่งแวดล้อมในองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร และสามารถอธิบายถึงคุณลักษณะขององค์กรนั้น ๆ ส่วนบรรยากาศของโรงเรียน เป็นตัวแปรที่ได้จากการรวบรวมความคิดเห็น และการรับรู้จากสมาชิกในกลุ่มองค์กรประกอบเหล่านั้น อาจเป็นปทัสถาน และการคาดหวังของระบบสังคม ที่เป็นที่ยอมรับ

มารศรี สุธานี (2540, หน้า 13) กล่าวว่า บรรยากาศโรงเรียน หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะที่เกิดขึ้นในโรงเรียน อันเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บริหารโรงเรียน และกลุ่มบุคคลภายในโรงเรียน เป็นผลทำให้โรงเรียนแห่งหนึ่ง แตกต่างไปจากโรงเรียนอีกแห่งหนึ่ง และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลภายในโรงเรียน

สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อม หรือบรรยากาศภายในองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร รวมถึงการปฏิบัติงานและความพึงพอใจที่ผู้ทำงานได้รับรู้ทั้งโดยตรงและทางอ้อม

### ความสำคัญของบรรยากาศองค์กร

จากการที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความสนใจ ศึกษา ค้นคว้า และวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรอย่างกว้างขวาง และต่อเนื่องมาโดยตลอดนั้นพบว่า บรรยากาศองค์กร มีอิทธิพลต่อการรับรู้



หรือความรู้สึกของบุคลากรทุกคน จึงมีความสำคัญยิ่งหลายประการดังที่ สมถวิล แก้วปลั่ง ได้กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศองค์กรว่า

1) บรรยากาศองค์กรแบบหนึ่ง ทำให้ผลการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งดีกว่าบรรยากาศองค์กรแบบอื่นๆ คือ บรรยากาศแบบซึมเศร้า มีผลทำให้บุคลากรในองค์กร มีความ พึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายน้อย ตรงกันข้ามกับบรรยากาศแบบแจ่มใส ที่ผู้ปฏิบัติงาน มีขวัญกำลังใจสูง ร่วมมือกันปฏิบัติงานด้วยความสนิทสนมกลมเกลียว จะมีผลทำให้บุคลากรมีความ พึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย

2) ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง จะถูกปฏิบัติตาม โดยผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเข้าใจว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องของการปฏิบัติ บุคลากร และองค์กร มีความสำคัญต่อการกำหนดผลการปฏิบัติงาน บุคลากรในองค์กรที่ต้องปฏิบัติตามระเบียบ จะทำให้ผลผลิตต่ำ บุคลากรจะมีความรู้สึกไม่พอใจในงาน ไม่เกิดความคิดริเริ่ม และมีเจตคติ ที่ไม่พึงประสงค์ต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ส่วนในองค์กรที่มีการประสานสัมพันธ์ และเน้นความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในหมู่บุคลากร จะทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน มีเจตคติที่ดีต่อบุคลากรในองค์กร เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่ผลงานยังอยู่ในระดับต่ำ และในองค์กรมีบรรยากาศมุ่งผลสำเร็จของงาน

ฟอกซ์(Fox,1973,pp.1-2) กล่าวว่า บรรยากาศที่ดีของสถานศึกษาจะทำให้ผลผลิตในการทำงานบรรลุจุดหมายที่สำคัญ ได้แก่ การเรียนรู้เกี่ยวกับวิชาการ การพัฒนาสังคม และการสามารถของตัวเราเอง เช่น ถ้าเราต้องการทำการบ้าน สภาพแวดล้อมเอื้ออำนวยแต่เราไม่มีความรู้พอที่จะทำการบ้านได้ เราจะทำการบ้านไม่เสร็จ ในทางกลับกัน หากเรามีความรู้ที่จะทำการบ้านได้ แต่สภาพแวดล้อมรอบตัวเราไม่ดีพอ แสงสว่างน้อยไป มีเสียงทะเลาะเบาะแว้ง เอะอะเอ็ดตะโร รบกวนอยู่ตลอดเวลา สภาพแวดล้อมเช่นนี้อาจทำให้เราไม่มีสมาธิ เกิดความรู้สึกรำคาญเป็นผลให้ขาดความสนใจและมีอิทธิพลต่อการทำงาน

การศึกษาสภาพแวดล้อมมีผลต่อศักยภาพในการทำงานของมนุษย์ เริ่มขึ้นจากงานของ เทย์เลอร์(Taylor,1911,p. 255) เจ้าของทฤษฎี การบริหารด้วยวิทยาศาสตร์ เทย์เลอร์มีความเชื่อว่าการทำงานชิ้นหนึ่ง ๆ จะมีวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียวที่มนุษย์จะสามารถทำให้ได้ผลดีที่สุดในเวลาอันสั้นที่สุดและใช้กำลังแรงน้อยที่สุดหรือเหนื่อยน้อยที่สุด นอกจากนั้น มนุษย์ยังเป็นสัตว์เศรษฐกิจต้องการการตอบแทนจากการกระทำ ดังนั้นหลักการของเทย์เลอร์ จึงค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดและตอบแทนเงินรางวัลเพิ่มขึ้นจากค่าจ้างสำหรับการทำงานที่ได้ผลดีเกินกว่ามาตรฐาน การค้นหาวิธีที่ดีที่สุดจะศึกษาลักษณะการทำงาน การเคลื่อนไหวของร่างกายในการประกอบกิจกรรมในการทำงานขั้นตอนและจับเวลาในการทำงานในแต่ละขั้นตอนนั้น ๆ เรียกว่าการศึกษา

การเคลื่อนไหว และเวลาในการทำงาน(Motion and Time Study) การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์ มีการสังเกต การบันทึกลักษณะการเคลื่อนที่ของแต่ละส่วนของร่างกายและเวลาของกิจกรรมต่าง ๆ มีการเปรียบเทียบขั้นตอนในการทำงานแต่ละขั้นว่าลักษณะการทำงานอย่างไรหนที่ใช้เวลาในการทำงานน้อยกว่า

ดังนั้น บรรยากาศองค์กรจึงมีอิทธิพลต่อการรับรู้ต่อความรู้สึกรักของบุคลากรซึ่งส่งผลต่อจิตใจ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ตามรูปแบบของบรรยากาศองค์กร เกิดการเรียนรู้ และรับรู้ถึงพฤติกรรมองค์กร โดยมีผู้บริหารเป็นผู้สร้างบรรยากาศที่ดีให้กับองค์กรได้พัฒนาตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ทุกคนเกิดความพึงพอใจ เกิดเจตคติที่ดีต่อองค์กร อาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กร ที่ทุกคนได้มีส่วนร่วมในความรับผิดชอบการบริหารจัดการองค์กร ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร สร้างบรรยากาศองค์กรที่อบอุ่น เป็นมิตรต่อกัน ทำให้สามารถพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า ผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ ทุกคนอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศไทย

สุมาลี มาโนชนกุล (2539, หน้า 62-63) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมสังคมไทย วัฒนธรรมองค์กร และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในธุรกิจการสื่อสารของประเทศ ไทยตามแนวการศึกษาของโครงการวิจัย GLOBE ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะวัฒนธรรมของสังคมไทยมีความสัมพันธ์สอดคล้องกันกับวัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นลักษณะการใช้อำนาจ ลักษณะความมีมนุษยธรรม ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลและลักษณะความเป็นเพศชายและศึกษาพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะเน้นความสำเร็จและเน้นอนาคต

กนกกร ธรรม โภคิน (2548, หน้า 1) ได้ทำการวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการจัดการใช้พื้นที่สำนักงาน: การศึกษาความพึงพอใจและประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า ในองค์กรตะวันออก(ญี่ปุ่น)และองค์กรตะวันตก(อเมริกา) จะมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ในองค์กรตะวันออก(ญี่ปุ่น) จะมีรูปแบบความสัมพันธ์ในองค์กรเป็นแบบครอบครัวเดียวกัน มีการควบคุมดูแลในขณะทำงานอย่างใกล้ชิด มีการตัดสินใจเป็นกลุ่มขั้นตอนในการดำเนินการในการจะทำการประเมินผลงานจะดูมีภาพรวมหรือผลงานของกลุ่มเป็นหลักและระหว่างทำงานจะมีหยุดพักเป็นเวลาแน่นอน แต่ในองค์กรตะวันตก(อเมริกา) มีความสัมพันธ์ในองค์กรเป็นแบบเน้นทางด้านธุรกิจและการติดต่อ งาน การตัดสินใจสามารถทำได้ด้วยตนเองในเรื่องที่รับผิดชอบ การดำเนินการรวดเร็ว การประเมินผลงานจะเน้นที่ตัวบุคคลเป็นหลัก และไม่มีการกำหนดเวลาพักระหว่างทำงานที่แน่นอน

ลักษณะการจัดพื้นที่สำนักงานจะมีความแตกต่างกัน โดยในองค์กรตะวันออก(ญี่ปุ่น) จะมีลักษณะการจัดผัง ที่เปิดโปร่งไม่มีฉากกั้นระหว่างโต๊ะทำงาน ไม่มีพื้นที่ส่วนตัว หัวหน้ากับพนักงานนั่งห้องเดียวกัน แต่มีการจัดพื้นที่พักผ่อนส่วนกลางให้แยกออกมาจากพื้นที่ทำงาน แต่องค์กรตะวันตก(อเมริกา) จะเป็นการจัดผังแบบทุกคนมีฉากกั้น ระหว่างโต๊ะทำงาน มีพื้นที่ส่วนตัว หัวหน้ากับพนักงานนั่งแยกกัน แต่จะไม่มีการจัดพื้นที่พักผ่อนส่วนกลางแยกออกมาจากพื้นที่ทำงาน ความพึงพอใจในวัฒนธรรมองค์กรและการจัดพื้นที่สำนักงานในองค์กรตะวันออก(ญี่ปุ่น)และองค์กรตะวันตก(อเมริกา) ผู้บริหารจะมีความพึงพอใจในวัฒนธรรมองค์กรของตนเองอยู่แล้ว แต่พนักงานจะพึงพอใจในวัฒนธรรมองค์กรของตนเพียงบางส่วน ความพึงพอใจต่อลักษณะการจัดพื้นที่สำนักงาน มีผู้บริหารบางส่วนและพนักงานส่วนใหญ่ต้องการความเป็นส่วนตัวมากกว่านี้ คือพื้นที่ทำงานเป็นส่วนตัว ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับลักษณะการจัดพื้นที่สำนักงาน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการจัดพื้นที่สำนักงาน คือ ผังหรือโครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์กับลักษณะการจัดผังสำนักงาน แนวคิดในองค์กรมีความสัมพันธ์กับลักษณะการจัดผังสำนักงาน ความสัมพันธ์ทางสังคมมีความสัมพันธ์กับลักษณะการจัดพื้นที่ประชุม ช่วงเวลาในการทำงานมีความสัมพันธ์กับการจัดพื้นที่พักผ่อน และทำให้ความพึงพอใจแตกต่างกันด้วย และเราอาจสรุปต่อไปอีกได้ว่า ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกันด้วย จะเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อการจัดพื้นที่สำนักงาน ให้แตกต่างกัน และยังทำให้ความพึงพอใจและประสิทธิภาพการทำงานของคนที่อยู่ในพื้นที่แตกต่างกันไปด้วย และยังมีบางส่วนที่ยังไม่พอใจกับวัฒนธรรมองค์กรและการจัดพื้นที่สำนักงานบางอย่าง

ปรีชา น้อยพ่วง (2548,หน้า 6) ได้ทำการวิจัยเรื่องวัฒนธรรมสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การบริหารหลักสูตรสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และวัฒนธรรมสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี คือด้านเป้าประสงค์ของสถานศึกษา ด้านความซื่อสัตย์สุจริต และด้านความหลากหลายของบุคลากร

สุพิชญ์ อติชัยรัตกุล (2550,หน้า 1) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า พนักงานในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ในด้านลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน รองลงมาคือลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะความเป็นเพศชาย

และลักษณะการใช้อำนาจ พนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งและอายุงานไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในขณะที่มีเพียงปัจจัยด้านอายุเท่านั้นที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี ปัจจัยด้านประเภทของบริษัท ส่งผลต่อพนักงาน มีปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

สุพิศ ประสพศิลป์(2540,บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ระบบสังคม ภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์กร การดำเนินงานขององค์กร ทรัพยากรขององค์กรและแรงจูงใจ พบว่าปัจจัยด้านผู้นำมีความสำคัญที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์กรแบบเป็นทีมมากที่สุด รองลงมาคือ ปัจจัยด้านระบบสังคม การจูงใจเป็นสิ่งที่สำคัญ คือ ช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการทำงาน เสริมสร้างขวัญและทำที่ที่ดีในการทำงาน ซึ่งการจูงใจมีวิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจในตนเอง การใช้ความเด็ดขาด และการใช้การแข่งขัน

เจียรนัย จิระโร(2544,บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง บรรยากาศองค์กรและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนที่มีบรรยากาศองค์กร ที่ดี จะมีครูที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูง ในทางตรงข้าม โรงเรียนที่มีบรรยากาศองค์กรไม่ดี ครูจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ต่ำด้อย

ยุภาพร ทองลาภ(2550,บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของครู ในจังหวัดปัตตานี ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของครู เพื่อส่งเสริมให้บรรยากาศองค์กร ในโรงเรียนดีขึ้น ต้องเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้มาก ส่วนผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องมีการวิเคราะห์แผนงาน ให้การสนับสนุนครูในด้านต่าง ๆ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านนโยบายการบริหารจัดการ ด้านคุณลักษณะของผู้นำอยู่ในระดับมาก ด้านวิทยาการที่ใช้ในโรงเรียน ด้านความพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพแวดล้อมอยู่ในระดับปานกลาง

จากการวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า โรงเรียนที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี จะส่งผลต่อบรรยากาศขององค์กรสูง ดังนั้น การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับบรรยากาศองค์กร จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหาร ไม่ควรละเลย เพราะทั้งสองต่างส่งผลต่อกันและกัน ซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่า ถ้าวัฒนธรรมในองค์กรดี ก็จะทำให้บรรยากาศขององค์กรดีด้วย ซึ่งก็ส่งผลให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## งานวิจัยในต่างประเทศ

บาร์เนทท์ (Barnett, 2003, p.1) ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงานและชีวิตการทำงาน ส่วนบุคคลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่ออาชีพผู้บริหารระดับกลางฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในสหรัฐอเมริกาพบว่า ตัวแปรชีวิตการทำงาน ส่วนบุคคลและวัฒนธรรมองค์กรมีอำนาจการทำนายความพึงพอใจในงานได้สูงกว่า ตัวแปรสภาพแวดล้อมในการทำงาน ขณะเดียวกันยังพบว่า อายุเป็นตัวแปรทำนายความพึงพอใจได้แต่ไม่สามารถทำนายความผูกพันต่ออาชีพพึงใจได้ ในการทำงานและพยากรณ์ความผูกพันอาชีพ

นิลและเชอโรโบรสกี (Nill and Schibrowsky, 2005, p.1) ได้ศึกษาถึงผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรของระบบการให้ผลตอบแทนและระบบคุณธรรม จากการศึกษาผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนในการตัดสินใจและระบบการให้ผลตอบแทน พบว่าคุณธรรมมีผลการตัดสินใจระดับสูง ส่วนวัฒนธรรมองค์กรและระบบการให้ผลตอบแทนนั้นมีความสำคัญกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ซอว์เนอร์ (Sawner, 2000, p.11) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้ตัวแบบของซาซกิน (Sashkin) ในมิติการบริหารการเปลี่ยนแปลง การบรรลุเป้าหมาย การประสานทีมงาน การมุ่งลูกค้าและความเข้มแข็งทางวัฒนธรรม กับผลการปฏิบัติงาน (Performance) ของหน่วยบิน air nation guard 44 หน่วยบิน ผู้ตอบแบบสอบถาม 28,650 คน โดยใช้ตัวชี้วัดการตรวจความพร้อมในการปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วยมิติ ผลการตรวจสอบอัตราความปลอดภัยภาคพื้นดิน การรักษายอดกำลังพลของหน่วย พบว่า มิติของวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับมิติผลการปฏิบัติงานทุกด้าน นอกจากนี้ยังพบว่าความเข้มแข็งของวัฒนธรรมและการบรรลุเป้าหมายยังเป็นเครื่องชี้ที่เชื่อถือได้ของการวัดผลการปฏิบัติงาน การประสานทีมงาน การบรรลุเป้าหมาย และการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์สูงที่สุดกับผลการตรวจ

เมเออร์ (Maier, 2002, p.12) ได้ศึกษาสถานภาพการใช้ระบบการจัดการความรู้ โดยมีขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ 1) การสำรวจโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญอย่างไม่มีโครงสร้าง 2) การศึกษาด้วยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ 3) การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า การจัดการความรู้ในระยะแรกได้รับการบริหารจัดการโดยหน่วยจัดการความรู้ ซึ่งเตรียมกลยุทธ์และเป้าหมายในการจัดการความรู้เพื่อการประยุกต์ใช้ระบบ การออกแบบองค์กรประกอบด้วย โครงสร้างความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานและบทบาทต่างๆ ขอบเขตของการประยุกต์ใช้ระบบ และการจัดการความรู้ในระยะแรกขึ้นอยู่กับประมาณที่สนับสนุน

ฮาลปินและครอฟท์ (Halpin and Croff, 1966, p.45 อ้างถึงใน กิ่งกาญจน์ อุดลย์คังศักดิ์, 2542, หน้า 48) ได้ศึกษาบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐมินโซตา พบว่า บรรยากาศองค์กรของ

เรียงเรียนประถมในรัฐมินโซตาจัดได้เป็น 6 แบบเรียงตามลำดับบรรยากาศที่พึงประสงค์บรรยากาศแบบควบคุม บรรยากาศแบบสนิทสนม บรรยากาศแบบรวมอำนาจและบรรยากาศแบบปิด

เจนเซน (Jansen,1996 ,p.394-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐมิชิแกนตะวันตก ผลการวิจัยพบว่า ผลการวัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการแสดงออกของครูมีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับบรรยากาศสถานศึกษา

ราสมุสเซน (Rasmussen,1996,p.3402-A) ได้ศึกษาการรับรู้บรรยากาศสถานศึกษาความพึงพอใจในการทำงาน ความเครียดที่สัมพันธ์กับการขาดงานของครู ผลการวิจัยพบว่า ความแตกต่างระหว่างครูที่สนใจในการทำงานมากและกลุ่มครูที่สนใจในการทำงานน้อยเป็นผลมาจากบรรยากาศสถานศึกษา ความพึงพอใจในการทำงานและความเครียด

พาวเลย์ (Powley,1968,p.19 อ้างถึงใน สุธีรัตน์ วงษ์ป้อม,2542,หน้า 41) ได้ศึกษาอิทธิพลที่มีต่อบรรยากาศองค์กรในสถานศึกษา พบว่า 1)อายุครูใหญ่มีผลต่อบรรยากาศองค์กร ในสถานศึกษา ครูใหญ่วัยหนุ่มสาวมีแนวโน้มว่าจะมีบรรยากาศแบบเปิดมากกว่าแบบปิด 2)ประสพการณ์ของครูใหญ่มีผลต่อบรรยากาศองค์กรในสถานศึกษา โดยสถานศึกษาที่มีบรรยากาศแบบปิด ผู้บริหารมักมีประสพการณ์น้อย ในขณะที่สถานศึกษาที่มีบรรยากาศแบบเปิด ผู้บริหารมักมีประสพการณ์หลายปี 3)สถานศึกษามักมีบรรยากาศแบบปิดมากกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่ 4) สถานศึกษาที่มีบรรยากาศแบบเปิด นักเรียนจะมีมโนคติแห่งตนสูงกว่าสถานศึกษาที่มีบรรยากาศแบบปิด

ดังนั้นบรรยากาศองค์กรที่เป็นอิสระและบรรยากาศแบบเปิดส่งผลให้คณะครู อาจารย์มีอิสระในการทำงานตามความสามารถของตน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีโอกาในการทำงาน ย่อมก่อให้เกิดความผูกพัน มีขวัญกำลังใจดีซึ่งเป็นบรรยากาศที่ดีขององค์กร อันนำไปสู่ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์กรมากที่สุด ตลอดจนการเรียนรู้และการพัฒนาของนักเรียน นอกจากนี้พบว่า อายุ ประสพการณ์ของบุคลากรและขนาดของสถานศึกษามีผลต่อบรรยากาศองค์กรด้วย

จากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ สรุปได้ว่า หน่วยงานทางการศึกษา ควรมีการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาในการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพราะครูคือหัวใจของการพัฒนางาน ถ้าสถานศึกษามีวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์กรที่ดีย่อมส่งผลที่ดีต่อครูผู้ปฏิบัติงาน