



# การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

## Strengthening corporate culture

วิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ด



วิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ด

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา  
กระทรวงศึกษาธิการ

## คำนำ

การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรถือเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาและยกระดับความสำเร็จของทุกองค์กร โดยเฉพาะในวิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ด ซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะวิชาชีพให้กับนักเรียน และเยาวชน เพื่อให้พวกเขามีความพร้อมในการเข้าสู่ตลาดแรงงานในอนาคต วัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะช่วยสร้างความร่วมมือและความเข้าใจระหว่างบุคลากร รวมถึงส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

วิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ดจึงให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณธรรม ความซื่อสัตย์ การทำงานเป็นทีม และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสุข และพร้อมที่จะพัฒนาตนเองไปพร้อมกับองค์กรที่เติบโตอย่างยั่งยืน

การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรนี้ไม่เพียงแต่เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับวิทยาลัย แต่ยังเป็นการส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันในทิศทางเดียวกัน และเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืนสำหรับวิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ดในอนาคต

งานศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ ฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ

## สารบัญ

	หน้า
การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	4
เครื่องมือที่นำมาใช้ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อความยั่งยืน	4
กระบวนการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กร	6
การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์กร	7
การสืบสานวัฒนธรรมองค์กร	10
อุปสรรคที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร	24
สรุปผลการระดมความคิดเห็น	25
วัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ของวิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ด	35

## การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

### 1. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

กระแสแห่งการบริหารจัดการองค์กรแบบยั่งยืน ( Sustainable Organization ) ค่อนข้างมาแรงใน ยุคปัจจุบันนี้ เนื่องจากการแข่งขันทางงานรุนแรงขึ้น องค์กรที่ปรับตัวได้ไม่ดีก็อาจหายไปจากวงโคจรทางงาน ดังนั้นฝ่ายบริหารระดับสูงในทุกองค์กรจึงต้องค้นหาเครื่องมือที่จะนำพาองค์กร หรือขับเคลื่อนองค์กรได้อย่าง เหนือชั้นกว่าองค์กรอื่น การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรก็ถือว่าเป็นเครื่องมืออันดับต้นๆ ที่หลายองค์กรนำมา กำหนดเป็นแผน กลยุทธ์หรือแผนงาน ( Business Plan ) เพราะจากการวิจัยถึงความสำเร็จและความยั่งยืน ขององค์กรในระดับโลก พบว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ชัดเจน ครูและบุคลากรในองค์กรทุกคนรับรู้รับทราบ เข้าใจเข้าถึง และแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกความเป็นตัวตนขององค์กรนั้นๆ จะทำให้องค์กรดังกล่าว ยืนหยัดอยู่ ในกระแสความนิยม และรักษาความมีเสถียรภาพขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

### 2. เครื่องมือที่นำมาใช้ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อความยั่งยืน

**2.1 การมีส่วนร่วม ( Participation ) :** การที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนหรือมีวัฒนธรรมองค์กร ที่เด่นชัดหรือชัดเจนได้นั้น การมีส่วนร่วมในองค์กรของครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนกันตั้งพิทยากร ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญและความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะหากขาดซึ่ง ความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กรแล้ว ก็ยากที่จะพบเจอกับคำว่า องค์กรแห่งความยั่งยืน

**2.2 การเปิดใจกว้าง ( Openness / Candor ) :** สิ่งจำเป็นอีกประการหนึ่งในการเสริมสร้าง วัฒนธรรมองค์กรให้แข็งแกร่ง นั่นคือการมีครูและบุคลากรที่มีทัศนคติในการเปิดใจกว้าง ยอมรับความ เปลี่ยนแปลง และพร้อมจะยอมรับสิ่งใหม่ๆ หรือสิ่งที่เป็นนโยบายขององค์กร นำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง และ หากมองในมุมกลับกัน หากองค์กรมีครูและบุคลากรที่ปิดกั้นหรือไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงใดๆ เป็นประชากร ส่วนใหญ่ในองค์กร ก็สามารทำนายได้ว่า องค์กรนั้นยากที่จะเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน เพราะต่างคนต่างก็ จะมีวัฒนธรรมที่เป็นของตัวเอง ไม่สามารถบ่งชี้ได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรที่แท้จริงคืออะไร ซึ่งจะส่งผลต่อ ภาพลักษณ์ของผู้รับบริการหรือบุคคลภายนอกที่มองเข้ามายังองค์กรนั้นๆ

**2.3 ความไว้วางใจ และการยอมรับ ( Trust and Respect ) :** ปัจจัยที่สำคัญมากอีกสิ่งหนึ่ง ใน การขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนหรือมีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัด ที่ขาดเสียมิได้ นั่นก็คือ ความไว้วางใจ และการยอมรับในตัวบุคลากรในองค์กร หลายๆครั้งที่ครูและบุคลากรในองค์กรมักจะมีคำถามในใจว่า ทำไม องค์กรจะต้องว่าจ้างที่ปรึกษาประจำเข้ามาบริหารงานเกือบทุกหน่วยงาน/ฝ่ายงาน/แผนกในองค์กร ซึ่งทำให้ ครูและบุคลากรในองค์กรอาจคิดไปได้ว่า ผู้บริหารไม่ได้ไว้วางใจและยอมรับในความสามารถของครูและ บุคลากรที่ตนเองได้

สัมภาษณ์เขาหรือเธอเข้ามาร่วมงานกับองค์กรด้วยตนเอง หากเป็นเช่นนี้ครูและบุคลากรก็ จะไม่ทุ่มเทให้กับการทำงาน รวมทั้งอาจส่งผลเสียในระยะยาวต่อ ผลประกอบการของงานอย่างใหญ่หลวงได้ ด้วย นอกจากนี้หากผู้บริหารต้องการความคิดเห็นใดๆจากครูและบุคลากร ก็อาจจะไม่มีครูและบุคลากรคนใด ประสงค์ที่จะแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใดๆ ที่จะทำให้องค์กรยั่งยืนได้

**2.4 ข้อผูกพันหรือพันธสัญญา ( Commitment ) :** การจะเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืน นั้น ครูและบุคลากรทุกคนทุกระดับในองค์กรจะต้องมีข้อผูกพันหรือพันธสัญญาร่วมกัน ว่าทุกคนจะมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้จัดตั้งไว้อย่างต่อเนื่องและไม่ล้มเลิกข้อผูกพันหรือพันธสัญญาดังกล่าว ซึ่งอาจเขียนออกมาในรูปของนโยบายขององค์กร แต่สิ่งหนึ่งซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในยุคปัจจุบันในการบริหารองค์กร อย่างยั่งยืนนั้น สัญญาใจหรือพันธสัญญาทางใจ ก็เป็นอีกเครื่องมือหนึ่ง ที่ผู้บริหารหรือนักบริหารงานบุคคลไม่ควรมองข้าม เพราะหากผู้บริหารองค์กรสามารถสร้างความรู้สึกที่สัมผัสได้ถึงพันธสัญญาดังกล่าวให้เกิดขึ้นใน ใจของครูและบุคลากรทุกคน โอกาสในความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืนหรือมีวัฒนธรรมที่หล่อ หลอมกันเป็นหนึ่งเดียว ความสำเร็จย่อมอยู่ไม่ไกลเกินเอื้อมถึงอย่างแน่นอน

**2.5 ทัศนคติในการขัดข้อขัดแย้ง ( Conflict Resolution ) :** ไม่ว่าจะเป็นยุคอดีต ยุคปัจจุบันหรือ ยุคอนาคตก็ตาม ความขัดแย้งในองค์กรหรือในสังคม ก็ยังคงเป็นอุปสรรคประการสำคัญประการหนึ่ง ในการ นำพาองค์กร ให้ฝ่าฟันมรสุมลูกนี้ให้ผ่านพ้นเพื่อไปพบกับความสำเร็จในการเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมแห่งความ ยั่งยืนได้ ดังนั้นผู้บริหารและครูและบุคลากรทุกคน จะต้องร่วมแรงร่วมใจ และร่วมด้วยช่วยกันที่จะขจัดปัดเป่า ความขัดแย้งที่มีอยู่ในทุกหน ทุกแห่ง ในองค์กร ให้กลับกลายมาเป็นพลังแห่งความคิดสร้างสรรค์หรือความ คิดเห็นต่างแต่ไม่แตกแยกหรือแตก ความสามัคคี เพราะไม่มีความสำเร็จใดๆ ที่ขาดองค์ประกอบของความรัก ความปรารถนาดีหรือความสามัคคีของคนในองค์กรหรือในสังคมไปได้

**2.6 ความเป็นเอกฉันท์หรือฉันทามติ ( Consensus ) :** ปัจจัยข้อนี้เกี่ยวข้องกับปัจจัยแห่งความ ขัดแย้ง กล่าวคือ เมื่อผู้บริหารหรือนักบริหารงานบุคคลสามารถขจัดความขัดแย้งหรือเปลี่ยนความขัดแย้งให้ เป็นความคิดที่สร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้แล้วนั้น ความเป็นเอกฉันท์หรือฉันทามติต่างๆ ก็จะเกิดขึ้น ติดตามมาทันทีทันใด ทำให้การบริหารจัดการภายในองค์กรที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร เป็นไป อย่างง่ายดาย หรือมีข้อโต้แย้งน้อยมาก เพราะครูและบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรเห็นชอบและพูดเป็นเสียง เดียวกันหรือปฏิบัติในแบบอย่างเดียวกัน หากใครที่ไม่ปฏิบัติตามก็ย่อมกลายเป็นแกะดำในองค์กรได้

**2.7 การตัดสินใจ ( Decision Making ) :** คำว่าการตัดสินใจ ในความหมายของการเสริมสร้าง วัฒนธรรมองค์กรนั้น หมายถึง การที่ผู้บริหารกล้าที่จะบอกกับครูและบุคลากรทุกๆ คน หรือกล้าที่จะแสดง พฤติกรรมต้นแบบ (Role Model) ให้กับครูและบุคลากรได้เห็นเป็นตัวอย่างได้ มิใช่เพียงติดประกาศ หรือ แกลงเป็นนโยบาย

เท่านั้น รวมไปถึง การกล้าที่จะตัดสินใจ พิจารณาบริหารจัดการกับครูและบุคลากรซึ่งไม่ปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับ วัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนได้มุ่งมั่นทุ่มเทในการแสดงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับ วัฒนธรรมขององค์กร

**2.8 การรวมพลัง ( Synergy ) :** ไม่ว่าจะเป็นการสร้างหอไอเฟลหรือกำแพงเมืองจีนหรือการ เสริมสร้าง ความเป็นประชาธิปไตย ต่างก็มีสิ่งหนึ่งที่เหมือนกัน นั่นก็คือ การรวมพลังของทุกคน เพราะ แม้กระทั่งมดตัวเล็กๆ หากรวมพลังกันหรือผนึกพลังกันหลายๆ ตัว ก็สามารถที่จะยกอาหารชิ้นใหญ่ๆ กลับไป ยังรังของมันได้

**2.9 จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ ( Goal and Objective ) :** องค์กรใดที่มีจุดมุ่งหมายและ วัตถุประสงค์ ที่ชัดเจน ในการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการบริหารองค์กร ก็ย่อมจะทำความฝันหรือ 3 วิสัยทัศน์ (Vision) ของตน ประสบความสำเร็จได้ตั้งใจมุ่งมั่นทุกประการ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรก็ เช่นกัน ต้องมีการกำหนด จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ซึ่งรวมไปถึงการสื่อสารและกิจกรรมที่ต่อเนื่อง ภายในองค์กร เพราะฉะนั้น แล้ว ก็จะเสมือนกับ การเดินป่าที่ไม่มีเข็มทิศ ย่อมหาทางออกหรือหลุดพ้นจาก พยับอันตรายหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น ในป่าไปได้

**2.10 การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา ( Change and Development ) :** หากเปรียบเทียบกับคำ พระ ที่ว่า “อนิจจัง ทุกขัง อนัตตา” แล้ว มีความคล้ายคลึงกันตรงที่ว่า ชีวิตทุกชีวิตย่อมจะต้องมีการเกิด แก่ เจ็บและ ตาย ฉะนั้นใดฉนั้น องค์กรก็ย่อมที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาต่อไปตามกาลเวลาที่ เปลี่ยนแปลงไป ตาม ยุคเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะฉะนั้น ผู้บริหารที่ต้องการจะเสริมสร้างวัฒนธรรม องค์กรก็ต้องปรับเปลี่ยน รูปแบบและพัฒนาการบริหารงานภายในองค์กรและการบริหารคนองค์กรให้มี องค์กรประกอบครบทั้ง 9 ประการ ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้ จึงจะถือได้ว่าได้ดำเนินงานมาในแนวทางที่ถูกต้อง และเหมาะสมกับคำว่า องค์กรแห่ง ความยั่งยืน (Sustainable Organization)

### 3. กระบวนการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กร ( Creating the Organization Culture )

**ขั้นตอนที่หนึ่ง** การกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ (Formulate Strategic Values) ค่านิยมเชิงกลยุทธ์คือ ความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร ซึ่งเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ที่ได้รับการพัฒนาตามกระบวนการ กลั่นกรองของสิ่งแวดล้อม และการวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อประเมินทางด้านเศรษฐกิจประชากร นโยบาย สาธารณะ เทคโนโลยีและสังคม ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเป็นตัวกำหนดความต้องการของตลาดที่องค์กรสามารถที่จะ เผชิญได้

**ขั้นตอนที่สอง** พัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรม (Develop Culture Values) คือค่านิยมที่ครูและ บุคลากร ต้องการที่จะปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินตามค่านิยมเชิงกลยุทธ์ได้ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อ ขององค์กร ที่ว่า องค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างไร และเมื่อใดถ้าองค์กรไม่พยายามที่จะพัฒนา ค่านิยมทาง วัฒนธรรมให้เชื่อมโยงกับการกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ ก็จะเป็นการจบไปกับความว่างเปล่าของ กลุ่มค่านิยม ดังนั้นครูและบุคลากรในองค์กรจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์เกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานที่มีความ มั่นคง เพื่อเป็น

การเชื่อมโยงหรือสนับสนุนค่านิยมเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เช่นการผลิตที่ระดับต้นทุนที่ต่ำ การ บริหารลูกค้า หรือ วัฒนธรรมทางเทคโนโลยี

**ขั้นตอนที่สาม** การสร้างวิสัยทัศน์ (Create Vision) วิสัยทัศน์คือ ภาพขององค์กรว่าจะเหมือนหรือ อยู่ ณ จุดใดในอนาคตขององค์กรหลังจากที่มีการพัฒนาค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมทางวัฒนธรรมแล้ว องค์กรก็จะ กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ใช้เป็นแนวทางร่วมกันระหว่างค่านิยมเชิงกลยุทธ์กับค่านิยมทาง วัฒนธรรม ซึ่งถูก กำหนดขึ้นมาเป็นอันดับแรกก่อนที่จะมีการเขียนวิสัยทัศน์ เพื่อการสร้างภาพในอนาคตของ องค์กรและสื่อสารผ่าน ครูและบุคลากรทุกคน สำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นตามเป้าหมายของ องค์กร

**ขั้นตอนที่สี่** การเริ่มดำเนินกลยุทธ์ (Initiate Implementation Strategies) เป็นการสร้างค่านิยม และ เริ่มปฏิบัติเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ การเริ่มต้นดำเนินกลยุทธ์มักจะครอบคลุมหลายปัจจัย 4 ตั้งแต่ การพัฒนาการออกแบบองค์กรไปจนถึงการสรรหาและการฝึกอบรมครูและบุคลากรที่มีค่านิยมร่วม และ ดำเนินการตามค่านิยมร่วมนั้น โดยมีค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมทางวัฒนธรรมเป็นตัวกระตุ้นหรือสิ่งเร้า เพื่อให้ เกิดการปฏิบัติ

**ขั้นตอนที่ห้า** การเสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรม (Reinforce Culture Behavior) การเสริมแรง พฤติกรรมทางวัฒนธรรมสามารถจะกระทำได้หลายรูปแบบ รูปแบบแรก การจัดการระบบการให้รางวัลอย่าง เป็น ทางการในองค์กร ซึ่งจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของพฤติกรรมในหลายๆด้าน เพื่อให้เกิดค่านิยม แก่ครู และบุคลากร รูปแบบที่สององค์กรจะต้องบอกเรื่องราวต่างๆไปยังครูและบุคลากรทุกคนเพื่อเสริมสร้าง ค่านิยม ทางวัฒนธรรม รูปแบบที่สาม องค์กรจะต้องเน้นครูและบุคลากรในสิ่งต่างๆที่สำคัญๆเพื่อให้การ ดำเนินงานเป็นไป ตามวิสัยทัศน์ขององค์กร และให้เกิดผลปฏิบัติได้อย่างจริงจัง ดังนั้นองค์กรก็จะต้องใช้ความ พยายามอย่างยิ่ง เพื่อให้ครูและบุคลากรทำในสิ่งที่เหมาะสม

#### 4. การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์กร (Culture Development)

การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การปรับ/สร้างรูปแบบ ความเชื่อ ค่านิยม วิธีการเรียนรู้ ซึ่ง แสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมของบุคลากร เทคโนโลยีที่ใช้ ศัพท์หรือภาษาเฉพาะทาง รูปแบบของงาน ตลอดจนเงื่อนไขและคุณภาพชีวิตในการทำงานในองค์กรเพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินงานตาม เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร

##### 4.1 หลักการแนวคิด

การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์กร มีหลักการสำคัญที่ต้องการปรับ/สร้างให้บุคลากรมีแนวคิดวิธีการ ทำงาน วิธีการดำเนินชีวิตที่ส่งผลต่อคุณภาพของงานที่สอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมาย และกลยุทธ์ ขององค์กรกำหนดไว้ สิ่งสำคัญเบื้องต้นที่องค์กรจะต้องมีในการดำเนินการในเรื่องนี้ คือ

- 1) มีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน
- 2) มีผู้นำที่มีศักยภาพพร้อมผลักดันการเปลี่ยนแปลง

#### 4.2 ขั้นตอน/วิธีการ



##### ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร

- 1) ทำความเข้าใจเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร ลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ต่างๆที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์กรโดยรวม
- 2) พิจารณากำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่คาดว่าจะเอื้อต่อการสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์และเป้าหมายให้ชัดเจน รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมให้เอื้อต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจนวัตกรรม ความ คล่องตัวในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ ทั้งในระดับองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่าง ถูกต้องตามกฎระเบียบและหลักจริยธรรม
- 3) ผู้นำในระดับบริหารควรร่วมดำเนินการในขั้นตอนนี้เพื่อให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม/เห็นถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน/สนับสนุนในกิจกรรมขั้นอื่นๆต่อไป

##### ขั้นตอนที่ 2 ประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่

- 1) เก็บข้อมูลด้านวัฒนธรรมในการดำเนินงานขององค์กรปัจจุบันซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายวิธี คือ การสัมภาษณ์, การจัด Focus Group, การทำแบบสอบถาม โดยคำถามที่กำหนดในการเก็บข้อมูลต้องอยู่บนพื้นฐานของวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หรือทิศทางใหม่ที่ต้องการเปลี่ยน

##### ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยน

- 1) นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาช่องว่างและระดับของวัฒนธรรมที่แตกต่าง
- 2) ระบุและทบทวนวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวังเพื่อให้สามารถดำเนินงานสนับสนุนกลยุทธ์จริง
- 3) ผู้นำในระดับบริหารควรร่วมดำเนินการในขั้นตอนนี้เพื่อให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม/เห็นถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน/สนับสนุนในกิจกรรมขั้นอื่นๆต่อไป

#### ขั้นตอนที่ 4 กำหนดแนวทางสนับสนุนและผลักดันวัฒนธรรมที่ต้องการ

- 1) การพัฒนาผู้นำอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเป็นต้นแบบ (Role Model) ของวัฒนธรรมที่ต้องการ
- 2) การกำหนดแนวทางสนับสนุนอื่นๆอาจพิจารณาได้ดังนี้
  - การกำหนด Competency ที่จำเป็นและพัฒนาตามลำดับ
  - การศึกษาโครงสร้างขององค์กรและปรับเปลี่ยนบางส่วนเพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรม
  - การศึกษากระบวนการและปรับเปลี่ยนบางส่วนเพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรม
  - การกำหนดระบบค่าตอบแทนและระบบการบริหารทรัพยากรอื่นๆเพื่อเป็นการจูงใจการปรับเปลี่ยน
  - อาจพิจารณาปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

#### ขั้นตอนที่ 5 การวัดผล/การประเมินอย่างต่อเนื่อง

- 1) เมื่อดำเนินการไประยะหนึ่งองค์กรต้องดำเนินการประเมินว่าระดับของวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ได้ปรับเปลี่ยนไปมากน้อยอย่างไร ซึ่งอาจทำได้วิธีเดียวกันกับขั้นตอนที่ 2 ในการเก็บข้อมูล
- 2) ปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงาน/แนวทางสนับสนุนหรือผลักดันในสอดคล้องกับระดับของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยน ณ เวลานั้นๆ

#### 4.3 ประโยชน์

- 1) บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างเหมาะสมได้ (Adaptability)
- 2) บุคลากรมีพฤติกรรม แนวคิดที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่สอดคล้องเป้าหมายขององค์กรและส่งผลให้ผลงานโดยรวมขององค์กรเพิ่มขึ้น

#### 4.4 ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้

- 1) การมีส่วนร่วมของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นการสร้างการยอมรับวัฒนธรรมที่ต้องการร่วมกันใน ระดับผู้นำจึงอาจต้องดำเนินการในระดับแรกๆและให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่อง
- 2) การสร้างวัฒนธรรมใหม่เป็นเรื่องที่อาจต้องดำเนินงานไปพร้อมกับแนวทางการพัฒนาอื่นๆ หรือ กิจกรรมสนับสนุนทางด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างแรงจูงใจ และผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขึ้นได้ เร็วยิ่งขึ้น
- 3) การสร้างวัฒนธรรมในองค์กรมักจะใช้เวลาานเพื่อให้วัฒนธรรมที่พึงประสงค์มีอยู่อย่างต่อเนื่อง
- 4) การใช้ทรัพยากรด้านอื่นๆอาจสูงขึ้นไปด้วย เช่น งบประมาณ และบุคลากรในการดำเนินงานสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

5) การปรับ/สร้างวัฒนธรรมใหม่ต้องอาศัยเวลานานโดยต้องคำนึงถึงสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเป็น หลักลำดับของสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนด้านข้างเรียงตามระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจากน้อยไปหามาก คือ ความรู้/วิถี การเรียนรู้, พฤติกรรม, ความเชื่อ/ความรู้สึก

6) ต้องคำนึงถึงความพร้อมขององค์กรในปัจจุบันก่อนที่จะปรับเปลี่ยน ซึ่งมีปัจจัยในการพิจารณา ดังนี้

- ความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากรที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
- ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมใหม่ที่ต้องการให้เกิดขึ้น
- ระยะเวลาความเร่งด่วนเพื่อรองรับเป้าหมายขององค์กร

## 5. การสืบสานวัฒนธรรมองค์กร

เป็นหน่วยงานโดยทั่วไปพยายามสืบสานหรือธำรงรักษาวัฒนธรรมในองค์กรให้คงอยู่ต่อไปด้วย เหตุผล คือ เพื่อให้สมาชิกใหม่ของหน่วยงานไม่ต้องประสบกับการลองผิดลองถูกด้วยตนเอง เพราะจะเป็นการ สิ้นเปลืองเวลา และเสี่ยงต่อการสูญเสียทรัพยากรทางการบริหารโดยใช้เหตุ หน่วยงานโดยทั่วไปจึงพยายามคิด ค้นหาวิธีการต่างๆ ในการสืบสานวัฒนธรรมองค์กร วิธีการสำคัญที่หน่วยงานนิยมใช้เพื่อการนี้ได้แก่

- 5.1 คัดเลือกบุคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะยอมรับวัฒนธรรมองค์กร
- 5.2 การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร (Organizational Socialization)
- 5.3 ระมัดระวังการกระทำที่มีความหมายไปในทางขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กร
- 5.4 หมั่นเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์กรที่ถูกละเลยหรือฝ่าฝืน

### 5.1 การคัดเลือกและวิธีการคัดเลือกบุคลากรที่มีแนวโน้มยอมรับวัฒนธรรมองค์กร

#### 1) การคัดเลือกบุคลากรที่มีแนวโน้มยอมรับวัฒนธรรมองค์กร

การธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กรกระทำได้ในขั้นตอนการคัดเลือกบุคลากรใหม่เข้ามาทำงาน ด้วยวิธีการคัดเลือกบุคคลที่คาดว่าจะมีค่านิยมความเชื่อ วิธีคิดวิธีทำงานตลอดจนประสบการณ์ที่ตรงหรือใกล้เคียง กับที่หน่วยงานต้องการ ผลจากการคัดเลือกจะทำให้ได้บุคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะยอมรับวัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวทางในการทำงานและการประพฤติปฏิบัติตน ซึ่งนอกจากจะส่งผลให้วัฒนธรรมองค์กรได้รับการสืบสานต่อไปยังสมาชิกรุ่นใหม่แล้ว ยังจะทำให้สมาชิกใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและเพื่อนร่วมงานในองค์กรได้ง่าย เพราะมีค่านิยมความเชื่อและแนวทางการทำงานที่ใกล้เคียงกัน ผลที่ตามมาในระยะยาวคือ สมาชิกใหม่เหล่านั้นมีแนวโน้มที่จะทำงานอยู่ในหน่วยงานได้ยาวนาน แต่ถ้าหากหน่วยงานคัดเลือกบุคลากร ใหม่ที่มีค่านิยมความเชื่อที่แตกต่าง หรือไปด้วยกันไม่ได้กับค่านิยม ความเชื่อของคนส่วนใหญ่ในองค์กรแล้ว สมาชิกใหม่เหล่านั้นอาจประพฤติปฏิบัติไปในทางที่ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรจนก่อให้เกิดปัญหาขึ้น หรืออาจทำงานอยู่ในองค์กรนั้นได้ไม่นาน ตัวอย่างเช่น การคัดเลือกครูใหม่เข้าทำงานใน วิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ดที่มีการเรียน วิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ด

การสอนในระบบเปิด อาจต้องคัดเลือกครูที่มีค่านิยมความเชื่อไปในทางที่เชื่อมั่นศรัทธาในการเรียนการสอนในระบบเปิด เพราะถ้าคัดเลือกครูที่เชื่อมั่นศรัทธาเฉพาะการ เรียนการสอนในระบบปิดเข้ามา ครูใหม่บางคนอาจทำงานอยู่ได้ไม่นานก็ขอโอนย้ายไปสอนใน สถานศึกษาระบบปิดหรือขอลาออกไปเลย

จากการศึกษาของโลดตาลและมิทเชล (Lodahl & Mitchell 1980 Cited by trice beyer, 1993 : 416-417) เกี่ยวกับการธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยใหม่ 2 แห่งในประเทศอังกฤษพบว่า วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยสองแห่งนี้มีการเปลี่ยนแปลงไปจากอุดมการณ์ความเชื่อในช่วงก่อตั้งใน ระดับที่แตกต่างกัน กล่าวขยความคือในช่วงก่อตั้งมหาวิทยาลัยทั้งสองแห่งยึดมั่นในอุดมการณ์การเรียน การสอนแบบสหวิทยาการ (interdisciplinary ideology) แต่หลังจากนั้นไม่นานมหาวิทยาลัยแห่งแรกเกิดการ เปลี่ยนแปลงในด้านอุดมการณ์ การเรียนการสอนไปมาก ในขณะที่มหาวิทยาลัยแห่งที่สองมีการเปลี่ยนแปลง เพียงเล็กน้อย โลดตาลและมิทเชล พบว่า สาเหตุที่มหาวิทยาลัยสองแห่งนี้มีการเปลี่ยนแปลงอุดมการณ์การเรียน การสอนในระดับที่แตกต่างกัน เนื่องจากเกณฑ์ในการคัดเลือกคณบดีแตกต่างกันกล่าวคือ ในมหาวิทยาลัยที่มี การเปลี่ยนแปลงอุดมการณ์การเรียนการสอนไปมาก อธิการบดีได้ทำการคัดเลือกคณบดีคนละคนๆ โดยใช้ เกณฑ์ในด้านความมีชื่อเสียงทางวิชาการของพวกเขาเป็นหลัก โดยไม่คำนึงว่าคณบดีเหล่านั้นจะเชื่อมั่นศรัทธา ในอุดมการณ์การเรียนการสอนแบบสหวิทยาการหรือไม่ ในขณะที่อธิการบดีของอีกมหาวิทยาลัยหนึ่ง นอกจากจะคัดเลือกคณบดีโดยพิจารณาเกณฑ์ในด้านชื่อเสียงทางวิชาการแล้ว ยังพิจารณาคัดเลือกเฉพาะผู้ที่ เชื่อมั่นศรัทธาหรืออย่างน้อยมีค่านิยมความเชื่อที่ไปด้วยกันได้กับวัฒนธรรมขององค์กรแล้ว พวกเขาจะช่วย ธำรงรักษาวัฒนธรรมในองค์กรให้ดำรงอยู่ต่อไป

## 2) วิธีการคัดเลือกบุคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะยอมรับวัฒนธรรมองค์กร

วิธีการคัดเลือกที่จะส่งผลให้ได้บุคลากรที่มีค่านิยมความเชื่อ ตลอดจนความรู้ ความสามารถตรงตาม ที่หน่วยงานต้องการนั้นคงต้องทำด้วยความรอบคอบ อาจต้องมีการสัมภาษณ์หลายครั้ง (แล้วแต่ระดับตำแหน่งของบุคลากร) เพื่อเพิ่มโอกาสที่จะให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว อีกวิธีการหนึ่งที่สามารถทำได้ คือพยายาม คัดเลือกบุคคลที่มีข้อมูลบางประการบ่งชี้ว่ามีแนวโน้มที่จะไปด้วยกันได้กับวัฒนธรรมขององค์กร ข้อมูลบ่งชี้ ดังกล่าวมีหลายประเภท เช่น ข้อมูลที่ผู้สมัครเคยฝึกงานกับหน่วยงานที่ไปสมัครงานนั้นมาก่อน โดยมีผลการ ฝึกงานเป็นที่พอใจของทั้งหน่วยงานและผู้สมัคร หรือผู้สมัครอาจเคยเป็นครูและบุคลากรหรือผู้บริหารที่ดีของ หน่วยงานที่ไปสมัครงานมาก่อน แต่ได้ขอลาออกไปด้วยเหตุผลอันสมควรหรือจำเป็น เช่น ศึกษาต่อต่างประเทศ ในกรณีที่เป็น การคัดเลือกอาจารย์มหาวิทยาลัย ผู้คัดเลือกอาจให้ความสนใจแก่ผู้ที่เคยสอนพิเศษ ให้กับทางสถาบันหรือเคยเป็นศิษย์เก่าของสถาบัน ผู้สมัครประเภทต่างๆ เหล่านี้อย่างน้อยเคยสัมผัสหรือเคย รับรู้สภาพแวดล้อมในหน่วยงานเหล่านั้นมาบ้าง จึงอาจทำให้พวกเขายอมรับค่านิยมความเชื่อของหน่วยงานที่ ไปสมัครงานได้ง่าย และรวดเร็วกว่าบุคคลที่ไม่เคยรู้อะไรเลยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในหน่วยงานนั้น ดังนั้น นอกเหนือจากเกณฑ์ในการคัดเลือกอื่นๆ ที่

มีอยู่แล้ว (เช่น พิจารณาความรู้และประสบการณ์ข้อมูลบ่งชี้เหล่านี้ อาจใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกเพิ่มเติม เพื่อให้ได้สมาชิกใหม่ที่สามารถยอมรับและช่วยสืบสานวัฒนธรรมของ องค์กรให้คงอยู่ต่อไป

แต่ถ้าไม่มีข้อมูลของผู้สมัครมาบ่งชี้ถึงแนวโน้มที่จะยอมรับวัฒนธรรมขององค์กรที่สมัครไปโพวิชและ แวนนัส (Popovich & Wanous, 1982 cited by Ott, 1989 : 89) เสนอว่า อีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้ หน่วยงาน สามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติดังกล่าวได้ คือการใช้ the Realistic job Preview (RJP) ประกอบการ คัดเลือก RJP เป็นการสื่อสารให้ผู้สมัครมีภาพพจน์และการคาดหวังเกี่ยวกับงานและองค์กรที่ ถูกต้องมากขึ้น เช่น ในการคัดเลือกวิศวกรไปควบคุมการขุดเจาะน้ำมันในแท่นขุดเจาะกลางทะเล ผู้คัดเลือก อาจบอกให้ผู้สมัครทราบ ล่วงหน้าถึงสภาพที่เป็นจริงนั้นในด้านดีและไม่ดีเกี่ยวกับงาน รวมถึงวัฒนธรรมของการ ทำงานและอยู่ร่วมกันใน แท่นขุดเจาะกลางทะเล จากนั้นจึงเปิดโอกาสให้ผู้สมัครซักถามและตัดสินใจว่า สามารถยอมรับสภาพการทำงาน และวัฒนธรรมของการอยู่ร่วมกันใน สภาพแวดล้อมดังกล่าวได้หรือไม่ ดังนั้น RJP จึงมีลักษณะเป็นการสื่อสารสอง ทาง คือหน่วยงานให้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวงานและองค์กรตามสภาพที่ เป็นจริง แล้วเปิดโอกาสให้ผู้สมัครสอบถาม ข้อมูลเพิ่มเติมก่อนตัดสินใจว่าลักษณะงานและวัฒนธรรมของ องค์กรนั้นตรงกับความต้องการ ความถนัด และ ค่านิยมความเชื่อของผู้สมัครหรือไม่ ผู้สมัครบางคนอาจสละ สิทธิถ้าพิจารณาเห็นว่าลักษณะงานและวัฒนธรรม องค์กรไม่ตรงกับความถนัดและค่านิยมส่วนตัว วิธีการ ดังกล่าวสามารถเพิ่มโอกาสให้แก่หน่วยงานที่จะได้บุคลากร ที่มีแนวโน้มว่าจะยอมรับวัฒนธรรมองค์กรได้ง่ายขึ้น อันจะเป็นการธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กรให้ดำรงคงอยู่และ ถ่ายทอดแก่สมาชิกใหม่ของหน่วยงาน

แม้ว่า RJP อาจช่วยเพิ่มโอกาสแก่หน่วยงานที่จะได้บุคลากรที่มีค่านิยมความเชื่อใกล้เคียงกับ หน่วยงาน แต่การนำ RJP ไปใช้ก็มีข้อจำกัดหลายประการ เช่น ในขณะที่ตลาดแรงงานมีอัตราการว่างงานสูง ผู้สมัครอาจยอม เข้าทำงานในองค์กรที่สมัครแม้จะรู้ล่วงหน้าว่าตนเองไปด้วยกันไม่ได้กับวัฒนธรรมขององค์กร นั้น ทั้งนี้เพราะ ผู้สมัครอาจมีทางเลือกไม่มากนักจึงยอมทำงานนั้นไปก่อน เพื่อนาประสบการณ์ไปสมัครงานที่ อื่นต่อไปในอนาคต นอกจากนั้นผู้คัดเลือกซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานและองค์กรแก่ผู้สมัคร อาจให้ข้อมูลที่ เป็นจริงเพียงบางส่วน หรือให้ข้อมูลเฉพาะในด้านดีเกี่ยวข้องกับงานและ/หรือตัวองค์กรเท่านั้น ทำให้ผู้สมัคร ได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วน พอที่จะพิจารณาได้อย่างถูกต้องว่าตนเองเหมาะสมกับงานและองค์กรนั้นหรือไม่

## 5.2 การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร (Organization Socialization)

นักวิชาการให้ความหมายของ “การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร” ไว้ตามมุมมองของแต่ละท่าน โดยสังเขป ดังนี้

**เฮลริเกิล, สโลคัมและวูดแมน (Hellriegel, Slocum and Woodman, 1986 อ้างถึงในดินปรัชญา พททธิ, 2535 : 287)** ให้นิยามความหมายของการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรไว้ว่า เป็นกระบวนการที่องค์กร พยายามปลูกฝังให้ครูและบุคลากรยอมรับวัฒนธรรมขององค์กร

**ธรัยซ์และเบเยอร์** (Tirce & Beyer, 1993 : 129) ให้ความหมายของการหล่อหลอมขัดเกลาของ องค์กรไว้ว่า เป็นกระบวนการซึ่งสมาชิกถูกพร่ำสอนในเรื่องเนื้อหาและรูปแบบของวัฒนธรรม

**แวน แมนเนน** (Van Maanen, 1976 Cited by Ott, 1989 : 89) เห็นว่าการหล่อหลอมขัดเกลาของ องค์กรหมายถึง กระบวนการที่ครูและบุคลากรเรียนรู้ค่านิยม บรรทัดฐานความเชื่อ ข้อสมมุติพื้นฐาน และ พฤติกรรมที่พึงปรารถนา ซึ่งจะทำให้พวกเขากลายเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิผลขององค์กร

**แวนนัส** (Wanoua, 1992 : 187) กล่าวถึงการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรว่า เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้อง กับ หนทางที่ครูและบุคลากรใหม่เปลี่ยนแปลงและปรับตัวเข้ากับองค์กร การเปลี่ยนแปลงชนิดนี้เป็นเรื่องราว ของการ เรียนรู้บทบาท บรรทัดฐาน และค่านิยมใหม่ขององค์กร

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น พอจะสรุปความคิดเห็นของนักวิชาการในเรื่องการหล่อหลอมขัด เกลา ขององค์กรออกได้เป็น 2 แนวทาง แนวทางแรก เป็นการมองการหล่อหลอมขัดเกลาจากแง่มุมขององค์กร หรือ ผู้บริหารองค์กร กล่าวคือองค์กรหรือผู้บริหารพยายามปลูกฝังหรือถ่ายทอดค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน ต่างๆ ให้แก่ครูและบุคลากร กล่าวอีกนัยหนึ่งแนวทางแรกนี้มองการหล่อหลอมขัดเกลาในลักษณะที่ผู้บริหาร พยายามชี้ นานหรือชักจูงให้ครูและบุคลากรเปลี่ยนแปลงนักวิชาการที่มีมุมมองในลักษณะนี้ได้แก่ เฮลริเกิล, สโลคัมและวูดแมน ธรัยซ์และเบเยอร์ แนวทางที่สอง มองการหล่อหลอมขัดเกลาจากมุมมองของครูและ บุคลากร กล่าวคือ กระบวนการดังกล่าวเป็นเรื่องที่ครูและบุคลากรเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรและปรับเปลี่ยนให้ เข้ากับวิถีทางนั้นๆ ด้วย ตนเอง นักวิชาการที่มีมุมมองในลักษณะนี้ได้แก่ แวน แมนเนน และแวนนัส แนวทาง ทั้งสองต่างเป็นมุมมองที่ ถูกต้อง เพียงแต่สะท้อนความรู้สึกนึกคิดของสมาชิกองค์กรต่างระดับกันเท่านั้น เนื่องจากการหล่อหลอมขัดเกลา ขององค์กรเป็นวิธีการธรรมาภิบาลวัฒนธรรมในองค์กรที่สำคัญมากวิธีหนึ่ง จึง ขอกกล่าวถึงเนื้อหาในส่วนนี้ให้ละเอียด ขึ้น ดังนี้

### 1) ลักษณะของการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร

การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรมีลักษณะสำคัญสรุปได้ 5 ประการ คือ

#### 1.1) เป็นความพยายามชักจูงให้ครูและบุคลากรปรับเปลี่ยน

การหล่อหลอมขัดเกลาเป็นเรื่องที่หน่วยงานพยายามชักจูงหรือชี้แนะให้ครูและบุคลากร ปรับเปลี่ยนวิธีการคิดวิธีปฏิบัติบางประการ เพื่อให้พวกเขาเป็นที่ยอมรับของหัวหน้าและผู้ร่วมงาน ผลที่ตามมา ก็คือจะทำให้พวกเขาสามารถทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำให้วัฒนธรรมองค์กรได้รับการสืบ สานให้ คงอยู่ต่อไปด้วย จากการศึกษาของเฟลแมน (Feldman, 1981 : 309 – 218) พบว่าถ้าการหล่อหลอม ขัดเกลาครู และบุคลากรประสบความสำเร็จ มักจะมีการเปลี่ยนแปลงในตัวครูและบุคลากร 3 ประการ คือ

- (1) ทักษะและความสามารถในการทำงานจะพัฒนามากขึ้น
- (2) ยอมรับบทบาทของการเป็นสมาชิกของหน่วยงานนั้นและ

(3) สามารถปรับตัวให้เข้ากับบรรทัดฐานและค่านิยมของหน่วยงานได้

### 1.2) เป็นกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning) ของครูและบุคลากร

ลักษณะสำคัญในข้อแรกเป็นการมองจากแง่มุมขององค์กรหรือผู้บริหารแต่ถ้ามองจากแง่มุมครู และบุคลากรแล้ว การหล่อหลอมขัดเกลาเป็นกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมของครูและบุคลากร ซึ่งหมายความว่า ครูและบุคลากรเรียนรู้ค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานในการทำงานและปฏิบัติตัวจากการทำงานร่วมกับ หัวหน้างานและผู้ร่วมงาน (Trice & Beyer, 1993 : 130; Wanoua, 1992 : 198) วิธีการเรียนรู้จากผู้อื่นนี้ ปรากฏในรูปแบบต่างๆ เช่น ฟังคำแนะนำจากหัวหน้างาน สังเกตวิธีการทำงานของเพื่อนร่วมงาน หรือพยายาม แปลความหมายหรือเจตนาของพิธีการและธรรมเนียมปฏิบัติต่างๆ ในหน่วยงานด้วยตนเองดังนั้น กระบวนการเรียนรู้ทางสังคมของครูและบุคลากรมักจะเกิดขึ้นจากการที่พวกเขามีการติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น เพราะถ้าครูและบุคลากรทำงานโดดเดี่ยวตามลำพัง แล้วก็สามารถเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรจากใครได้

ธรรมชาติของการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น เป็นเหตุผลให้พวกที่สนับสนุนแนวทาง culture as a root metaphor เชื่อว่าสมาชิกองค์กรทุกคนเป็นผู้สร้างหรือกำหนด วัฒนธรรมองค์กร แทนที่จะเชื่อว่าผู้นำเป็นผู้สร้างหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์กรตามความคิดของพวกเขา culture as a variable

### 1.3) เป็นกระบวนการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

แม้ว่าหน่วยงานต่างๆ จะตั้งใจและพยายามปลูกฝังให้ครูและบุคลากรยอมรับวัฒนธรรมองค์กรโดยใช้ยุทธวิธีที่เป็นทางการต่างๆ เช่น จัดโครงการฝึกอบรม ใช้พิธีการและงานฉลองของหน่วยงาน สร้างความประทับใจ และจงใจให้ครูและบุคลากรประพฤติปฏิบัติตามแนวทางที่หน่วยงานคาดหวัง แต่การหล่อหลอมขัด เกลาครูและบุคลากรอาจเกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการก็ได้ดังกล่าวมาแล้วในข้อ 2 เช่น ครูและบุคลากรเรียนรู้ บรรทัดฐานการทำงานขององค์กรจากเพื่อนร่วมงานด้วยตนเอง จากการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของครู และบุคลากรดีเด่น หรือแม้แต่จากการพูดคุยกับหัวหน้างานในระหว่างพักรับประทานอาหาร

จากการศึกษาทัศนคติของครูและบุคลากรในเรื่องการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรของลูอิส, พอสเนอร์ และเพาเวล (Louis, Posner & Powell, 1983 : 857 – 866) พบว่า ครูและบุคลากรเห็นคุณค่าของการ เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรอย่างไม่เป็นทางการว่า มีส่วนช่วยให้พวกเขาปรับตัวเข้ากับค่านิยมขององค์กรได้ดีกว่า โครงการฝึกอบรมและปฐมนิเทศที่หน่วยงานจัดอย่างเป็นทางการ ดังนั้นการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรอย่างไม่ เป็นทางการจึงมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากระบวนการเรียนรู้ที่เป็นทางการ

### 1.4) การหล่อหลอมขัดเกลาครูและบุคลากรอาจประสบความสำเร็จหรือไม่ก็ได้

แม้ว่าองค์กรจะพยายามขัดเกลาครูและบุคลากรให้เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรด้วยวิธีการต่างๆ แต่ เมื่อครูและบุคลากรเรียนรู้แล้วพวกเขาอาจยอมรับทั้งหมด ไม่ยอมรับเลย หรือยอมรับเพียงบางส่วนก็ได้จาก การศึกษาถึง

อิทธิพลของ การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรที่มีต่อความคิดริเริ่มของครูและบุคลากร ไซน์ (Schein, 1968 : 1 – 16) พบว่า หน่วยงานมีค่านิยมพื้นฐาน 2 ชนิด คือ ค่านิยมที่สำคัญ (Pivotal values) และค่านิยมที่เกี่ยวข้อง (relevant values) ค่านิยมที่สำคัญ คือ ค่านิยมที่มีความจำเป็นอย่างมากต่อความยรูดของครูและบุคลากรและหน่วยงาน เช่น ค่านิยมที่สำคัญของสถาบันการศึกษาอาจเป็นเรื่องการแสวงหา ความรู้และการถ่ายทอดความรู้ ค่านิยมที่สำคัญของโรงแรมอาจเป็นเรื่องการให้บริการที่มีความสะดวกและ ปลอดภัย กล่าวอีกนัยหนึ่งค่านิยมที่สำคัญ ได้แก่ ค่านิยมที่ครูและบุคลากรต้องยึดถือจึงสามารถดำรงความเป็น สมาชิกของหน่วยงานได้ ในกรณี ค่านิยมสำคัญของโรงแรม ถ้าครูและบุคลากรส่วนใหญ่ไม่ยึดถือค่านิยมในเรื่อง การให้บริการที่สะดวกสบายและ ปลอดภัยแล้วทั้งตัวโรงแรมและครูและบุคลากรคงไม่สามารถอยู่รอดได้ ส่วน ค่านิยมที่เกี่ยวข้อง หมายถึง ค่านิยมที่ครูและบุคลากรควรยึดถือ แต่ก็ไม่มีความสำคัญมากถึงขนาดกระทบต่อ ความอยู่รอดของครูและบุคลากรและหน่วยงานถ้าครูและบุคลากรละเลย เช่น การแต่งการสุภาพเรียบร้อย มารยาทสังคมประเภทของงานอดิเรกที่ควร ทำ

ไซน์เห็นว่าสัญญาณชนิดหนึ่งที่บ่งชี้ว่าการหล่อหลอมขัดเกลาครูและบุคลากรไม่ประสบ ความสำเร็จคือ ครูและบุคลากรใหม่ไม่ยอมรับค่านิยมพื้นฐานของหน่วยงานทั้ง 2 ชนิด ครูและบุคลากร ประเภทนี้มักมีพฤติกรรม ไปในทางฝักใฝ่บรรทัดฐาน การทำงานขององค์กร และในท้ายที่สุดพวกเขามักจะ ทำงานอยู่ในหน่วยงานไม่นานก็ ขอลาออก ไซน์เรียกครูและบุคลากรพวกนี้ว่า “พวกกบฏ” (rebellion) ส่วน สัญญาณที่ชี้ให้เห็นว่าการหล่อหลอม ขัดเกลาประสบความสำเร็จมากเกินไป คือครูและบุคลากรใหม่ยอมรับ ค่านิยมพื้นฐานของหน่วยงานทั้ง 2 ชนิด และมักยึดติดหรือเดินตามค่านิยมของหน่วยงานมากเกินไป จนขาด ความคิดริเริ่มที่จะเปลี่ยนแปลงบางสิ่ง บางอย่างที่ควรจะทำภายหลังจากที่พวกเขาได้ไต่เต้าขึ้นมาจนมีตำแหน่งที่ สูงขึ้นในหน่วยงาน ไซน์เรียกครูและ บุคลากรประเภทนี้ว่า “พวกโอนอ่อน” (conformist) ในประเภทสุดท้าย เป็นกรณีหล่อหลอมขัดเกลาครูและ บุคลากรสำเร็จเพียงบางส่วนครูและบุคลากรใหม่ ประเภทนี้จะยอมรับ ค่านิยมที่สำคัญของหน่วยงาน แต่อาจไม่ ยอมรับค่านิยมที่เกี่ยวข้อง ไซน์เรียกครูและบุคลากรใหม่ประเภทนี้ว่า “พวกมีความคิดริเริ่ม” (creative individualism) เพราะพวกเขายังคงดำรงค่านิยม ความเชื่อ และเอกลักษณ์ ส่วนตัวบางอย่างไว้ ไม่เดินตามค่านิยม ของหน่วยงานไปเสียทุกอย่าง ไซน์เห็นว่าบุคคลประเภทสุดท้ายนี้เป็น ผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาที่สุดของกระบวนการ หล่อหลอมขัดเกลาครูและบุคลากร เพราะครูและบุคลากรใหม่ ประเภทนี้มีความคิดริเริ่มส่วนตัวและมีศักยภาพที่จะเปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างภายในหน่วยงานที่ควร เปลี่ยนในอนาคต

จะเห็นได้ว่าครูและบุคลากรใหม่ที่ยอมรับค่านิยมทั้งสองประเภทจะเป็นพวกที่มีความคิดริเริ่มไม่มาก นัก ในขณะที่ครูและบุคลากรใหม่ประเภทยอมรับค่านิยมที่สำคัญแต่ไม่ยอมรับค่านิยมที่เกี่ยวข้องกลับมีระดับ ความคิด ริเริ่มสูง แสดงให้เห็นว่าการที่หน่วยงานประสบความสำเร็จอย่างสูงในการหล่อหลอมขัดเกลาครูและ บุคลากรใหม่ จนได้พวกโอนอ่อนเข้ามาเสริมทีมงานมากๆ อาจเป็นผลดีแก่หน่วยงานในระยะสั้นแต่ไม่เป็นที่พึง ปรารถนาของ

หน่วยงานในระยะยาว เพราะพวกนี้ยึดติดกับค่านิยมและบรรทัดฐานการทำงานของหน่วยงาน มากจนไม่ค่อยมีความคิดริเริ่มของตนเองในการเปลี่ยนแปลงหรือเสนอวิธีคิดวิธีทำงานใหม่ๆที่น่าสนใจ

แต่ถ้าหน่วยงานประสบความสำเร็จในการหล่อหลอมขัดเกลาครูและบุคลากรใหม่เพียงบางส่วนจนได้ ครูและบุคลากรประเภทที่มีความคิดริเริ่มมาเสริมที่งานหลายๆ กลับเป็นผลดีแก่หน่วยงานในระยะยาว เพราะ พวกนี้มีศักยภาพใน การเสนอให้หน่วยงานปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่บกพร่องหรือไม่มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งอาจ เสนอแนวทางใหม่ให้แก่หน่วยงานด้วย กรณีสุดท้าย ถ้าหน่วยงานไม่ประสบความสำเร็จในการหล่อหลอมครูและบุคลากรจนทำให้มีครูและบุคลากรประเภทกบฏจำนวนมาก จะไม่เป็นผลดีแก่หน่วยงานทั้งในระยะสั้น และระยะยาวเพราะพวกนี้อาจฝ่าฝืนกฎระเบียบและมีความพึงพอใจงานที่ทาอยู่น้อย จึงมักไม่เสนอความคิด ริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน

อย่างไรก็ตามผลของการหล่อหลอมขัดเกลาครูและบุคลากรใหม่ของหน่วยงานโดยทั่วไปมักจะ ได้ บุคคลทั้ง 3 ประเภทปะปนกัน มิใช่ได้เพียงพวกใดพวกหนึ่งเท่านั้น บางครั้งหน่วยงานอาจไม่ประสบ ความสำเร็จในการหล่อหลอมขัดเกลาครูและบุคลากร (ได้ผลลัพธ์เป็นพวกกบฏมากกว่าพวกอื่น) นั้น เป็นผลมา จากอุปสรรคบางประการ เช่น ครูและบุคลากรใหม่แต่ละคนมีค่านิยม ความเชื่อ และประสบการณ์ดั้งเดิมที่ สัมมาจากการหล่อหลอมขัดเกลาของครอบครัว สภาพแวดล้อม และหน่วยงานเดิมก่อนที่จะเข้ามาทำงานใน หน่วยงานใหม่ บางคนอาจยึดติดกับค่านิยม ความเชื่อและประสบการณ์ในอดีตจนไม่อาจยอมรับวิธีทำงานของ หน่วยงานใหม่ นอกจากนั้นในปัจจุบันนี้ ครูและบุคลากรมิได้ถูกหล่อหลอมขัดเกลาจากผู้บริหารและหัวหน้างาน เท่านั้น แต่ยังได้รับอิทธิพลของการหล่อหลอมขัดเกลาจากแหล่งอื่นด้วย เช่น จากกลุ่มเพื่อนทั้งในและนอก หน่วยงาน จากหนังสือพิมพ์และนิตยสาร จากสื่อมวลชนประเภทต่างๆ (Trice & Beyer, 1993 : 131) ทำให้ บางครั้งค่านิยม ความเชื่อ รวมถึงบรรทัดฐานในการทำงานประเพณีปฏิบัติที่เรียนรู้จากแหล่งขัดเกลาต่างๆ อาจขัดแย้งกัน ผลก็คือ ครูและบุคลากรใหม่อาจยอมรับวัฒนธรรมขององค์กรเพียงเล็กน้อย หรือปฏิเสธไม่ ยอมรับค่านิยม ความเชื่อและแนวทางการทำงานที่องค์กรพยายามปลูกฝังให้ก็ได้ และการไม่ประสบ ความสำเร็จในเรื่องนี้อาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้วัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนแปลงไป

#### 1.5) การหล่อหลอมขัดเกลามีได้จากัดเฉพาะครูและบุคลากรใหม่เท่านั้น

แม้ว่าครูและบุคลากรใหม่มักเป็นเป้าหมายหลักของการหล่อหลอมเนื่องจากต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ หลายประการในหน่วยงานที่พวกเขาเพิ่มเข้าไปทำงาน แต่ครูและบุคลากรเก่าอาจต้องผ่านกระบวนการหล่อ หลอมขององค์กรด้วยเช่นเดียวกันการหล่อหลอมขัดเกลาครูและบุคลากรเก่ามักเกิดขึ้นในกรณีที่พวกเขามีการ เปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ เช่น ไปรับตำแหน่งผู้จัดการสาขาในต่างประเทศ หรือเมื่อหน่วยงานปรับเปลี่ยน ระบบงานและเทคโนโลยีใหม่ จึงต้องมีการฝึกอบรมหรือพัฒนาครูและบุคลากรเก่าเพื่อปรับเปลี่ยนทักษะ ทักษะ และแนวทางการทำงานใหม่ให้สอดคล้องกับระบบงานและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ทั้ง ครูและบุคลากรเก่าและ

ใหม่จึงมักผ่านกระบวนการหล่อหลอมขัดเกลาขึ้นหลายครั้งในชีวิตการทำงานของพวกเขา เขาลักษณะสำคัญ 5 ประการของการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรได้นำมาสรุปไว้ดังนี้

- 1.1) เป็นการชักจูงให้ครูและบุคลากรเปลี่ยนแปลง
- 1.2) เป็นกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมของครูและบุคลากร
- 1.3) เป็นกระบวนการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- 1.4) การหล่อหลอมขัดเกลาครูและบุคลากรอาจสำเร็จหรือไม่ก็ได้
- 1.5) การหล่อหลอมขัดเกลาไม่ได้จำกัดเฉพาะครูและบุคลากรใหม่เท่านั้น

2) **วิธีการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร** หน่วยงานพยายามขัดจูงหรือชี้แนะให้ครูและบุคลากร ยอมรับวัฒนธรรมองค์กรด้วยวิธีการต่างๆ ดังต่อไปนี้

### 2.1) พิธีการและงานฉลองต่างๆ ในหน่วยงาน

หน่วยงานโดยทั่วไปมักมีพิธีการและงานฉลองต่างๆ หลากรูปแบบ เช่น พิธีมอบรางวัลครูและบุคลากรดีเด่นประจำปี พิธีมอบโล่ประกาศเกียรติคุณแก่ครูและบุคลากรที่เสียสละและอุทิศตน พิธีมอบรางวัล แก่ครูและบุคลากรที่มีอายุการทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป งานเลี้ยงฉลองแสดงความยินดีแก่ครูและบุคลากรที่ได้ เลื่อนตำแหน่ง เป็นผู้จัดการหรือผู้อำนวยการ หน่วยงานจัดพิธีและงานฉลองเหล่านี้ขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์อย่าง น้อย 4 ประการคือ

- 1) เป็นการยกย่องชมเชยครูและบุคลากรที่มีผลงานและความประพฤติตามแนวทางที่ หน่วยงานคาดหวัง
- 2) เป็นการขอบคุณครูและบุคลากรผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของหน่วยงาน
- 3) เป็นสัญลักษณ์ในการสื่อความหมายให้ครูและบุคลากรทุกคนทราบว่าผู้ใดมีผลงานและความประพฤติตามแนวทาง ที่หน่วยงานคาดหวัง ก็จะมีโอกาสได้รับรางวัลและได้รับการประกาศเกียรติคุณให้สาธารณชนรับทราบ กล่าว อีกนัยหนึ่งเป็นการตอกย้ำให้ครูและบุคลากรทุกคนทราบว่าวัฒนธรรมในหน่วยงานนั้นเห็นคุณค่าของผลงาน และความประพฤติแบบใด
- 4) เป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างครูและบุคลากร

### 2.2) การปฐมนิเทศ

การปฐมนิเทศเป็นการแนะนำครูและบุคลากรใหม่ให้ทราบเรื่องราวต่างๆเกี่ยวกับองค์กร เช่น ประวัติความเป็นมา นโยบาย โครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร แนะนำชื่อผู้บริหาร หัวหน้างาน ลักษณะงานที่ทำ รวมถึงอุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆในหน่วยงาน (เสนาะ ตีเขียว, 2532 : 158) จุดประสงค์สำคัญของการปฐมนิเทศก็ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อองค์กรในแง่มุมต่างๆ อันจะช่วยให้ครูและบุคลากรปรับตัวเข้ากับองค์กรได้

ง่ายและรวดเร็วขึ้น ดังนั้นการปฐมนิเทศ จึงเป็นวิธีการอีกวิธีหนึ่งที่หน่วยงานใช้เป็นเครื่องมือในการหล่อหลอมขัดเกลาครูและบุคลากร

### 2.3) การฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นหลักสูตรที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อช่วยให้บุคลากรเรียนรู้วิธีคิดวิธีทำงานที่ถูกต้อง รวมถึงแนวทางในการปฏิบัติตัวที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้พวกเขากลายเป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพขององค์กร ต่อไป ในอดีต การฝึกอบรมมักมีวัตถุประสงค์หลักในการเสริมสร้างหรือเพิ่มพูนทักษะในการทำงานแก่ครูและบุคลากร แต่ในปัจจุบัน การฝึกอบรมมักจะเพิ่มวัตถุประสงค์ให้ครูและบุคลากรเรียนรู้แง่มุมอื่นๆ ของหน่วยงาน ด้วย เช่น เรียนรู้การทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การวางตัวที่เหมาะสม รวมถึงค่านิยม ความเชื่อ ที่หน่วยงานยึดถือ (Feldman, 1989 : 989–399) ดังนั้นในปัจจุบันการฝึกอบรมจึงเป็นวิธีการหล่อหลอมขัดเกลาครูและบุคลากรวิธีหนึ่งที่ทวีความสำคัญมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากการที่หน่วยงานหลายแห่งมีการขยาย ระยะเวลาการฝึกอบรมให้ยาวนานขึ้น รวมถึงเนื้อหาและประเภทของการฝึกอบรมมีความหลากหลายมากขึ้น ตลอดจนงบประมาณที่ใช้ในการนี้เพิ่มมากขึ้นด้วยในระหว่างการฝึกอบรม หน่วยงานอาจถ่ายทอดวัฒนธรรม องค์กรโดยสื่อสารให้ครูและบุคลากรรับรู้โดยตรง (เช่น บรรยาย หรือให้ชมวีดิทัศน์) หรือครูและบุคลากรอาจ สอบถามจากวิทยากรที่เป็นบุคลากรภายในหน่วยงาน นอกจากนี้ครูและบุคลากรอาจเรียนรู้วัฒนธรรมของ องค์กรเองต่อเวลาของวิทยากรแต่ละคน ลักษณะการแต่งกายของวิทยากร (เป็นทางการหรือลาลอง) วิธีการประเมินผลการฝึกอบรม รวมถึงเนื้อหาและระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม เพราะสิ่งเหล่านี้อาจบ่งบอกถึง บรรทัดฐานในการทำงาน ความมีประสิทธิภาพในการบริหาร และบรรยากาศในการทำงานขององค์กรนั้น (Feldman, 1989 : 399 – 401)

### 2.4) เกณฑ์การให้รางวัลและการลงโทษ

หน่วยงานพยายามใช้การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลและการลงโทษเป็นเครื่องมือ ให้ครูและบุคลากรเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร รวมถึงแนวทางการทำงานและการประพฤติปฏิบัติตน ด้วยวิธีการนี้ ครูและบุคลากรสามารถเรียนรู้โดยสังเกตได้ว่า วิธีการคิดวิธีทำงานและการประพฤติปฏิบัติแบบไหนที่ หน่วยงานสนับสนุนและให้รางวัล และแบบไหนที่หน่วยงานไม่สนับสนุนหรือลงโทษ ด้วยการสังเกตหลายๆ ครั้ง ครูและบุคลากรก็จะสามารถเรียนรู้ถึงค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานการทำงานและการปฏิบัติตนที่ หน่วยงานยึดถือหรือคาดหวังให้ครูและบุคลากรทำตาม

### 2.5) แบบอย่างจากครูและบุคลากรดีเด่นและหัวหน้างาน

หน่วยงานหลายแห่งจะมีการคัดเลือกครูและบุคลากรดีเด่นประจำเดือน ประจำปี หรือในโอกาส ฉลองครบรอบการก่อตั้งหน่วยงาน ครูและบุคลากรดีเด่นเหล่านี้จะได้รับการประกาศเกียรติคุณหรือได้รางวัล ในรูปแบบต่างๆ เช่น บริษัทประกันภัยแห่งหนึ่งจะมอบโล่ประกาศเกียรติคุณให้แก่ครูและบุคลากรที่สามารถทำ ยอดเบี้ยประกันตลอดทั้งปีเป็นอันดับหนึ่ง บนโล่เป็นรูปหัวใจสองดวงเกี่ยวกัน หัวใจดวงหนึ่งสื่อความหมายถึง บริษัท หัวใจ

อีกดวงหมายถึงครูและบุคลากรดีเด่น หน่วยงานมักใช้ครูและบุคลากรดีเด่นหรือวีระบุรุษของ องค์กรเป็นเครื่องมือ ให้ครูและบุคลากรเรียนรู้ถึงวิธีการทำงานและการประพฤติปฏิบัติตนที่หน่วยงานคาดหวังและ ให้ดูเป็นแบบอย่าง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือองค์กรมักใช้ครูและบุคลากรดีเด่นเป็นสัญลักษณ์ที่สื่อให้ครูและบุคลากร ทราบถึงค่านิยม ความ เชื่อ วิธีการและการปฏิบัติตนที่หน่วยงานต้องการ

นอกจากนี้ให้ดูแบบอย่างจากครูและบุคลากรดีเด่นแล้ว ผู้บริหารและหัวหน้างานอาจประพฤติ ปฏิบัติเป็น ตัวอย่างให้ครูและบุคลากรดูแลและยึดถือเป็นเยี่ยงอย่างอีกด้วย เช่น ผู้จัดการภัตตาคารหลายแห่ง ในกรุงเทพฯ มักมีการประชุมสรุปการทำงานก่อนเปิดบริการทุกวัน ในการประชุมนี้ผู้จัดการมักกำชับให้ครูและ บุคลากรยึดมั่น ในการให้บริการอย่างประทับใจ เช่น หน้าตายิ้มแย้ม แต่งตัวสะอาดเรียบร้อย ให้บริการด้วย ความสุภาพนุ่มนวล เพื่อให้คำชี้แนะของผู้จัดการมีผลในทางปฏิบัติ ผู้จัดการก็จะประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่าง ให้ครูและบุคลากรได้ เห็นเพื่อให้พวกเขาจะได้ยึดถือและปฏิบัติตาม

## 2.6) เรื่องเล่าและตำนานภายในองค์กร

หน่วยงานสามารถต่อยอดวัฒนธรรมองค์กรได้ โดยใช้เรื่องเล่าในหน่วยงานและตำนานเกี่ยวกับ การ บุกเบิกต่อสู้เอาชนะอุปสรรคของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารคนสำคัญๆ ซึ่งมีส่วนช่วยให้หน่วยงานประสบ ความสำเร็จจน มีสภาพอย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน หน่วยงานอาจถ่ายทอดเรื่องราวดังกล่าวแก่ครูและบุคลากรใน ระหว่างการ ปฐมนิเทศ การฝึกอบรม หรืองานพิธีต่างๆ ของหน่วยงาน เพื่อเน้นย้ำและเป็นคติเตือนใจให้ครูและ บุคลากรระลึก ถึงค่านิยม ความเชื่อ วิธีคิดวิธีการทำงานของท่านเหล่านั้นที่ยังอาจยึดถือเป็นแนวทางการทำงานใน ปัจจุบันได้ (Pascale, 1985 : 26 – 41) ตัวอย่างเช่น ตำนานเกี่ยวกับการบุกเบิกต่อสู้จนประสบความสำเร็จ ของผู้ก่อตั้ง ธนาคารที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทยอาจถูกนำมาถ่ายทอดให้แก่ผู้บริหารและครูและบุคลากรรุ่นหลังเพื่อเน้นย้ำถึง ค่านิยมเกี่ยวกับความมานะอดทน ซื่อสัตย์สุจริตต่อลูกค้าและผู้ถือหุ้น และวิสัยทัศน์อันกว้างไกล ของท่าน

## 2.7) เพลงประจำหน่วยงาน

หน่วยงานหลายแห่งมีเพลงประจำหน่วยงาน เช่น ห้างสรรพสินค้าบางแห่งในประเทศไทยมีเพลง ประจำ ห้าง เนื้อร้องในเพลงเหล่านั้นนอกจากส่งเสริมความสามัคคีรักใคร่กลมเกลียวกันในหมู่ครูและบุคลากร แล้ว ยัง กระตุ้นให้ครูและบุคลากรตระหนักถึงการเป็นบุคลากรที่ขยันขันแข็ง ซื่อสัตย์สุจริต และรักษา ผลประโยชน์ของ หน่วยงาน ในโอกาสต่างๆ เช่น งานฉลองประจำปี งานแข่งขัน เป็นต้น ดังนั้นหน่วยงานจึงกับ วิธีการอื่นๆ ที่กล่าว มาในการหล่อหลอมขัดเกลา และกระตุ้นให้ครูและบุคลากรตระหนักถึงค่านิยม บรรทัดฐาน และธรรมเนียมปฏิบัติ ที่หน่วยงานคาดหวังจากสมาชิกของหน่วยงานได้ 2.8) การประกวดหรือแข่งขัน หน่วยงานเอกชนและราชการบาง แห่งอาจจัดให้มีการประกวดหรือแข่งขันการให้บริการที่มี คุณภาพแก่ลูกค้า เช่น บริษัทรถยนต์อาจจัดให้มีการ แข่งขันการซ่อมรถยนต์ระหว่างช่างซ่อมที่ประจำอยู่ตาม ศูนย์บริการทั่วประเทศ หรือร้านอาหารประเภทจานด่วน อาจจัดให้มีการประกวดระหว่างสาขาต่างๆ ในเรื่อง คุณภาพของอาหารและการให้บริการการแข่งขันในลักษณะ

ดังกล่าวเป็นการสื่อความหมายให้ครูและบุคลากร ระบุว่าหน่วยงานคาดหวังหรือเห็นคุณค่าของผลงานในลักษณะใด ผู้ที่สามารถสร้างผลงานตามที่หน่วยงาน คาดหวังมิใช่จะได้รับรางวัลเฉพาะในช่วงเวลาประกวดเท่านั้น แต่ยังได้รางวัลในช่วงเวลาทำงานปกติจากการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานด้วย ดังนั้น การแข่งขันกันสร้างผลงานที่มีคุณภาพจึงสามารถใช้เป็น เครื่องมือในการหล่อหลอมขัดเกลาและจูงใจครูและบุคลากรให้ช่วยกันทวน บารุงวัฒนธรรมการทำงานที่ หน่วยงานเห็นคุณค่า

วิธีการที่หน่วยงานใช้ในการหล่อหลอมขัดเกลาครูและบุคลากรที่กล่าวมาทั้งหมดได้นามาสรุปรูปได้ดังนี้

- 2.1) พิธีการและงานฉลองต่างๆ ในหน่วยงาน
- 2.2) การปฐมนิเทศ
- 2.3) การฝึกอบรม
- 2.4) เกณฑ์การให้รางวัลและการลงโทษ
- 2.5) แบบอย่างครูและบุคลากรดีเด่นและหัวหน้างาน
- 2.6) เรื่องเล่าและตำนานภายในองค์กร
- 2.7) เพลงประจำหน่วยงาน
- 2.8) การประกวดหรือแข่งขัน

จากวิธีการหล่อหลอมขัดเกลาครูและบุคลากรที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าหน่วยงานอาจหล่อหลอม ครูและบุคลากรโดยการสื่อสารให้พวกเขาทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรโดยตรง ดังเช่นวิธีที่ 2 และ 3 หรือ อาจ สื่อผ่านสัญลักษณ์ (ให้แปลความหมายและเจตนารมณ์ของสัญลักษณ์) ดังเช่นวิธีที่ 1 และ 4 – 8 เหตุผลที่ หน่วยงานพึงพาสัญลักษณ์ในการสื่อความหมายถึงวัฒนธรรมองค์กร เพราะการใช้สัญลักษณ์ เช่น ใช้เพลง หรือ จัดพิธีมอบรางวัลแก่ครูและบุคลากรดีเด่น มักจะทำให้ครูและบุคลากรยอมรับได้ง่ายกว่า ประทับใจมากกว่าและจดจำอยู่ในจิตใจของพวกเขาได้ยาวนานกว่าวิธีบอกกล่าวกันตรงๆ นอกจากนั้นค่านิยม ความเชื่อและ พฤติกรรมบางอย่างที่ หน่วยงานคาดหวังให้ครูและบุคลากรปฏิบัติตาม เช่น แบบอย่างของครูและบุคลากรที่ หน่วยงานต้องการ อาจสื่อโดยพึงพาสัญลักษณ์ได้ดีกว่าพูดด้วยวาจาหรือเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เพราะครู และบุคลากรจะเห็นภาพชัดเจนเป็นรูปธรรมมากกว่าการประกวดระหว่างสาขาต่างๆ ดีกว่าที่จะมากำชับกัน โดยใช้คำพูดหรือเขียนเป็นกฎระเบียบจากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นทำให้องค์กรส่วนใหญ่ใช้ทั้งวิธีสื่อสาร โดยตรงและพึงพาสัญลักษณ์ในการหล่อหลอมขัดเกลาครูและบุคลากร

อย่างไรก็ตามการใช้สัญลักษณ์อาจมีข้อเสียตรงที่สัญลักษณ์อาจมีความหมายได้หลายนัย ทำให้ครู และบุคลากรอาจแปลความหมายของสัญลักษณ์ผิดไปจากที่หน่วยงานพยายามสื่อให้ทราบก็ได้ เช่น หน่วยงาน อาจมีความตั้งใจที่จะใช้เพลงประจำบริษัทเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีในหมู่ครูและบุคลากร และกระตุ้นให้ พวกเขา

ตระหนักถึงการเป็นครูและบุคลากรที่ดี แต่ครูและบุคลากรอาจแปลความมุ่งหมายของเพลงเป็นว่า เพื่อให้พวกเขา มีความผูกพันกับหน่วยงานก็เป็นได้

วิธีการหล่อหลอมขัดเกลาครูและบุคลากรทั้งหมด เป็นวิธีการที่หน่วยงานใช้อย่างเป็นทางการ นั่นคือ ตั้งใจหล่อหลอมขัดเกลาครูและบุคลากร แต่การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรของครูและบุคลากรอาจเกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการก็ได้ เช่น เรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในลักษณะสำคัญของกระบวนการหล่อ หลอมขัดเกลาข้อที่ 3

### 3) ขั้นตอนในการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร

วิญญูของคณอาจมองได้ว่าเป็นลำดับเหตุการณ์ซึ่งดำเนินไปเป็นช่วง (stages) หรือเปลี่ยนแปลงไป เป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่วัยทารก วัยเด็ก วัยรุ่น วัยผู้ใหญ่ วัยกลางคน จนถึงวัยชรา เช่นเดียวกัน นักวิชาการมีความเห็นตรงกันว่า การหล่อหลอมขัดเกลาครูและบุคลากรดำเนินไปในลักษณะเป็นขั้นตอนที่ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นช่วงๆ หรือเป็นระยะ เพียงแต่พวกเขายังเห็นต่างกันบ้างว่าการหล่อหลอมขัดเกลาของ องค์กรประกอบด้วยช่วงระยะอะไรบ้าง เช่น พอร์ตเตอร์, ลอเลอร์ และแฮกแมน (Porter, Lawler & Hackman, 1975 cited by Wanous, 1992 : 205) เสนอ 3 ช่วงเวลา คือ ช่วงก่อนเป็นครูและบุคลากร (prearrival) ช่วงเผชิญความจริง (encounter) ช่วงเปลี่ยนแปลงและเป็นครูและบุคลากรเต็มตัว (change & acquisition)

บุคาแนน (Buchanan, 1974 cited by Wanous, 1992 : 203) โยงขั้นตอนการหล่อหลอมขัดเกลา ขององค์กรเข้ากับอายุการทำงานของครูและบุคลากร โดยเขาแบ่งขั้นตอนตามอายุงานออกเป็น 3 ช่วง คือ ช่วงทำงานปีแรก จะเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและการริเริ่มงาน (basic training and initiation) ช่วงอายุงานปีที่ 2 – 4 เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน (performance) ช่วงอายุงานปีที่ 5 ขึ้นไป จะเป็นระยะเวลาที่องค์กร สามารถพึ่งพาอาศัยพวกเขาได้ (organizational dependability) ไชน์ (Schein, 1978 cited by Wanous, 1992: 206 – 208) เห็นว่าการ หล่อหลอมขัดเกลาครูและบุคลากรอาจแบ่งได้ 3 ช่วงคือ ช่วงเริ่มเข้าทำงาน (entry) ช่วงถูกหล่อหลอมขัดเกลา (socialization) และช่วงยอมรับร่วมกัน (mutual acceptance)

การจัดแบ่งขั้นตอนการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรที่น่าสนใจอีกชิ้นหนึ่งเป็นของเฟลแมน (Feldman, 1981 cited by Camp, Blanhard & HuszcZo, 1986 : 251 – 253) ผู้เขียนขอผลงานของเขามาอธิบายไว้ ณ ที่นี้เพราะเป็นผลงานที่นักวิชาการหลายคนให้การยอมรับ เฟลแมนแบ่งขั้นตอนการหล่อหลอมขัดเกลาของ องค์กรออกเป็น 3 ช่วงคือ

#### 3.1) การหล่อหลอมขัดเกลาที่เกิดขึ้นจากคาดหวังล่วงหน้า (anticipatory socialization)

การหล่อหลอมขัดเกลาที่เกิดขึ้นจากการคาดหวังล่วงหน้าหมายถึง การเรียนรู้และคาดหวังเกี่ยวกับ ลักษณะงานและสภาพการณ์ต่างๆ ของหน่วยงานก่อนที่บุคคลจะได้เป็นครูและบุคลากรของหน่วยงาน กล่าว ขยายความคือ ในระหว่างการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน ผู้สมัครบางคนอาจทราบข้อมูลบางประการเกี่ยวกับ หน่วยงานที่วิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ด

พวกเขาไปสมัครจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น จากคนรู้จักที่ทำงานอยู่ในหน่วยงานนั้น จาก หนังสือพิมพ์ ฯลฯ ภาพกลางๆ เกี่ยวกับหน่วยงานอาจทำให้ผู้สมัครคาดคะเนต่อไปถึงบทบาทหน้าที่ที่พวกเขา จะต้องทำในอนาคตหากได้รับการคัดเลือก บทบาทหน้าที่ที่พวกเขาได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า จะทำหน้าที่ คล้ายๆ กับการหล่อหลอมขัดเกลาความคิดจิตใจคนเหล่านี้ไว้ล่วงหน้าว่าสภาพการณ์ต่างๆ ในหน่วยงานคงจะ เป็นเช่นนั้น และเตรียมใจพวกเขาไว้เผชิญกับสถานการณ์ดังกล่าวถ้าความจริงที่พวกเขาประสบตรงหรือ ใกล้เคียงกับที่ได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า อาจทำให้พวกเขาปรับตัวเข้ากับงานและวัฒนธรรมขององค์กรได้ง่ายขึ้น แต่ถ้าการคาดเดาล่วงหน้าไม่ตรงกับความจริง พวกเขาอาจเกิดความผิดหวังและลาออกจากงานในที่สุด

การคาดเดาบทบาทหน้าที่ไว้ล่วงหน้าไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะกับผู้สมัครที่เพิ่งจบการศึกษาและเข้า ทำงานเป็นครั้งแรกเท่านั้น ครูและบุคลากรเก่าที่ถูกโอนย้ายหรือลาออกไปสมัครงานกับหน่วยงานใหม่ก็อาจมี การคาดการณ์ถึงบทบาทหน้าที่ใหม่ที่เขาจะต้องทำเช่นเดียวกันอย่างไรก็ตามการคาดการณ์ล่วงหน้าของ ครูและบุคลากรเก่าที่มีประสบการณ์อาจมี ความถูกต้องใกล้เคียงความจริงมากกว่าพวกที่เพิ่งทำงานเป็นครั้งแรกก็ได้ จากข้อเท็จจริงตรงนี้จึงอาจกล่าวได้ว่าไม่ใช่เฉพาะครูและบุคลากรใหม่เท่านั้นที่ถูกหล่อหลอมขัดเกลา จากองค์กร (ต้องเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร ครูและบุคลากรเก่าที่มีประสบการณ์ก็อาจถูกหล่อหลอมขัดเกลาจาก หน่วยงานเดิมเช่นเดียวกัน

### 3.2) ช่วงเผชิญความจริง (encounter)

ช่วงนี้เริ่มขึ้นเมื่อผู้สมัครหรือผู้โอนย้ายเข้าเป็นสมาชิกของหน่วยงานหรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ เรียบร้อยแล้ว พวกเขาจะพบกับบทบาทหน้าที่และผู้คนแปลกใหม่ในหน่วยงาน เมื่อเผชิญกับสภาพการณ์ที่เป็น จริง ครูและบุคลากรใหม่ หรือผู้มารับตำแหน่งใหม่มักจะเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมใหม่กับสิ่งที่คาดการณ์ไว้ ล่วงหน้าหรือประสบการณ์เดิมที่เคยพบมา พวกเขาจะมีความประหลาดใจหรือผิดหวังมากน้อยเพียงไรขึ้นอยู่กับ ระดับความแตกต่างระหว่างสิ่งที่คาดการณ์ไว้ล่วงหน้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ที่พบ ในรายพบความแตกต่างไม่ มาก พวกเขาจะพยายามปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรและเงื่อนไขอื่นๆ ในหน่วยงานเพื่อให้เป็นที่ยอมรับ ของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงสามารถทำงานอยู่ในหน่วยงานนั้นต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ใน รายที่พบความประหลาดใจหรือเกิดความผิดหวังมากจนไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและ บทบาทหน้าที่ใหม่ได้ พวกเขาอาจลาออกจากหน่วยงานในที่สุด

### 3.3) ช่วงเปลี่ยนแปลงและเป็นครูและบุคลากรเต็มตัว (change & acquisition)

ระยะนี้เป็นช่วงที่ครูและบุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมอื่นภายในหน่วยงาน จนยอมรับวัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวทางในการทำงานจากที่กล่าวมาแล้วในหัวข้อลักษณะสำคัญของการ หล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรว่า การหล่อหลอมที่ประสบความสำเร็จจะทำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงหลายอย่างในตัวครูและบุคลากร เช่น พวกเขาจะมีทักษะความสามารถในการทำงานดีขึ้น จะ ยอมรับบทบาทหน้าที่ใหม่

ที่ได้รับมอบหมาย และยอมรับค่านิยมตลอดจนบรรทัดฐานการทำงานของหน่วยงาน ด้วยเหตุนี้เฟลแมนจึงเรียก  
ระยะนี้ว่า ช่วงเปลี่ยนแปลงและเป็นครูและบุคลากรเต็มตัว

อย่างไรก็ตามจากการจัดแบ่งของไซน์ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เขาเรียกระยะนี้ว่าช่วงเวลาของ การ  
ยอมรับร่วมกัน (mutual acceptance) กล่าวคือทั้งครูและบุคลากรและองค์กรจะส่งสัญญาณบางอย่างที่ แสดงให้  
เห็นว่าต่างฝ่ายต่างยอมรับซึ่งกันและกัน สัญญาที่องค์กรสื่อว่ายอมรับในตัวครูและบุคลากรมีหลาย แบบ เช่น  
หัวหน้างานประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรไปในทางที่ดี หัวหน้างานมอบหมายงานที่ ทำทนาย  
ความสามารถมากขึ้นให้ทำครูและบุคลากรมีส่วนร่วมรับทราบข้อมูลความลับของหน่วยงานบางประการ เป็นต้น ทาง  
ฝ่ายครูและบุคลากรก็อาจส่งสัญญาณยอมรับในตัวองค์กรเช่นเดียวกัน เช่น มีความกระตือรือร้นใน การทำงาน  
อุทิศเวลาให้กับงาน พยายามปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น เป็นต้น

### 5.3 รั้วมัฒระวังการกระทำที่อาจขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กร

บางครั้งหน่วยงานมีค่านิยม ความเชื่อและบรรทัดฐานอย่างหนึ่ง แต่ผู้บริหารหน่วยงานกลับกระทำ การที่  
มีความหมายไปในทางขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กร ตัวอย่างเช่น บริษัทจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค แห่งหนึ่งมี  
วัฒนธรรมองค์กรที่พยายามเน้นความเท่าเทียมกันของบุคลากรทุกระดับชั้น โดยพิจารณาได้จากสิ่ง บ่งชี้หลาย  
ประการ เช่น ไม่มีการจัดที่จอดรถ ห้องอาหาร และลิฟต์ไว้สำหรับผู้บริหารโดยเฉพาะ ครูและ บุคลากรคนใดที่  
มาถึงที่ทำงานก่อนมีสิทธิเลือกที่จอดรถที่ใกล้อาคารมากที่สุด มีสิทธิ์ใช้ห้องอาหารและลิฟต์ทุก ตัวอย่างเท่าเทียม  
กัน ค่านิยม ในเรื่องความเท่าเทียมกันของบุคลากรได้รับการยอมรับจากคนส่วนใหญ่และเป็น ธรรมเนียมปฏิบัติสืบ  
ต่อกันมาแต่แล้ววันหนึ่งผู้บริหารระดับสูงกลับมีพฤติกรรมไปในทางที่ขัดแย้งกับค่านิยม ดังกล่าวโดยกันพื้นที่จอด  
รถและพื้นที่ห้องอาหารส่วนหนึ่งไว้สำหรับผู้บริหารระดับตั้งแต่ผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป เนื่องจากครูและบุคลากรเพิ่มขึ้น  
มากจนเกิดความไม่สะดวกแก่ผู้บริหารในการหาที่จอดรถและใช้บริการ ห้องอาหาร การกระทำของผู้บริหาร  
ระดับสูงดังกล่าวทำให้ครูและบุคลากรรู้สึกสับสนและไม่พอใจ ครูและ บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่าการกระทำของ  
ผู้บริหารเป็นการใช้อำนาจตามอำเภอใจมีความคิดและการกระทำที่ไม่ อยู่กับร่องกับรอย เชื่อถือไม่ได้ ทำให้  
วัฒนธรรมองค์กรนั้นเปลี่ยนไป ในลักษณะที่แฝงไว้ด้วยความขัดแย้งและ ไม่วางใจกันระหว่างผู้บริหารกับครูและ  
บุคลากร ดังนั้นถ้าจะให้วัฒนธรรมองค์กรได้รับการสืบสานให้ดำรงอยู่ ต่อไป ทั้งผู้บริหารและครูและบุคลากร ไม่  
ควรมีความคิดและพฤติกรรมที่ขัดแย้งกับค่านิยม ความเชื่อ บรรทัด ฐาน และธรรมเนียมปฏิบัติในหน่วยงาน

### 5.4 การเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์กร

เพื่อให้วัฒนธรรมขององค์กรดำรงอยู่ต่อไป ผู้บริการควรหาโอกาสเน้นย้ำค่านิยมความเชื่อ บรรทัดฐาน  
และธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กรที่ถูกกละเลยหรือฝ่าฝืน ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ว่าวัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะเป็น  
นามธรรมและมักลื่นไหลออกไปจากความคิดคำนึงของสมาชิกองค์กรในชีวิตประจำวัน แต่เมื่อใดที่วัฒนธรรม  
องค์กรถูกกละเลยหรือ ฝ่าฝืน สมาชิกองค์กรจะคิดคำนึงถึงธรรมเนียมบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมขึ้นมา และจะ

ตระหนักว่าธรรมเนียมบรรทัดฐานเรื่องใดที่ถูกละเลยหรือฝ่าฝืน ซึ่งผู้บริหารองค์กรควรดำเนินการแก้ไขโดยหมั่นกาซ้บหรือเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์กรในจุดนั้นๆ ตัวอย่างเช่น ถ้าธรรมเนียมปฏิบัติในการแต่งตัวหรือโยกย้ายบุคลากรในหน่วยงานถูกละเลย ผู้บริหารอาจสอดส่องกาซ้บหรือเน้นย้ำให้สมาชิกองค์กรทำให้ถูกต้องตามธรรมเนียมปฏิบัติของหน่วยงาน

สรุปวิธีการสืบสานวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 วิธี ดังนี้

- 5.1 คัดเลือกบุคลากรที่มีแนวโน้มจะยอมรับวัฒนธรรมขององค์กร
- 5.2 การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร
- 5.3 ระมัดระวังการกระทำที่อาจขัดแย้งกับวัฒนธรรมในองค์กร
- 5.4 เน้นย้ำวัฒนธรรมองค์กรที่ถูกละเลยหรือฝ่าฝืน

## 6. อุปสรรคที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

ประกอบด้วย 3 ปัจจัยหลัก ดังต่อไปนี้

**6.1 การมองเฉพาะภายในงานของตน** เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่มีวิสัยทัศน์ มีสายตาสั้นไม่ กว้างไกล ไม่รู้ความเคลื่อนไหวของงาน และคู่แข่งอื่น ไม่ทันสมัย ไม่นาเทคโนโลยีหรือเทคนิคใหม่ๆมาใช้ จะ เห็นได้ในงานครอบครัว ที่มีอยู่จำนวนมากในประเทศไทย งานครอบครัวมุ่งวัฒนธรรมผู้ประกอบการ โดยยึด ติดกับวัฒนธรรมผู้นำเพียงผู้เดียว ทาให้การดำเนินงานเจริญเติบโตเป็นไปอย่างเชื่องช้า จึงจำเป็นต้อง เปลี่ยนเป็นงานมหาชนเพิ่มมากขึ้นเพื่อความอยู่รอดและสามารถเจริญเติบโตสู่ระดับสากล

**6.2 มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจนเกินไป** ผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงบางครั้งทาให้ วัฒนธรรมองค์กรเสียหายได้ ผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะมีความเชื่อในความรู้ความสามารถของ ตนเองรู้ว่าตนรู้ดีทุกอย่าง เห็นมากกว่าผู้อื่น จะเป็นผู้ที่ไม่ฟังเสียงผู้อื่น อาจทาการขัดขวางข้อมูลทุกอย่างที่ตน เห็นว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลของตน จะปฏิเสธคานะนาปรึกษาของผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษา ในระยะยาวจะ ทาให้ผลการดำเนินงานของงานนั้นตกต่ำ หรือบางครั้งผู้บริหารประเมินคู่แข่งอื่นต่ำจนเกินไป อาจก่อให้เกิด ความหายนะแก่งานได้

**6.3 การหย่อนยานทางจริยธรรม** ในการที่ผู้บริหารขาดจรรยาบรรณในการดำเนินงาน ทำให้ไม่ได้รับความเชื่อถือแก่บุคคลทั่วไป ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งตนเอง เพียงแต่ต้องการรักษาภาพพจน์ของความเป็นเลิศ ของงานของตนไว้โดยไม่ได้คำนึงถึงความหายนะที่จะเกิดแก่งานของตนตามมา ดังข่าวในหน้าหนึ่งหนังสือพิมพ์ ได้ลงข่าวเกี่ยวกับผู้จัดการสหกรณ์ในมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่งถูกจับข้อหาฉ้อโกง ทั้งนี้ผู้จัดการผู้นี้มุ่ง แต่ผลประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าส่วนรวมไม่มีจริยธรรมต่อลูกค้า ทาลายชื่อเสียงของสถาบันองค์กร

สรุปผลการระดมความคิดเห็นได้ดังนี้

1) วัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันของวิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ด

ผลการระดมความคิดเห็นจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ		ผลจากการเสนอขอ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง
ความคิดเห็น/ความรู้สึก ที่มีต่อประเด็นที่สำรวจ	พฤติกรรมที่แสดงออก (สิ่งที่ท่านเคยปฏิบัติ)	
<b>วัฒนธรรม (Culture)</b>		
<b>1. ประเด็นที่สำรวจ :</b> ข้าพเจ้าเข้าใจทิศทางและกลยุทธ์ของส่วนราชการ		
<ul style="list-style-type: none"> <li>การเข้าใจทิศทางและกลยุทธ์ของส่วนราชการ ความเห็นที่มีต่อทิศทางและกลยุทธ์ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ ทิศทางและกลยุทธ์มี ความชัดเจน เนื่องจากการถ่ายทอดเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล และทิศทางและกลยุทธ์ไม่มีความชัดเจน เนื่องจาก เข้าใจได้ยากและไม่เข้าใจว่าจะนำไปปฏิบัติอย่างไร</li> <li>การสื่อสารทิศทาง องค์กร มีความเห็นว่า มีการสื่อสารในหลากหลายช่องทาง แต่ส่วนใหญ่เป็นช่องทางที่ไม่น่าสนใจ รวมทั้งบุคลากรส่วนใหญ่ไม่ใส่ใจที่จะรับรู้ทิศทางและกลยุทธ์ของส่วนราชการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทำงานตามหน้าที่/ความ เคยชินโดยสนใจเฉพาะงานที่ ตนเองรับผิดชอบ โดยไม่คำนึงถึง ทิศทางองค์กร</li> <li>คนส่วนใหญ่ไม่พยายาม จะรับรู้และทำความเข้าใจทิศทาง องค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย 83</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย 17</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มี ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารทิศทาง ของวิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ด และควรปรับปรุง วิธีการและช่องทางการสื่อสารให้ มีความต่อเนื่องทั่วถึง โดยมีการติดตามผลการประชาสัมพันธ์เป็น ระยะเวลา อีกทั้งควรสร้างแรงจูงใจให้ บุคลากรในการมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ ตามทิศทางและกลยุทธ์ของส่วนราชการ</p>
<b>2.ประเด็นที่สำรวจ :</b> ข้าพเจ้ามีความภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในส่วนราชการนี้		
<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความรู้สึกภูมิใจที่ได้ ปฏิบัติงานในวิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความมุ่งมั่นในการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย 91</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย 9</li> </ul> <p>ข้าพเจ้ารู้สึกภูมิใจอย่างยิ่งที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ด ซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาที่มุ่งมั่นในการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ และคุณธรรมพร้อมสำหรับการประกอบอาชีพในโลกยุคใหม่ การได้ร่วมงานกับเพื่อนร่วมงานที่มีจิตวิญญาณของความเป็นครู และผู้บริหารที่ให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ทำให้ข้าพเจ้ามีกำลังใจและแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองและสร้างสรรค์ผลงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียนและสังคม</p>

ผลการระดมความคิดเห็นจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ		ผลจากการเสนอขอ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง
ความคิดเห็น/ความรู้สึก ที่มีต่อประเด็นที่สำรวจ	พฤติกรรมที่แสดงออก (สิ่งที่ท่านเคยปฏิบัติ)	
		ด้วยความภาคภูมิใจดังกล่าว ข้าพเจ้าจึงมีความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ พร้อมทั้งยึดมั่นในความรับผิดชอบ มีวินัย และใฝ่เรียนรู้ เพื่อให้ผลงานที่รับผิดชอบมีคุณภาพและตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของวิทยาลัยอย่างยั่งยืน
<b>3. ประเด็นที่สำรวจ :</b> ข้าพเจ้าสามารถขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาได้ตลอดเวลา รวมทั้งได้รับการสนับสนุนเพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ		
<ul style="list-style-type: none"> <li>หัวหน้างาน มีความเห็นที่สามารถขอรับคำปรึกษาและได้รับการสนับสนุน จากผู้บังคับบัญชาได้ตลอดเวลา</li> <li>หัวหน้างาน สามารถขอรับคำปรึกษาและได้รับการสนับสนุน จากผู้บริหารระดับกลาง (ระดับ ผู้อำนวยการขึ้นไป) ได้บ้างแต่ไม่ ตลอดเวลา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กล้าแสดงความคิดเห็นและมีความมั่นใจในการ ปฏิบัติงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย 76</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย 24</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มี ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า รู้สึกยินดีและมั่นใจในการทำงาน เนื่องจากสามารถขอคำปรึกษาและคำแนะนำ จากผู้บังคับบัญชาได้ตลอดเวลา ซึ่งช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังได้รับการสนับสนุนทั้งในด้านทรัพยากรความรู้ และกำลังใจ ทำให้สามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้</p>
<b>4. ประเด็นที่สำรวจ :</b> ข้าพเจ้ามีอุปกรณ์และวัสดุที่จำเป็นเพียงพอต่อการทำงานให้สำเร็จ		
<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความเห็นในทาง เดียวกันว่าหน่วยงานมีอุปกรณ์ และวัสดุที่จำเป็นไม่เพียงพอต่อการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้ตามอัตรภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย 87</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย 13</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มี ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า เพื่อให้การปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีการจัดหาอุปกรณ์และวัสดุที่จำเป็นให้เพียงพอ และทันสมัยมากยิ่งขึ้น เนื่องจากอุปกรณ์บางส่วนยังขาดแคลนหรือไม่เหมาะสมกับลักษณะงานในปัจจุบัน ซึ่งอาจส่งผล</p>

ผลการระดมความคิดเห็นจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ		ผลจากการเสนอขอ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง
ความคิดเห็น/ความรู้สึก ที่มีต่อประเด็นที่สำรวจ	พฤติกรรมที่แสดงออก (สิ่งที่ท่านเคยปฏิบัติ)	
		ต่อคุณภาพของการเรียนรู้ และผลสัมฤทธิ์ของงาน หากวิทยาลัยสามารถจัดสรรงบประมาณหรือหาช่องทางในการพัฒนาและจัดหาเครื่องมือที่จำเป็นเพิ่มเติม จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในยุคปัจจุบัน
<b>5. ประเด็นที่สำรวจ :</b> ข้าพเจ้ามีความภูมิใจ และมีความสุขที่สามารถทำงานให้สำเร็จตรงตามเป้าหมาย		
<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความรู้สึกว่ามี ความภูมิใจ มีความสุขและเห็นคุณค่า ของงานที่ได้รับผิดชอบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทำงานอย่างเต็มที่ ยินดี เมื่องานเสร็จ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย 87</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย 13</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มี ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า มีความยินดีและภูมิใจที่งานสำเร็จ</p>
<b>6. ประเด็นที่สำรวจ :</b> ผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานเห็นว่างานที่ข้าพเจ้าทำมีประโยชน์และมีคุณค่า		
<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บังคับบัญชาและเพื่อน ร่วมงานเห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน ในงานที่แต่ละคนรับผิดชอบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทำงานด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเทและพัฒนางานให้ดีขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย 87</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย 13</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มี ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า มีการช่วยเหลือเกื้อกูลในการทำงาน</p>
<b>ผู้นำ (Leadership)</b>		
<b>7. ประเด็นที่สำรวจ :</b> สภาพแวดล้อมการทำงานในปัจจุบันทำให้ข้าพเจ้าทำงานอย่างมีความสุข		
<p>ความเห็นต่อ สภาพแวดล้อมการทำงานในปัจจุบัน แบ่งเป็น 3 ประเด็นคือ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>สภาพแวดล้อม อาคาร สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกไม่เพียงพอ การจัดสวัสดิการไม่ทั่วถึงและไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรได้ในบางเรื่อง</li> <li>การสร้างความสัมพันธ์ และแรงจูงใจ ยังไม่มีกิจกรรมที่ สร้างความสัมพันธ์ระหว่าง หน่วยงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ยอมรับสภาพ ทำใจ แก้ปัญหาเอง โดยปรับตัวตาม สภาพแวดล้อม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย 82</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย 18</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มี ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า จากการปฏิบัติงานในวิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ด พบว่าสภาพแวดล้อม อาคาร สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกบางประการยังไม่เพียงพอต่อการรองรับภารกิจของบุคลากรในแต่ละด้าน ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอาจลดลงในบางช่วงเวลา นอกจากนี้ การจัด</p>

ผลการระดมความคิดเห็นจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ		ผลจากการเสนอขอ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง
ความคิดเห็น/ความรู้สึกร่วมที่มีต่อประเด็นที่สำรวจ	พฤติกรรมที่แสดงออก (สิ่งที่ท่านเคยปฏิบัติ)	
<p>ส่วนกลางและส่วน ภูมิภาคเพื่อสร้างความคุ้นเคย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ค่อนข้างน้อยและไม่ต่อเนื่อง</li> </ul>		<p>สวัสดิการยังไม่ทั่วถึง และยังไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรได้อย่างครอบคลุม โดยเฉพาะในเรื่องของความเป็นอยู่และความมั่นคงในการทำงาน</p> <p>ในด้านการสร้างความสัมพันธ์และแรงจูงใจ ยังขาดกิจกรรมหรือโครงการที่เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ทำให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ ขาดความคุ้นเคยและความเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความร่วมมือในการทำงานโดยรวม</p> <p>นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยังปรากฏน้อยและขาดความต่อเนื่อง จึงควรส่งเสริมให้มีเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การอบรมหรือกิจกรรมร่วมระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในระดับต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วม เสริมสร้างขวัญกำลังใจ และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันในระยะยาว</p>
<p><b>8. ประเด็นที่สำรวจ :</b> ข้าพเจ้ามั่นใจว่าหน่วยงานของข้าพเจ้าไม่มีการละเมิด หรือคุกคามทางเพศ</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความเห็นว่า หน่วยงาน ไม่มีการละเมิดหรือคุกคามทางเพศอย่างจริงจัง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่มี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย 100</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย 0</li> </ul>
<p><b>9. ประเด็นที่สำรวจ :</b> ข้าพเจ้ามีโอกาสแสดงความคิดเห็นในงานที่รับผิดชอบได้อย่างเต็มที่</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความเห็นในทาง เดียวกันว่า ได้รับโอกาสในการ แสดงความคิดเห็นในงานที่รับผิดชอบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กล้าแสดงความคิดเห็น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย 97</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย 3</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มี ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติแสดงความคิดเห็นเสมอ</p>

ผลการระดมความคิดเห็นจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ		ผลจากการเสนอขอ ข้อคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะ จากผู้บริหารระดับสูง และระดับกลาง
ความคิดเห็น/ความรู้สึก ที่มีต่อ ประเด็นที่สำรวจ	พฤติกรรมที่แสดงออก (สิ่งที่ท่านเคยปฏิบัติ)	
<b>10. ประเด็นที่สำรวจ :</b> ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจกับความคิดเห็นของข้าพเจ้าเสมอ		
<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความเห็นว่า ผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจ ในความคิดเห็นของใต้บังคับ บัญชา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กล้าแสดงความคิดเห็น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย 97</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย 3</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มี ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดง ความคิดเห็น เกิดการมีส่วนร่วมใน การปฏิบัติงาน</p>
<b>11. ประเด็นที่สำรวจ :</b> ข้าพเจ้ามีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน ว่าจะต้องปฏิบัติงาน อย่างไร จึงจะทำงานประสบความสำเร็จ		
<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความเข้าใจบทบาท หน้าที่ตนเอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความรับผิดชอบต่องาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย 91</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย 9</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มี ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า เข้าใจบทบาทหน้าที่ โดยปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามแนวทางที่กำหนด และมีบางส่วนที่มีการพัฒนาตนเอง พัฒนา งานอย่างต่อเนื่อง</p>
<b>12. ประเด็นที่สำรวจ :</b> ข้าพเจ้าปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของส่วนราชการ		
<ul style="list-style-type: none"> <li>ทุกคนมีการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทำงานได้สำเร็จตามแผน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย 86</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย 14</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มี ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า มีการวางแผนการปฏิบัติงานและจัดหาตัวชี้วัด ได้ดำเนินการตามแผนเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ของงาน</p>
<b>13. ประเด็นที่สำรวจ :</b> ข้าพเจ้าเชื่อมั่นว่าผู้บริหารมีความยุติธรรม		
<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เชื่อว่าผู้บริหารมีความยุติธรรมเนื่องจาก มีปัจจัยที่หลากหลายมากกระทบต่อการตัดสินใจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ยอมรับสภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย 64</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย 36</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มี ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า บุคลากรยังคงเชื่อ ว่ามีความไม่เป็นธรรมในการพิจารณาความดี ความชอบเนื่องจากมี ปัจจัยที่หลากหลายเข้ามาแทรกแซง</p>

ผลการระดมความคิดเห็นจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ		ผลจากการเสนอขอ ข้อคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะ จากผู้บริหารระดับสูง และระดับกลาง
ความคิดเห็น/ความรู้สึก ที่มีต่อ ประเด็นที่สำรวจ	พฤติกรรมที่แสดงออก (สิ่งที่ท่านเคยปฏิบัติ)	
<b>14. ประเด็นที่สำรวจ :</b> ข้าพเจ้าเชื่อมั่นว่าส่วนราชการของข้าพเจ้ามีการทำงานอย่างซื่อตรง ไม่ทุจริต คอร์รัปชัน		
<ul style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรมีความเห็นว่า เชื่อมั่นว่า การดำเนินงานของวิทยาลัยการอาชีพ ร้อยเอ็ด มีความสุจริตโปร่งใสอย่างแท้จริง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่มี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย 97</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย 3</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มี ข้อคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะว่า เชื่อมั่นในแนวทางการดำเนินงานของวิทยาลัยการอาชีพ ร้อยเอ็ดว่ามีความสุจริต โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอน ซึ่งส่งผลให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจและ มีความมั่นใจในการร่วมมือปฏิบัติงาน ภายใต้หลักธรรมาภิบาล</p> <p>อย่างไรก็ตาม เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้ยิ่งมั่นคงยิ่งขึ้น วิทยาลัยควร ดำเนินการสื่อสารข้อมูลอย่างเปิดเผยในทุกระดับ เช่น การรายงานผลการดำเนินงาน การใช้จ่ายงบประมาณ และการตัดสินใจในประเด็นสำคัญต่าง ๆ รวมถึงเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็นและตรวจสอบ เพื่อให้เกิดบรรยากาศการบริหารจัดการ ที่โปร่งใสอย่างแท้จริงและยั่งยืน</p>
<b>การอุทิศตนและความมุ่งมั่นในการทำงาน (Personal Contribution)</b>		
<b>15. ประเด็นที่สำรวจ :</b> ข้าพเจ้ายินดีที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามที่อยู่บังคับบัญชา มอบหมาย		
<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความยินดีที่จะ ปรับเปลี่ยน วิธีการทำงาน แต่ต้อง เป็นไปในลักษณะ ค่อยเป็นค่อยไป และมีเหตุผลรองรับได้ ว่า การ ปรับเปลี่ยนวิธีการจะส่งผลดี และมีประสิทธิภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทำงานอย่างเต็มที่โดยหา ความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาและ ปรับวิธีการทำงานให้เหมาะสม และดียิ่งขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย 89</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย 11</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มี ข้อคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะว่า พยายามทำงาน อย่างเต็มที่ โดยยินดีปรับเปลี่ยน วิธีการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับ บริบทของ โลกที่เปลี่ยนแปลงไปและ ให้งานประสบความสำเร็จ</p>

ผลการระดมความคิดเห็นจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ		ผลจากการเสนอขอ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง
ความคิดเห็น/ความรู้สึก ที่มีต่อประเด็นที่สำรวจ	พฤติกรรมที่แสดงออก (สิ่งที่ท่านเคยปฏิบัติ)	
<b>16. ประเด็นที่สำรวจ :</b> ข้าพเจ้ามีความสุขกับการทำงานที่รับผิดชอบ		
<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความสุขบ้างและความทุกข์บ้างกับการทำงานที่รับผิดชอบ โดยขึ้นอยู่กับปริมาณงานและการได้รับมอบหมายงาน ที่ตรง/ไม่ตรงกับความสามารถ รวมถึงการได้ปฏิบัติงานในพื้นที่ที่ได้ อยู่/ไม่อยู่กับครอบครัว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(สุข) ตั้งใจทุ่มเท ทำงานเต็มที่</li> <li>(ทุกข์) ทำงานให้เสร็จ ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย 91</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย 9</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มี ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า โดยส่วนใหญ่มีความเข้าใจว่าการทำงานมีทั้งสุข และทุกข์ แต่ก็มี ความพยายามที่จะ ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย</p>
<b>17. ประเด็นที่สำรวจ :</b> ข้าพเจ้าเชื่อมั่นว่าวิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ดจะสามารถดำเนินงานได้ประสบความสำเร็จ		
<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่วนใหญ่มีความเชื่อมั่นเนื่องจากมีความเห็นว่า วิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ดมีความพร้อมในการดำเนินงาน เช่น ศักยภาพ บุคลากร ระบบงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่มี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย 95</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย 5</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มี ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า วิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ดมีความพร้อมในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านศักยภาพของบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และความมุ่งมั่นในการทำงาน ระบบการดำเนินงานที่มีแบบแผนชัดเจน รวมถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้สนับสนุนการบริหารจัดการและการเรียนการสอน ทำให้วิทยาลัยมีความได้เปรียบในการขับเคลื่อนงานไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ควรมีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงระบบงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วมและนวัตกรรม เพื่อให้วิทยาลัยสามารถตอบสนองต่อความท้าทายในอนาคตได้อย่างมั่นคง</p>

ผลการระดมความคิดเห็นจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ		ผลจากการเสนอขอ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง
ความคิดเห็น/ความรู้สึก ที่มีต่อประเด็นที่สำรวจ	พฤติกรรมที่แสดงออก (สิ่งที่ท่านเคยปฏิบัติ)	
<b>18. ประเด็นที่สำรวจ :</b> ข้าพเจ้าสามารถกำหนดและดำเนินการตามแผนในการทำงานได้ตามความเหมาะสม		
<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บังคับบัญชาให้อิสระ อย่างเต็มที่ในการกำหนดและ ดำเนินการตามแผนได้ตามความ เหมาะสม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทำงานตามแผนแต่กรณี มีปัญหาเร่งด่วน/สำคัญ จะปรึกษาหารือ รองผู้อำนวยการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย 96</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย 6</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มี ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า โดยส่วนใหญ่ผู้ บังคับบัญชาจะให้อิสระในการปฏิบัติงาน และคำปรึกษาเมื่อมี ปัญหาอุปสรรค</p>
<b>19. ประเด็นที่สำรวจ :</b> การทำงานของข้าพเจ้าไม่ก่อให้เกิดปัญหาในการใช้เวลากับชีวิตส่วนตัวและครอบครัว ของข้าพเจ้า		
<ul style="list-style-type: none"> <li>ความรู้สึกเกี่ยวกับ ผลกระทบจากการทำงานที่มีต่อ การใช้เวลากับชีวิตส่วนตัวและครอบครัว แบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ <ul style="list-style-type: none"> <li>- หัวหน้างานมี ความเห็นว่า การทำงานก่อให้เกิด ปัญหาชีวิตส่วนตัวเนื่องจากใน บางช่วงเวลาต้องอยู่ทำงานนอกเวลาหรือนำงานกลับไปทำที่บ้าน</li> <li>- ผู้บริหาร มีความเห็นว่าการทำงานไม่ ก่อให้เกิดปัญหากับชีวิตส่วนตัวเนื่องจากส่วนใหญ่ได้ทำงานอยู่ใน พื้นที่และอยู่กับครอบครัว ทำให้ สามารถบริหารเวลาได้</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการบริหารเวลา ระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย 99</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย 1</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มี ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า สามารถบริหาร จัดการเวลาได้</p>
<b>ทีมงาน (Teamwork)</b>		
<b>20. ประเด็นที่สำรวจ :</b> ส่วนราชการของข้าพเจ้าส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความร่วมมือและการทำงานที่มีคุณภาพดี		
<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการส่งเสริมการทำงาน เป็นทีมเพียงในระดับกลุ่ม/ฝ่าย แต่ยังขาดการแบ่งปันและ ยอมรับ/ไว้วางใจกันอย่างแท้จริง จนสามารถทำงานแทนกันได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทำงานเป็นทีมแต่ยังแทน กันไม่ได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย 99</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย 1</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มี ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า มีการแบ่งงานตามอำนาจหน้าที่ ของแต่ละฝ่าย และบุคลากรแต่ละคนก็ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่แตกต่าง กัน ซึ่งไม่มีการเชื่อมโยงหรือบูรณาการงาน จึงไม่สามารถทำงานแทน กันได้</p>

ผลการระดมความคิดเห็นจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ		ผลจากการเสนอขอ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง
ความคิดเห็น/ความรู้สึก ที่มีต่อประเด็นที่สำรวจ	พฤติกรรมที่แสดงออก (สิ่งที่ท่านเคยปฏิบัติ)	
<b>21. ประเด็นที่สำรวจ ::</b> ข้าพเจ้าเชื่อว่าผู้รับบริการได้รับบริการที่ดีที่สุดจากส่วนราชการของข้าพเจ้า		
<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่เชื่อมั่นว่า ผู้รับบริการ ได้รับบริการที่ดีที่สุด แต่มีความเห็นว่า ได้ส่งมอบบริการที่ดี ให้กับผู้รับบริการแล้ว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ให้บริการอย่างเต็ม ความสามารถ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย 85</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย 15</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มี ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า ให้บริการด้วยความเต็มใจ แต่เนื่องจากยังขาดการ กำหนดมาตรฐานในการบริการ และ ผู้รับบริการมีทัศนคติที่หลากหลาย รวมทั้งปัญหาบางอย่างต้องอาศัย ความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นใน การแก้ไข จึงไม่มั่นใจว่า ผู้รับบริการ ได้รับบริการที่ดีที่สุด</p>
<b>การจัดการความรู้ (KM)</b>		
<b>22. ประเด็นที่สำรวจ :</b> ข้าพเจ้าได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาตนเองในด้านความรู้ ความสามารถในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ		
<ul style="list-style-type: none"> <li>มีโอกาสแลกเปลี่ยน เรียนรู้และเข้ารับการศึกษาอบรม บ้างแต่ไม่สม่ำเสมอ และทั่วถึง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการเข้าร่วมกิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้และเข้า ฝึกอบรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย 71</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย 29</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มี ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า มีข้อจำกัดด้านเวลางบประมาณ และหน้าที่ที่รับผิดชอบ จึงต้องศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง และมีข้อเสนอแนะว่าควรเพิ่มหลักสูตรที่จำเป็น กับการปฏิบัติงาน และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน</p>
<b>23. ประเด็นที่สำรวจ :</b> ส่วนราชการของข้าพเจ้าได้นำองค์ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนางานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง		
<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการนำความรู้ที่ได้รับมา ปรับใช้กับการทำงานในระดับหนึ่ง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>นำความรู้ที่ตรงกับงาน มาปรับใช้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย 88</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย 12</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มี ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า มีการนำความรู้มาถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงาน และมีการศึกษาค้นคว้า ด้วยตนเองเพื่อพัฒนาการทำงานให้ ดีขึ้น</p>

ผลการระดมความคิดเห็นจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ		ผลจากการเสนอขอ ข้อคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะ จากผู้บริหารระดับสูง และระดับกลาง
ความคิดเห็น/ความรู้สึก ที่มีต่อ ประเด็นที่สำรวจ	พฤติกรรมที่แสดงออก (สิ่งที่ท่านเคยปฏิบัติ)	
24. ประเด็นที่สำรวจ : ข้าพเจ้ามีความรู้สึกว่างานของข้าพเจ้ามีความท้าทาย และช่วยให้ข้าพเจ้าได้เรียนรู้ และมีประสบการณ์มากขึ้น		
<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า งานที่รับผิดชอบมีความท้าทาย โดยเฉพาะงานที่ตอบสนอง ผู้รับบริการจากภายนอก และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ศึกษาหาความรู้ และ พัฒนา/ปรับปรุงรูปแบบและ วิธีการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย 90</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย 10</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มี ข้อคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะว่า รู้สึกว่างานที่ได้รับมอบหมายในวิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ด เป็นงานที่มีความท้าทาย ช่วยเสริมสร้างทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และ เปิดโอกาสให้ได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยเฉพาะในด้านการให้บริการและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยยกระดับประสิทธิภาพในการทำงานและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้องได้ดียิ่งขึ้น</p> <p>อย่างไรก็ตาม ควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและการบริการอย่างต่อเนื่อง ผ่านการอบรมหรือเวที แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน และเตรียมความพร้อมในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในอนาคต</p>

วัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ของวิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ด สามารถสรุปได้ดังนี้

วัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ จากการระดมความคิดเห็น ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง
<p><b>วิสัยทัศน์ :</b> สร้างคนสู่งาน เชี่ยวชาญสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และเทคโนโลยี</p>	<p><b>ข้อคิดเห็น</b></p> <p>วิสัยทัศน์ดังกล่าวมีความชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทของการจัดการอาชีวศึกษาในยุคปัจจุบัน ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะด้านวิชาชีพควบคู่กับความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยเน้น “คนสู่งาน” ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของแรงงานที่มีคุณภาพ และสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานในศตวรรษที่ 21</p> <p>การมุ่งเน้นให้ผู้เรียน “เชี่ยวชาญสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และเทคโนโลยี” ยังเป็นแนวทางที่ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะในยุคดิจิทัล ที่ทักษะด้านเทคโนโลยีและความคิดสร้างสรรค์จะเป็นปัจจัยหลักในการแข่งขันทั้งในระดับประเทศและสากล</p> <p><b>ข้อเสนอแนะ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. แปลงวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม</b> กำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจนในแต่ละปี เพื่อผลักดันให้วิสัยทัศน์สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ที่วัดได้จริง</li> <li><b>2. ส่งเสริมกิจกรรมด้านนวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ในระดับสถานศึกษา</b> เช่น การจัดแข่งขันทักษะ สิ่งประดิษฐ์ โครงการเทคโนโลยี และสนับสนุนทุนหรือทรัพยากรแก่ผู้เรียนและครูที่มีไอเดีย</li> <li><b>3. พัฒนาทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศและการคิดวิเคราะห์เชิงนวัตกรรมให้กับบุคลากรและผู้เรียน</b> จัดอบรมหรือสร้างหลักสูตรเฉพาะทางที่ตอบสนองวิสัยทัศน์ เช่น การเรียนรู้ Coding, AI, IoT, หรือเทคโนโลยีอุตสาหกรรม</li> <li><b>4. สร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบ “คนสู่งาน”</b> ผ่านกิจกรรมสร้างแรงบันดาลใจ เช่น การเรียนรู้จากผู้ประกอบการต้นแบบ การบ่มเพาะจิตวิญญาณความเป็นมืออาชีพ และการเสริมสร้างคุณลักษณะเชิงบวกในการทำงาน</li> <li><b>5. เชื่อมโยงกับสถานประกอบการและเครือข่ายภายนอก</b> เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จริงในสถานการณ์จริง และสร้างโอกาสในการพัฒนานวัตกรรมร่วมกับภาคอุตสาหกรรม</li> </ol>

วัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ จากการระดมความคิดเห็น ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง
<p><b>พันธกิจ :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้ก้าวทันเทคโนโลยี</li> <li>2) ผลิตและพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สนองความต้องการตลาดแรงงาน</li> <li>3) สนับสนุน วิจัย พัฒนาสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมและเทคโนโลยี</li> </ol>	<p><b>ข้อคิดเห็น</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้ก้าวทันเทคโนโลยี</b> ถือเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลอย่างยิ่ง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และลดภาระงานเอกสารของบุคลากร</li> <li>2. <b>ผลิตและพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สนองความต้องการตลาดแรงงาน</b> พันธกิจข้อนี้สะท้อนบทบาทหลักของอาชีวศึกษาในการเป็นแหล่งผลิตแรงงานฝีมือที่ตรงกับความต้องการของภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม การเน้น “คุณภาพ” และ “ความต้องการของตลาด” เป็นทิศทางที่ถูกต้องและจำเป็น</li> <li>3. <b>สนับสนุน วิจัย พัฒนาสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมและเทคโนโลยี</b> เป็นพันธกิจที่ช่วยยกระดับอาชีวศึกษาให้เป็นมากกว่าการสอนทักษะพื้นฐาน แต่เป็นการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ และการต่อยอดสู่ผลงานที่สามารถนำไปใช้ได้จริง</li> </ol> <p><b>ข้อเสนอแนะ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>ด้านระบบการบริหารจัดการ</b> ควรวางแผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีอย่างเป็นขั้นตอน เช่น การใช้ระบบ ERP, ระบบจัดการงานบุคคล, ระบบสารสนเทศการเรียนรู้ (LMS) และฝึกอบรมบุคลากรให้ใช้งานระบบเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>2. <b>ด้านการผลิตและพัฒนากำลังคน</b> ควรมีความร่วมมือกับสถานประกอบการเพื่ออัปเดตข้อมูลความต้องการแรงงาน และร่วมออกแบบหลักสูตร ฝึกอบรม หรือสหกิจศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะจริงในสถานการณ์จริง ควรมีระบบติดตามผู้สำเร็จการศึกษา (Tracer Study) เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงคุณภาพของหลักสูตร</li> <li>3. <b>ด้านการวิจัย สิ่งประดิษฐ์ และนวัตกรรม</b> ส่งเสริมและจัดสรรงบประมาณสนับสนุนให้ครู นักเรียน นักศึกษา มีโอกาสพัฒนาโครงการหรือสิ่งประดิษฐ์ที่สามารถแข่งขันได้ทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ</li> </ol>

วัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ จากการระดมความคิดเห็น ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง
<p>ค่านิยม : ตรงเวลา ตรงหน้าที่ มีวินัย</p>	<p><b>ข้อคิดเห็น</b></p> <p>ค่านิยม “ตรงเวลา ตรงหน้าที่ มีวินัย” เป็นแนวคิดที่ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และเป็นพื้นฐานของการทำงานอย่างมืออาชีพ โดยเฉพาะในบริบทของสถาบันการอาชีวศึกษา ที่ต้องปลูกฝังคุณลักษณะเชิงวินัยและความรับผิดชอบให้กับผู้เรียนและบุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "ตรงเวลา" ช่วยสร้างความน่าเชื่อถือ และแสดงถึงความเคารพในเวลาและผู้อื่น</li> <li>• "ตรงหน้าที่" เป็นการเน้นความรับผิดชอบต่อบทบาทของตนเอง</li> <li>• "มีวินัย" เป็นรากฐานของความสำเร็จทั้งส่วนตัวและองค์กร</li> </ul> <p>โดยรวมแล้ว ค่านิยมนี้มีความชัดเจน สอดคล้องกับการสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพ พร้อมเข้าสู่ตลาดแรงงานและการทำงานร่วมกับผู้อื่นในสังคม</p> <p><b>ข้อเสนอแนะ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างความตระหนักรู้ในค่านิยมผ่านกิจกรรมหลากหลาย ควรจัดกิจกรรมรณรงค์ ปลูกฝังค่านิยมผ่านการอบรม ปฐมนิเทศ และกิจกรรมสร้างสรรค์ เช่น โครงการ “คนดีศรีอาชีวะ” หรือ “ต้นแบบวินัยดี วิทยาลัยดี”</li> <li>2. ใช้ค่านิยมเป็นเกณฑ์ประเมินพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน ทั้งในระดับบุคลากรและนักเรียน/นักศึกษา เพื่อกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติจริง ไม่ใช่เพียงคำขวัญ</li> <li>3. ผู้บริหารและครูควรเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการแสดงออกอย่างชัดเจนในเรื่องความตรงต่อเวลา ความรับผิดชอบ และการรักษาวินัย เพื่อเป็นต้นแบบให้ผู้เรียน</li> <li>4. บูรณาการค่านิยมเข้ากับการเรียนการสอนและกิจกรรมวิชาชีพ เช่น การกำหนดโครงการที่เน้นการทำงานเป็นทีม การบริหารเวลา และการรับผิดชอบต่อหน้าที่ให้เสร็จตามแผน</li> </ol>

วัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ จากการระดมความคิดเห็น ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง
<p><b>ปรัชญา :</b> วิชาการดี ฝีมือเลิศ ประเสริฐน้ำใจ วินัยเคร่งครัด มัธยัสถ์ และซื่อตรง</p>	<p><b>ข้อคิดเห็น</b></p> <p>ปรัชญาดังกล่าวมีความสมบูรณ์ในการครอบคลุมทั้ง 3 ด้านหลักของการพัฒนาผู้เรียน คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ด้านความรู้และทักษะวิชาชีพ “วิชาการดี ฝีมือเลิศ” สะท้อนถึงเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ควบคู่กับความสามารถในการปฏิบัติงานจริง</li> <li>2. ด้านคุณธรรม จริยธรรม และพฤติกรรมส่วนบุคคล “ประเสริฐน้ำใจ วินัยเคร่งครัด มัธยัสถ์และซื่อตรง” เป็นการเน้นคุณลักษณะของผู้เรียนที่พึงประสงค์ ทั้งในเรื่องความมีน้ำใจ วินัย ความประหยัด และความซื่อสัตย์ ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของ ตลาดแรงงานและสังคมไทย</li> </ol> <p>โดยรวมแล้ว ปรัชญานี้มีความลึกซึ้ง เป็นแนวทางในการปลูกฝังทั้งสมรรถนะวิชาชีพและคุณธรรมจริยธรรมที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและการทำงาน</p> <p><b>ข้อเสนอแนะ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ถ่ายทอดปรัชญาผ่านการปฏิบัติจริง ควรส่งเสริมให้ ครู บุคลากร และผู้เรียน นำปรัชญานี้มาใช้จริงในชีวิตประจำวัน ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น โครงการงาน อาชีพ กิจกรรมจิตอาสา ระบบดูแลช่วยเหลือ นักเรียน และการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในชั้นเรียน</li> <li>2. ใช้ปรัชญาเป็นแนวทางกำหนดนโยบายและจัดการเรียนรู้ เช่น การออกแบบหลักสูตรและกิจกรรมพัฒนาอาชีพที่เน้นความสมดุลระหว่าง “ทักษะ ฝีมือ” และ “คุณธรรม”</li> <li>3. ยกย่องเชิดชูผู้ที่ยึดมั่นในปรัชญา เช่น การคัดเลือก “นักเรียนดีเด่นตามปรัชญา” หรือ “ครูต้นแบบคุณธรรม” เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ</li> <li>4. บูรณาการเข้าสู่การประเมินผลคุณลักษณะ นำปรัชญาไปเป็นเกณฑ์ในการประเมินพฤติกรรมของผู้เรียนและบุคลากร เพื่อวัดผลด้านทัศนคติและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา</li> </ol>

วัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ จากการระดมความคิดเห็น ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง
<p><b>อัตลักษณ์ :</b></p> <p>บริการด้วยความรู้ คู่คุณธรรม</p>	<p><b>ข้อคิดเห็น</b></p> <p>อัตลักษณ์ “บริการด้วยความรู้ คู่คุณธรรม” สะท้อนถึง เป้าหมายหลักของสถานศึกษาในการพัฒนาผู้เรียนให้มีความ สมดุลระหว่าง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ความรู้และทักษะ</b> ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในสาย อาชีพ (เช่น ความชำนาญในวิชาชีพ การใช้ เทคโนโลยี การคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา)</li> <li>• <b>คุณธรรมจริยธรรม</b> ที่ส่งเสริมการทำงานอย่าง ซื่อสัตย์ มีจิตสาธารณะ และเคารพผู้อื่น</li> </ul> <p>ถือเป็นอัตลักษณ์ที่ชัดเจน สอดคล้องกับความต้องการของ ตลาดแรงงานที่มองหาบุคลากรที่ "เก่งงาน และดีคน" รวมถึง ยังสะท้อนคุณค่าทางสังคมในการปลูกฝังเยาวชนให้เป็นผู้ให้ บริการที่มีจิตใจตรงม มีความรับผิดชอบ และยึดมั่นในหลัก จริยธรรม</p> <p><b>ข้อเสนอแนะ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>ถ่ายทอดอัตลักษณ์ผ่านหลักสูตรและกิจกรรม</b> ควรบูรณาการแนวคิด "บริการด้วยความรู้ คู่คุณธรรม" เข้าไปในกระบวนการเรียนการสอน และกิจกรรมพัฒนา ผู้เรียน เช่น โครงการบริการวิชาชีพเพื่อชุมชน, การเรียนรู้แบบ จิตอาสา, การอบรมเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมควบคู่กับการ เรียนวิชาชีพ</li> <li>2. <b>กำหนดแนวปฏิบัติที่วัดผลได้จริง</b> ควรมีตัวชี้วัดหรือแบบประเมินพฤติกรรมที่สะท้อนว่า ผู้เรียนหรือบุคลากรมีการให้บริการที่อิงทั้งความรู้และ คุณธรรมอย่างแท้จริง เช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงาน และการทำงานอย่างเป็นระบบ</li> <li>3. <b>สร้างแรงจูงใจในการยึดถืออัตลักษณ์</b> ยกย่องเชิดชูผู้ที่แสดงออกถึงอัตลักษณ์นี้อย่างโดดเด่น เช่น นักเรียนจิตอาสาต้นแบบ ครูผู้ให้บริการด้วยใจ เป็นต้น เพื่อ เป็นแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม</li> <li>4. <b>ประชาสัมพันธ์อัตลักษณ์ให้ชัดเจน</b> ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เช่น ป้ายแสดงอัต ลักษณ์ คำขวัญประจำห้องเรียน การใส่ในเอกสารราชการ หรือโครงการร่วมกับชุมชน ที่แสดงให้เห็นถึง “บริการด้วย ความรู้ คู่คุณธรรม”</li> </ol>

วัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ จากการระดมความคิดเห็น ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง
<p>เอกลักษณ์ : สร้างอาชีพ</p>	<p><b>ข้อคิดเห็น</b></p> <p>เอกลักษณ์ “สร้างอาชีพ” สะท้อนเจตนารมณ์สำคัญของวิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ดในการเป็นสถาบันที่เน้นการผลิตและพัฒนากำลังคนสายอาชีพให้พร้อมต่อการมีงานทำจริง ทั้งในระบบการจ้างงานและการประกอบอาชีพอิสระ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• คำว่า “สร้างอาชีพ” มีความกระชับ ชัดเจน และทรงพลัง</li> <li>• แสดงถึงภารกิจของวิทยาลัยที่มุ่งเน้น “ทักษะ” มากกว่าทฤษฎี และตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</li> <li>• สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด ที่มีความต้องการแรงงานฝีมือในหลายสาขา รวมทั้งส่งเสริมการเป็นผู้ประกอบการในท้องถิ่น โดยรวม ถือเป็นเอกลักษณ์ที่สะท้อนเป้าหมายการศึกษาด้านอาชีพอย่างแท้จริง</li> </ul> <p><b>ข้อเสนอแนะ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดแผนพัฒนาอาชีพของผู้เรียนอย่างเป็นระบบ เช่น การจัดทำ “เพิ่มสะสมงานอาชีพ” หรือ “แผนพัฒนาอาชีพรายบุคคล (Career Pathway)” เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทิศทางที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับอาชีพจริง</li> <li>2. สนับสนุนการเรียนรู้แบบบูรณาการกับสถานประกอบการ โดยเฉพาะระบบทวิภาคี การฝึกงานในชุมชน หรือกิจกรรมจำลองสถานการณ์อาชีพจริง เพื่อให้ผู้เรียนได้ฝึกฝนฝีมือจากประสบการณ์ตรง</li> <li>3. ส่งเสริมการเป็นผู้ประกอบการรุ่นใหม่ ผ่านโครงการ “นักเรียนอาชีวะสร้างอาชีพ” การประกวดแผนธุรกิจ หรือการจัดตั้งร้านค้า/ธุรกิจจำลองภายในวิทยาลัย เพื่อให้เกิดทักษะการบริหารจัดการและการเป็นเจ้าของธุรกิจ</li> <li>4. ประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านการมีงานทำจริง โดยจัดเก็บข้อมูลผู้สำเร็จการศึกษาที่มีงานทำหรือประกอบอาชีพอิสระ เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพของการ “สร้างอาชีพ” ได้อย่างเป็นรูปธรรม และใช้ปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการตลาด</li> </ol>



งานศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ ฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ

# วิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ด

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา  
กระทรวงศึกษาธิการ