

## การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนมะขามสรรเสริญ อำเภอมะขาม จังหวัดจันทบุรี

การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรก็ถือว่าเป็นเครื่องมืออันดับต้นๆ ที่หลายองค์กรนำมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์เพราะจากการวิจัยถึงความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กรในระดับโลกพบว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ชัดเจน พนักงานในองค์กรทุกคนรับรู้รับทราบ เข้าใจเข้าถึง และแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกความเป็นตัวตนขององค์กรนั้นๆ จะทำให้องค์กรดังกล่าว ยืนหยัดอยู่ในกระแสความนิยมและรักษาความมีเสถียรภาพขององค์กรได้อย่างยั่งยืนเครื่องมือที่นำมาใช้ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

1. การมีส่วนร่วม ( Participation ) : การที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนหรือมีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัดหรือชัดเจนได้นั้น การมีส่วนร่วมในองค์กรของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนตั้งแต่เบอร์ 1 ขององค์กรจนถึงครูอัตราจ้างหรือพนักงานจ้างหรือพนักงานรายเหมา ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญและความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะหากขาดซึ่งความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กรแล้ว ก็ยากที่จะพบเจอกับคำว่าองค์กรแห่งความยั่งยืน

2. การเปิดใจกว้าง ( Openness / Candor ) : สิ่งจำเป็นอีกประการหนึ่งในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้แข็งแกร่ง นั่นคือการมีพนักงานที่มีทัศนคติในการเปิดใจกว้าง ยอมรับความเปลี่ยนแปลง และพร้อมจะยอมรับสิ่งใหม่ๆ หรือสิ่งที่เป็นนโยบายขององค์กร นำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง และหากมองในมุมกลับกัน หากองค์กรมีพนักงานที่ปิดกั้นหรือไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงใดๆ เป็นประชากรส่วนใหญ่ในองค์กร ก็สามารถทำนายได้เลยว่า องค์กรนั้นยากที่จะเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน เพราะต่างคนต่างก็จะมีวัฒนธรรมที่เป็นของตัวเอง ไม่สามารถบ่งชี้ได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรที่แท้จริงคืออะไร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของลูกค้ำหรือบุคคลภายนอกที่มองเข้ามายังองค์กรนั้นๆ

3. ความไว้วางใจ และการยอมรับ ( Trust and Respect ) : ปัจจัยที่สำคัญมากอีกสิ่งหนึ่ง ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนหรือมีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัด ที่ขาดเสียมิได้ นั่นก็คือความไว้วางใจ และการยอมรับในตัวบุคลากรในองค์กร หลายๆ ครั้ง ที่พนักงานในองค์กรมักจะมีคำถามในใจว่า ทำไมองค์กรจะต้องว่าจ้างที่ปรึกษาประจำเข้ามาบริหารงานเกือบทุกหน่วยงาน/ฝ่ายงาน/แผนกในองค์กร ซึ่งทำให้พนักงานในองค์กรอาจคิดไปได้ว่า ผู้บริหารไม่ได้ ไว้วางใจและยอมรับในความสามารถของพนักงาน ที่ตนเองได้สัมภาษณ์เขาหรือเธอเข้ามาร่วมงานกับองค์กรด้วยตนเอง หากเป็นเช่นนี้พนักงานก็จะไม่ทุ่มเทให้กับการทำงานรวมทั้งอาจส่งผลเสียในระยะยาวต่อผลประกอบการของธุรกิจอย่างใหญ่หลวงได้ด้วยครับ นอกจากนี้หากผู้บริหารต้องการความคิดเห็นใดๆ จากพนักงาน ก็อาจจะไม่มีพนักงานคนใดประสงค์ที่จะแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใดๆ ที่จะทำให้องค์กรยั่งยืนได้

4. ข้อผูกพันหรือพันธะสัญญา ( Commitment ) : การจะเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืนนั้น พนักงานทุกคนทุกระดับในองค์กรต้องมีข้อผูกพันหรือพันธะสัญญาร่วมกัน ว่าทุกคนจะมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้จัดตั้งไว้อย่างต่อเนื่องและไม่ล้มเลิกข้อผูกพันหรือพันธะสัญญาดังกล่าว ซึ่งสิ่งนี้อาจเขียนออกมาในรูปของนโยบายขององค์กร แต่สิ่งหนึ่งซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในยุคปัจจุบันในการบริหารองค์กร

อย่างยั่งยืนนั้น สัญญาใจหรือพันธสัญญาทางใจก็เป็นอีกเครื่องมือหนึ่ง ที่ผู้บริหารหรือนักบริหารงานบุคคลไม่ควรมองข้าม เพราะหากผู้บริหารองค์กรสามารถสร้างความรู้สึกที่สัมผัสได้ถึงพันธสัญญาดังกล่าวให้เกิดขึ้นในใจของพนักงาน ทุกคน โอกาสในความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืนหรือมีวัฒนธรรมที่หล่อหลอมกันเป็นหนึ่งเดียว ความสำเร็จย่อมอยู่ไม่ไกลเกินเอื้อมถึงอย่างแน่นอน

5. ปณิธานในการจัดข้อขัดแย้ง ( Conflict Resolution ) : ไม่ว่าจะเป็ดยุคอดีต ยุคปัจจุบันหรือยุคอนาคตก็ตาม ความขัดแย้งในองค์กรหรือในสังคม ก็ยังคงเป็นอุปสรรคประการสำคัญประการหนึ่ง ในการนำพาองค์การหรือองค์กร ให้ฝ่าฟันมรสุมลูกนี้ให้ผ่านพ้นเพื่อไปพบกับความสำเร็จในการเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมแห่งความยั่งยืนได้ ดังนั้นผู้บริหารและพนักงานทุกคนจะต้องร่วมแรงร่วมใจ และร่วมด้วยช่วยกันที่จะขจัดปัดเป่าความขัดแย้งที่มีอยู่ในทุกหนทุกแห่ง ในองค์กร ให้กลับกลายมาเป็นพลังแห่งความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดเห็นต่างแต่ไม่แตกแยกหรือแตกความสามัคคี เพราะไม่มีความสำเร็จใดๆ ที่ขาดองค์ประกอบของความรักความปรารถนาดีหรือความสามัคคีของคนในองค์กรหรือในสังคมไปได้

6. ความเป็นเอกฉันท์หรือฉันทามติ ( Consensus ) : ปัจจัยข้อนี้เกี่ยวเนื่องกับปัจจัยแห่งความขัดแย้ง กล่าวคือ เมื่อผู้บริหารหรือนักบริหารงานบุคคลสามารถขจัดความขัดแย้งหรือเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นความคิดที่สร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้แล้วนั้น ความเป็นเอกฉันท์หรือฉันทามติต่างๆ ก็จะเกิดขึ้นติดตามมาทันทีทันใด ทำให้การบริหารจัดการภายในองค์กรที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร เป็นไปอย่างง่ายดายหรือมีข้อโต้แย้งน้อยมาก เพราะพนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรเห็นชอบและพูดเป็นเสียงเดียวกันหรือปฏิบัติในแบบอย่างเดียวกัน หากใครที่ไม่ปฏิบัติตามก็ย่อมกลายเป็นแกะดำในองค์กรได้

7. การตัดสินใจ ( Decision Making ) : คำว่าการตัดสินใจ ในความหมายของการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้น หมายถึง การที่ผู้บริหารกล้าที่จะบอกกับพนักงานทุกๆ คน หรือกล้าที่จะแสดงพฤติกรรมต้นแบบ ( Role Model ) ให้กับพนักงานได้เห็นเป็นตัวอย่างได้ มิใช่เพียงติดประกาศ หรือแถลงเป็นนโยบายเท่านั้น รวมไปถึง การกล้าที่จะตัดสินใจ พิจารณาบริหารจัดการกับพนักงานซึ่งไม่ปฏิบัติตามให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนได้มุ่งมั่นทุ่มเทในการแสดงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร

8. การรวมพลัง ( Synergy ) : ไม่ว่าจะเป็นการสร้างหอไอเฟลหรือกำแพงเมืองจีนหรือการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชาติไทย ต่างก็มีสิ่งหนึ่งที่เหมือนกัน นั่นก็คือ การรวมพลังของทุกคนเพราะแม้กระทั่งมดตัวเล็กๆ หากรวมพลังกันหรือผนึกพลังกันหลายๆ ตัว ก็สามารถที่จะยกอาหารชิ้นใหญ่ๆ กลับไปยังรังของมันได้

9. จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ ( Goal and Objective ) : องค์กรใดที่มีจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ในการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการบริหารองค์กร ก็ย่อมจะทำความฝันหรือวิสัยทัศน์ ( Vision ) ของตน ประสบความสำเร็จได้ตั้งใจมุ่งมั่นทุกประการ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรก็เช่นกัน ต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ซึ่งรวมไปถึงการสื่อสารและกิจกรรมที่ต่อเนื่องภายในองค์กร เพราะมิฉะนั้นแล้ว ก็จะเสมือนกับการเดินป่าที่ไม่มีเข็มทิศ ย่อมหาทางออกหรือหลุดพ้นจากอันตรายหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น ในป่าไปได้

10. การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา ( Change and Development ) : หากเปรียบเทียบกับคำพระที่ว่า “อนิจจัง ทุกขัง อนัตตา” แล้ว มีความคล้ายคลึงกันตรงที่ว่า ชีวิตทุกชีวิตย่อมจะต้องมีการเกิด แก่ เจ็บ และตาย ฉะนั้นนั้น องค์กรก็ย่อมที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาต่อไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่ต้องการจะเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรก็ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบและพัฒนาการบริหารงานภายในองค์กรและการบริหารคนองค์กรให้มีองค์ประกอบครบทั้ง 9 ประการดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้ จึงจะถือได้ว่าท่านได้ดำเนินธุรกิจมาในแนวทางที่ถูกต้องและเหมาะสมกับคำว่าองค์กรแห่งความยั่งยืน ( Sustainable Organization )

### การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

โรงเรียนมะขามสารเสรีฯ ได้กำหนดวัฒนธรรมองค์กร คือ ไว้วางใจ วาจาไพเราะ

นอกจากนี้ยังจัดกิจกรรมสัมมนาเพื่อเปิดกว้างในการรับความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาองค์กร มีการนิเทศจากหัวหน้าฝ่ายงาน ให้ขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร ส่งเสริมพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถ และปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพครูตลอดจนเชิญบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน เช่น ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และชุมชนในท้องถิ่น ให้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โดยมีการทบทวนความเหมาะสม และความต้องการตามโรงเรียนได้

กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน

รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร

โรงเรียนได้มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อเป็นการค่านิยมที่ดีงาม และกำหนดสู่คนรุ่นใหม่อย่างยั่งยืนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของโรงเรียน โดยมีการส่งเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการสื่อสารในวงกว้างส่งผลให้เกิดการดำเนินงานที่ดีต่อเนื่องบุคลากรมีความผูกพันกับโรงเรียนและทำให้เกิดการร่วมมือในการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนถ่ายทอดและถือปฏิบัติกันมาได้แก่

- 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยกำหนดการประชุมประจำเดือนเพื่อรับฟังความคิดเห็น และขอเสนอแนะในการดำเนินงานต่างๆเพื่อนำมาสู่การพัฒนาโรงเรียน
- 2) การสื่อสารที่เป็นรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการเช่น การสร้าง Line Group ของโรงเรียนเพื่อส่งข่าว เปิดโอกาสในการสื่อสาร แสดงความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนใหม่ประสิทธิภาพ รวดเร็ว
- 3) ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัลยาณมิตร
- 4) ทำงานแบบพี่สอนน้อง
- 5) อัตลักษณ์ของครูโรงเรียนมะขามสารเสรีฯ

- มีความรับผิดชอบ และเป็นผู้นำที่ดีที่ถูกกำหนดให้เป็นผู้นำ
  - สภาพอ่อนน้อม การยืมไหวพริบกทหายกันระหว่างบุคลากรทั้งครูและนักเรียน
- 6) ธรรมเนียมปฏิบัติของบุคลากรโรงเรียนมะขามสรรเสริญ
- แต่งกายชุดเครื่องแบบข้าราชการทุกวันจันทร์
  - แต่งกายชุดผ้าไทยทุกวันศุกร์
  - แต่งกายชุดกีฬาทุกวันอังคาร