

## ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดเทศบาลในเขตจังหวัดราชบุรี

ปนัดดา ยิ้มประเสริฐ<sup>1</sup>, ชวน ภารังกุล<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

Email : Panatda5392@gmail.com<sup>1</sup>, Chuan007@gmail.com<sup>2</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในเขตจังหวัดราชบุรี 2) เพื่อศึกษาระดับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในเขตจังหวัดราชบุรี 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในเขตจังหวัดราชบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในเขตจังหวัดราชบุรี จำนวน 13 สถานศึกษา ประชากรกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามกลับ 201 คนเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า 5 ระดับมีความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .98 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ผลการวิจัยพบว่า

1. วัฒนธรรมองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดโรงเรียนเป็นเสมือนครอบครัว เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรมีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาบุคลากรชอบความเสี่ยงและความท้าทายเป็นองค์การแห่งสัมฤทธิ์ผลภาระหลัก คือ การทำงานให้สำเร็จลุล่วง บุคลากรชอบการแข่งขันและความสำเร็จ

2. วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรให้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เช่น การปรับตัวขององค์กร การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และกระบวนการในการทำงานขององค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่จะช่วยพัฒนาองค์กร ให้การทางานมีประสิทธิภาพให้บุคคลรู้ว่าเขาจะต้องทำอะไร และต้องประพฤติหรือมีพฤติกรรมอย่างไร เกิดความผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมและความเชื่อขององค์กร

3. เพราะเป้าหมายสำคัญของการทางานของโรงเรียนดังนั้นบุคลากรทุกคนที่ทำงานต่างก็มุ่งหวังที่จะปฏิบัติหน้าที่และทางานตามตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จ โดยพยายามแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทางานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีการมุ่งที่ความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความจงรักภักดีและความเชื่อใจ โดยมีความยึดมั่นต่อโรงเรียน กฎระเบียบและนโยบายการธำรงรักษาไว้ซึ่งความราบรื่นในการดำเนินงานความมุ่งมั่นพัฒนา

**คำสำคัญ :** วัฒนธรรมองค์กร, สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครู

## The Concordance Between Organisational Culture and The Operating Environment in Municipal Schools of Ratchaburi Province

Panatda Yimprasert<sup>1</sup>, Chuan Parunggul<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Educational Administration under, MubanChomBueng Rajabhat University,

Email : Panatda5392@gmail.com<sup>1</sup>, Chuan007@gmail.com<sup>2</sup>

### Abstract

The objectives of this research were to: 1) study the organisational culture of personnel working under the jurisdiction of the municipality in Ratchaburi Province; 2) study the operating environment of such municipal; and to 3) study the relationship between organisational culture and its work environment. The sample consisted of 201 participants of whom are teachers working in the 13 municipals. Data was collected with the use of questionnaire. A five point scale was used and the data analysis was done via percentage, mean, standard deviation, and coefficient analysis at 98 percent confidence level.

The results showed that:

1) organisational culture was rated at a highest level on the overall, additionally, it was found that participations were highly encouraged since the personnel loved challenges, competition, and success;

2) organisational culture determines changes within the organisation both in terms of environmental adjustment and work effectiveness, in which it ultimately define the essence of its organisational value; and

3) each personnel has clear work goals, loyalty, trust, and they are rule adherence and have high task completion rate of which these are the essential keys to school development.

**Keywords** : Corporate Culture, The Working Environment of Teachers

## บทนำ

องค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ นั้น นวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการทำงาน ทั้งการติดต่อสื่อสาร การใช้ทักษะต่างล้วนแต่จำเป็นต้องมี “คน” เข้ามาส่วนสำคัญยิ่งในการใช้และแก้ไขปัญหาจากการที่เทคโนโลยีไม่สามารถครอบคลุมเรื่องนั้น ๆ ได้ทั้งหมด เพราะคนเป็นผู้นำทรัพยากรไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับคนเป็นสำคัญ ตั้งแต่ที่แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติและสังคมฉบับที่ 8 มาถึงปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของคนมาโดยตลอด ทั้งนี้คนและองค์กรต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันและต้องมีการพึ่งพาอาศัยกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักทฤษฎีสสมัยใหม่ที่ทำให้ความสนใจต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ไม่ได้มององค์กร เป็นระบบปิด องค์กรจึงต้องมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังที่กล่าวข้างต้น ปัจจัยที่แสดงถึงความสำเร็จขององค์กรประการหนึ่ง คือ “วัฒนธรรมองค์กร” (Organizational Culture) ในองค์กรทุกแห่งต่างมีวัฒนธรรมของตนเอง ซึ่งจะเป็นเอกลักษณ์ให้กับบุคลากรขององค์กรนั้น ๆ จึงทำให้แต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันไป วัฒนธรรมองค์กรคือ ทุกสิ่งทุกอย่างที่เป็นแนวทางในการทำงานภายในองค์กร ซึ่งจะเป็นความคิดความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กรโดยที่วัฒนธรรมองค์กรจะปรากฏอยู่ 2 ส่วน คือ ส่วนที่มองเห็นได้ โดยรับรู้รับทราบจากสิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ ขององค์กร เช่น สัญลักษณ์ พิธีการ อีกส่วนหนึ่งคือ ส่วนที่อยู่ลึกลงไป หรือมองไม่เห็น แต่สมาชิกในองค์กรรับรู้และเข้าใจร่วมกัน เช่น ค่านิยมขององค์กร หรือความเชื่อพื้นฐานขององค์กร ปรัชญาขององค์กร วัฒนธรรมจะเกิดขึ้นหรือคงอยู่ได้ด้วยแนวทางต่าง ๆ เริ่มต้นจากผู้ก่อตั้งที่จะสร้างมาตรฐานของพฤติกรรมและค่านิยมบางอย่างขึ้นมา หลังจากนั้นผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้สืบทอดวัฒนธรรมให้

คงอยู่รวมทั้งพนักงานรุ่นใหม่ที่จะรับเข้ามา ดังนั้น การสรรหาและคัดเลือกผู้สืบทอดวัฒนธรรมให้คงอยู่รวมทั้งพนักงานรุ่นใหม่ที่จะรับเข้ามา ดังนั้น การสรรหาและคัดเลือกจึงสำคัญและกลไกอื่น ๆ ขององค์กรการให้ความสำคัญกับตัววัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสำคัญเพราะวัฒนธรรมมีประโยชน์ต่อองค์กร ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ยิ่งวัฒนธรรมองค์กรมีความเข้มแข็ง คนในองค์กรก็จะเกิดพฤติกรรมที่แนบแน่นและเกิดจิตวิญญาณที่จะทำงานเป็นทีมร่วมกัน ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เหมาะสมที่แข็งแกร่ง หรือกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรอะไรไม่ควรทำที่องค์กรแห่งนี้ วัฒนธรรมจึงเป็นกลไกในการควบคุมพฤติกรรมองค์กรนั้น ๆ ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ เช่น การขยันขันแข็ง ความพร้อมในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ การเน้นในการบริการเป็นเลิศช่วยองค์กรในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การกล้าเสี่ยง การกล้าให้ทดลอง ให้สร้างสรรค์ให้อิสระให้รับผิดชอบและการเปิดรับข้อมูลใหม่ ๆ จากภายนอก เป็นต้น ช่วยในการถ่ายทอดเอกลักษณ์ขององค์กรและทำให้เกิดอาณาเขตขององค์กร ซึ่งจะมีลักษณะที่แตกต่างไปในแต่ละองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร โดยสะท้อนให้เห็นรูปแบบและกระบวนการคิด การตัดสินใจ การวางแผน ยุทธศาสตร์และส่วนต่าง ๆ ขององค์กร วัฒนธรรมเป็นกรอบหรือรูปแบบในการทำงานขององค์กรที่ถ่ายทอดจากผู้บริหารสู่ผู้ปฏิบัติและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล ความสำเร็จและประสิทธิภาพขององค์กร คือ 1) ช่วยให้เกิดความร่วมมือระหว่างสมาชิกภายในองค์กร 2) ช่วยให้เกิดการตัดสินใจ 3) ช่วยให้การควบคุมการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ 4) ช่วยลดปัญหาความไม่เข้าใจใน

การสื่อสาร 5) ช่วยให้สมาชิกในองค์กรรู้สึกผูกพันในองค์กร 6) ช่วยให้การรับรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ ตรง ๆ กันและ 7) ช่วยให้เกิดการใช้เหตุผลในการแสดงพฤติกรรม ดังนั้นถ้าต้องการให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวสู่การเป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดทิศทางของสถานศึกษา มากกว่าที่จะใช้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติ ที่ไม่สามารถกำหนดให้ครอบคลุมได้ในทุก ๆ กรณี เนื่องจากถ้าผู้บริหารใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือวิธีปฏิบัติมาเป็นข้อกำหนดในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร จะทำให้สถานศึกษาเต็มไปด้วยกฎระเบียบ ข้อบังคับ ขาดความยืดหยุ่นและความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ทำให้สถานศึกษามีสภาพเป็นระบบรัฐบาล (system of government) และไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการได้ ดังนั้นการพัฒนาสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องใช้วัฒนธรรมขององค์กรเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยน โดยสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

โรงเรียนเป็นองค์กรที่ประกอบด้วยบุคลากรหลายฝ่าย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู อาจารย์ บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทางการศึกษา ซึ่งแต่ละคนต่างมีค่านิยม ความคิดความเชื่อและพฤติกรรมที่แตกต่างกัน เมื่อบุคคลเหล่านี้อยู่รวมกันจะหลอมรวมค่านิยม ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันที่ทุกคนยอมรับและปฏิบัติสืบต่อกันเป็นเวลานานจนกลายเป็นวัฒนธรรม ซึ่งวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจะเป็นเครื่องมือช่วยให้บุคลากรเข้าใจลักษณะการปฏิบัติงาน รู้จักเลือกใช้วิธีการที่มีความเหมาะสม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา “ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในเขตจังหวัดราชบุรี” เพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาให้เข้มแข็งและเป็นแนวทางในการพัฒนาระดับสถานศึกษาให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ก็เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรและการบริหารงานขององค์กรในภาคหน้าต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในเขตจังหวัดราชบุรี
2. เพื่อศึกษาระดับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในเขตจังหวัดราชบุรี
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในเขตจังหวัดราชบุรี

### การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดเทศบาลในเขตจังหวัดราชบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

1. สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2546) ได้นิยามความหมายวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นกฎเกณฑ์ที่ไม่เป็นทางการในหน่วยงาน ซึ่งพนักงานใหม่ต้องเรียนรู้เพื่อที่จะสามารถทำงานในหน่วยงานนั้นได้ หรือหมายถึงพฤติกรรมที่ปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ มีความรู้ความคิด ความเชื่อข้อสมมติพื้นฐาน (Basic Assumptions) และ/หรือค่านิยมที่มีอยู่ใน

จิตใจร่วมกันของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ในองค์กร คนกลุ่มดังกล่าวใช้ระบบความรู้ความคิดร่วมกันเป็นแนวทางในการคิดตัดสินใจและทำความเข้าใจ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2547, หน้า 20) กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ (Gordon, 1998, p. 342) ที่ว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น วัฒนธรรมจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” (Personality) หรือ “จิตวิญญาณ” (Spirit) ขององค์กร

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547, หน้า 212) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 51) อัลเวสสัน (Alvesson, 1993, p. 92) ที่ว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นแบบแผนของความเชื่อ หรือค่านิยม หรือสมมติฐานที่มีร่วมกันในองค์กรซึ่งเกิดจากปฏิบัติสัมพันธ์ของผู้คนในสังคมหรือในองค์กร เป็นสิ่งที่มีร่วมกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มสังคมซึ่งเราสามารถเรียนรู้สร้างขึ้นและถ่ายทอดไปยังคนอื่น ๆ ได้โดยมีทั้งส่วนที่เป็นวัตถุและสัญลักษณ์ Schein, Edgar H. (1992) วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมบุคคลในองค์กรที่พัฒนาขึ้นโดยสมาชิกขององค์กรเพื่อร่วมแก้ปัญหาในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและการประสานงานภายในองค์กร เพื่อให้สมาชิกซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเกิดความเข้าใจสามารถรับรู้ รับทราบแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม พร้อมรับในการเปลี่ยนแปลง และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้

Alvesson (2002, p.3) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบของสัญลักษณ์และความหมายทั่ว ๆ ไป ซึ่งทำให้เกิดระเบียบแบบแผนร่วมที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการรับรู้และส่งผลต่อ

แนวคิดของสมาชิกภายในองค์กร รวมถึงวิถีทางที่ซึ่งมันถูกกำหนดขึ้นและแสดงออกมา

Robbin (2001) ได้นิยามความหมายวัฒนธรรมองค์กรว่าหมายถึงระบบทุกอย่างที่ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในแนวทางปฏิบัติ หรือแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรและ เปรียบเสมือนบุคลิกลักษณะขององค์กร

Cummings & Worley (2009, p. 521) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนของสิ่งประดิษฐ์ บรรทัดฐาน ค่านิยม และข้อสมมติพื้นฐานเกี่ยวกับการแก้ปัญหาที่ใช้การได้ดีเพียงพอที่จะนำมาสอนให้แก่ผู้อื่น วัฒนธรรมเป็นกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่มาจากทางเลือกและประสบการณ์จากการใช้กลยุทธ์และการออกแบบองค์กร

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540, หน้า 14 - 20) กล่าวถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้ 1) เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคนที่ยอมรับและนำไปปฏิบัติจนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกันได้ 2) เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสมผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการขององค์กรได้ 3) เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Social Interaction) วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สมาชิกค่อย ๆ เรียนรู้ทีละเล็กทีละน้อยจากการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้น ๆ กล่าวคือเป็นการเรียนรู้และถ่ายทอดทางสังคม 4) เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรไม่ค่อยตระหนักถึงนั่นคือ สิ่งที่คิดหรือกระทำกลายเป็นสามัญสำนึกที่สมาชิกขององค์กรกระทำโดยอัตโนมัติ โดยไม่ได้คิดถึงการมีอยู่ของธรรมเนียมบรรทัดฐานของวัฒนธรรม 5) การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์กรพึงพาการใช้สัญลักษณ์ (Symbol) ซึ่งเป็นสิ่งที่ใช้แทนหรือสื่อความหมายถึงอีกสิ่งหนึ่ง 6) เป็นสิ่งที่ปรับตัว

เปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

Deal และ Kennedy (1982) ได้เสนอว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะมีส่วนประกอบของวัฒนธรรมที่สำคัญ คือ 1) มีค่านิยม ซึ่งสะท้อนวิสัยทัศน์ และความเชื่อขององค์กรที่ชัดเจน ดังเช่นที่ 3 เอ็มที่มีความเชื่อในการมุ่งสร้างนวัตกรรม 2) มีวีรบุรุษ ซึ่งจะปรากฏอยู่ในเรื่องเล่าขององค์กร เช่น บิลเกตต์ จะมีวีรบุรุษที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมมั่งคั่งไปข้างหน้าให้เกิดขึ้นแก่ไมโครซอฟท์ 3) มีพิธีกรรมและพิธีการ เพื่อเป็นการเน้นย้ำค่านิยมขององค์กร เช่น พิธีมอบรางวัลดีเด่นให้แก่พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ แก่องค์กร 4) มีเครือข่ายของวัฒนธรรม ซึ่งจะเป็วิธีกาต่าง ๆ ในการสื่อสารวัฒนธรรมให้ถูกปลูกฝังและเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์กรแก่สมาชิกในองค์กรนั้น ๆ เช่น การมีสมุดพกหรือบัตรวัฒนธรรมองค์กรติดตัวพนักงาน

2. Daniel R. Denison (1990) ได้ศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลขององค์กรพบว่าวัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กรเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิด

2.1. การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์กร

2.2. การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2.3. การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะก่อให้เกิดการทำงานที่ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้

2.4. มีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรที่เหมาะสม ทำให้องค์กรมีกรอบและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนปัจจัยทั้ง 4 ส่วนนี้จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุสู่ประสิทธิผล

(Effectiveness) ตามที่ต้องการได้ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรจึงมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสมได้ Cooke & Lafferty (1989) ได้แบ่งองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) วัฒนธรรมที่เน้นบทบาท (Apollo หรือ Role Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นตำแหน่งบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรมีลักษณะที่ชอบด้วยเหตุผลทางวิทยาศาสตร์ โครงสร้างขององค์กรกำหนดไว้ชัดเจนตามลำดับชั้นทางการบริหารที่ลดหลั่นกันไป และมีกฎระเบียบข้อบังคับในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ชัดเจนทั่วองค์กรซึ่งวัฒนธรรมแบบนี้จะปรากฏชัดทั่วไปในหน่วยงานใหญ่ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งค่อนข้างล่าช้าต่อการปรับเปลี่ยนตนเอง เพื่อความเจริญความมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและความอยู่รอดต่อไปขององค์กรมักใช้การประชุมเป็นส่วนใหญ่ในการทำงานร่วมกัน การตัดสินใจแก้ไขปัญหหรือพัฒนางานใด ๆ

2) วัฒนธรรมเน้นทีมงาน (Athena หรือ Task Oriented Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม สนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานและการพัฒนาที่ริเริ่มใหม่อยู่เสมอ งานที่ปฏิบัติกันเป็นทีมจะถูกจัดเป็นโครงการ โดยไม่ยึดติดกับโครงสร้างขององค์กรวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้เหมาะสมกับหน่วยงานที่ต้องเร่งรีบพัฒนาปรับปรุง โดยเฉพาะในสภาวะที่ต้องแข่งขัน

3) วัฒนธรรมที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล (Dionysus หรือ Existential) ผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้จะกำหนดกฎเกณฑ์ของตนเองมีความเป็นอิสระสูง ความรู้ความสามารถของบุคคลที่หลากหลายจำเป็นและ

มีผลต่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงขององค์กรเป็นอย่างมาก มหาวิทยาลัยหรือสถาบันวิจัยที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการจะสะท้อนให้เห็นวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้อย่างชัดเจน

4) วัฒนธรรมแบบเป็นผู้นำ (Zeus หรือ Leader Culture) รูปแบบวัฒนธรรมที่ผู้นำจะมีกลุ่มผู้บริหารที่สามารถเป็นที่ปรึกษา หรือเป็นผู้สนองรับหรือนำการตัดสินใจ นโยบาย แนวทาง และแผนงานไปปฏิบัติให้บรรลุผล ความสำเร็จของทีมบริหารเกิดจากความสามารถของผู้นำที่พัฒนาและสร้างระบบการติดต่อสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ (Trust) โครงสร้างองค์กรมีขนาดกะทัดรัดแต่ครอบคลุม มีความรวดเร็วในการตอบสนองต่อข่าวสารและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ผู้บริหารที่มีความสามารถมักมีประสบการณ์ผ่านงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมอย่างนี้มาก่อน

3. Cameron & Quinn (2011, pp. 27-34) กล่าวถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรซึ่งประกอบขึ้นจากคุณลักษณะเด่นเฉพาะ อันเป็นผลมาจากการผสมผสานกันระหว่างมิติของวัฒนธรรมองค์กร 6 มิติ (Six Dimensions of Organizational Culture) ดังนี้

3.1. คุณลักษณะเด่นขององค์กร (Dominant Characteristics) หมายถึง สภาพโดยรวมของสถานศึกษาที่สามารถเห็นได้อย่างเด่นชัด

3.2. ผู้นำองค์กร (Organizational Leaders) หมายถึง ลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาหรือพฤติกรรมและบทบาทที่ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อบุคลากรและการดำเนินงานของสถานศึกษา

3.3. การจัดการบุคลากร (Management of Employees) หมายถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับบุคลากรหรือลักษณะวิธีปฏิบัติต่อบุคลากรและสภาพแวดล้อมในการทำงานของสถานศึกษา

3.4. ตัวประสานองค์กร (Organization Glue) หมายถึง กลไกที่ใช้พันธการสถานศึกษา

เข้าด้วยกันเป็นสิ่งที่สถานศึกษานำมาใช้เป็นหลัก เพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำรงคงอยู่

3.5. ยุทธวิธีที่ใช้ (Strategic Emphases) หมายถึง กลยุทธ์หรือจุดเน้นที่สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางหรือแนวนโยบายในการขับเคลื่อนนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย

3.6. เงื่อนไขแห่งความสำเร็จ (Criteria of Success) หมายถึง เกณฑ์ที่สถานศึกษานำมาใช้เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงชัยชนะและความสำเร็จของสถานศึกษา

4. คนองยุทธ กาญจนกุล และคณะ (2542, หน้า 223) ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หมายถึง ลักษณะเฉพาะและนโยบาย โครงสร้างสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ กระบวนการจัดการและบรรยากาศ หรือพฤติกรรมการทำงาน งานซึ่งเป็นสิ่งที่มีผลต่อสุขภาพจิต ความเครียด ความล่าช้าในการทำงานและส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

สำเนา ขจรศิลป์ (2542, หน้า 101) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งมีชีวิต สิ่งไม่มีชีวิตและสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่บุคคลสร้างขึ้น สิ่งมีชีวิตในที่นี้ คือ พืช สัตว์และมนุษย์ ส่วนสิ่งที่ไม่ใช่ชีวิตนั้นมีหลายอย่าง เช่น อาคาร สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนขนาดและสถานที่ตั้งของหน่วยงาน ส่วนสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่บุคคลสร้างขึ้น เช่น กฎระเบียบ นโยบาย สภาพสังคมและวัฒนธรรม ตลอดจนบรรยากาศที่บุคคลกลุ่มต่าง ๆ สร้างขึ้น

วาริน แซ่ตัน (2543, หน้า 11) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมีผลต่อความรู้สึกรักของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ โครงสร้างของหน่วยงาน การให้รางวัล เป้าหมายของหน่วยงาน ความผูกพันต่อหน่วยงาน วิธีการทำงาน การตัดสินใจการอบรมพัฒนา

บุคลากร เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และ  
สภาพแวดล้อมด้านกายภาพ

สมยศ นาวีการ (2544) ให้ความหมายว่า  
สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง การรับรู้  
หรือความรู้สึกต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์กร  
ขึ้นอยู่กับความต้องการและบุคลิกภาพของแต่ละ  
บุคคลการรับรู้เหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและ  
เจตคติของพนักงานโดยบรรยากาศขององค์กร  
สามารถรับรู้ได้จากคุณลักษณะของสภาพแวดล้อม  
โดยตรงและโดยอ้อม สภาพแวดล้อมในการทำงาน  
จะเป็นแรงกดดันที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม  
ในการทำงานของบุคคล นอกจากสภาพแวดล้อม  
ในการทำงานจะมีลักษณะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงลักษณะ  
ที่เห็นได้ขององค์กร เช่น โครงสร้าง กฎเกณฑ์  
และแบบของความเป็นผู้บังคับบัญชากับขวัญ  
กำลังใจและพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นมีนักวิชาการ  
หลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบของสภาพแวดล้อม  
ในการปฏิบัติงานในแง่มุมต่าง ๆ นั้น ผู้วิจัยได้พบว่า  
แนวคิดของแอสติน (Astin, 1971, p. 67) มีความ  
สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของ  
หน่วยงานด้านการศึกษามากที่สุด ดังเห็นได้จาก  
มีผู้สนใจได้นำแนวคิดของแอสติน (Astin, 1971,  
p. 67) ไปเป็นหลักในการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับ  
องค์ประกอบสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของ  
หน่วยงานด้านการศึกษาในแง่มุมต่าง ๆ ต่อไป

### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสอดคล้องระหว่าง  
วัฒนธรรมองค์กรกับสภาพแวดล้อมในการ  
ปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดเทศบาล  
ในเขตจังหวัดราชบุรีเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ  
โดยกำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลเป็น หน่วยของ  
การวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้  
ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. ตัวแปรที่ศึกษา
3. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ใน  
การวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติ

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ประชากรที่  
ศึกษาได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ใน  
เขตจังหวัดราชบุรี จำนวน 13 สถานศึกษา  
จำนวนทั้งสิ้น 201 คน กลุ่มตัวอย่าง ที่นำมาใช้ใน  
การวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู  
ผู้สอนที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา ผู้วิจัยได้จากการ  
เปิดตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่  
และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) ได้ขนาด  
ตัวอย่างจากนั้นใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น จำนวน 13  
สถานศึกษา รวมจำนวนทั้งสิ้น 201 คน

### วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ประสานงานกับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏจอมบึง จังหวัดราชบุรี ขอหนังสือถึง  
ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด  
ราชบุรีและผู้อำนวยการโรงเรียน ในสังกัดเทศบาล  
ในเขตจังหวัดราชบุรี เพื่อขอความอนุเคราะห์ใน  
การเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา  
และครูในสังกัดโรงเรียนเทศบาลในเขตจังหวัด  
ราชบุรี

2. นำแบบสอบถามและหนังสือขอความ  
อนุเคราะห์ จำนวน 201 ฉบับ ไปยังสถานศึกษาที่  
เป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง เพื่อขออนุญาตเก็บ  
รวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาและ  
ครูผู้สอนโดยผู้วิจัยกำหนด วัน เวลา ที่จะขอรับ  
แบบสอบถามคืนด้วยตนเองภายใน 15 วัน

3. เก็บรวบรวมแบบสอบถาม โดยได้รับ  
กลับคืนมา จำนวน 201 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100



4. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์

#### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติ

ผู้วิจัยจะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปตามประเด็นการวิเคราะห์ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลและสภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโดย การแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

2. การวิเคราะห์เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) โดยใช้เกณฑ์และแปลความหมายอยู่ในรูปแบบของคะแนนเฉลี่ยแบ่งออกเป็น 5 ระดับโดยการหาความกว้างของ อันตรภาคชั้น

3. การวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครู โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) โดยใช้เกณฑ์และแปลความหมายอยู่ในรูปแบบของคะแนนเฉลี่ยแบ่งออกเป็น 5 ระดับโดยการหาความกว้างของ อันตรภาคชั้น

4. การวิเคราะห์เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลในเขตจังหวัดราชบุรี โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) แล้วนำค่าที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์

#### ผลการวิจัย

ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในเขตจังหวัดราชบุรีโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูใน

โรงเรียนสังกัดเทศบาล ในเขตจังหวัดราชบุรีสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

#### 1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดเทศบาลในเขตจังหวัดราชบุรี กลุ่มตัวอย่างจำนวน 201 คน แยกพิจารณาตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และระยะประสบการณ์การทำงาน ดังรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

| (n = 201) |       |        |
|-----------|-------|--------|
| เพศ       | จำนวน | ร้อยละ |
| ชาย       | 65    | 32.30  |
| หญิง      | 136   | 67.70  |
| รวม       | 201   | 100.00 |

จากตารางที่ 1.1 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้เป็นเพศหญิงจำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 67.70 และเป็นเพศชาย จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 32.30

ตารางที่ 1.2 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

| (n = 201)  |       |        |
|------------|-------|--------|
| อายุ       | จำนวน | ร้อยละ |
| 21 – 30 ปี | 36    | 17.90  |
| 31 – 40 ปี | 82    | 40.80  |
| 41 – 50 ปี | 61    | 30.30  |
| 51 – 60 ปี | 22    | 11.00  |
| รวม        | 201   | 100.00 |

จากตารางที่ 1.2 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ มีอายุ 31 – 40 ปี

จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 40.80 อายุ 41 – 50 ปี  
จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 30.30 อายุ 21 – 30 ปี  
จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 17.90 อายุ 51 – 60 ปี  
จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 11.00

**ตารางที่ 1.3** แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา

| (n = 201)     |            |               |
|---------------|------------|---------------|
| ระดับการศึกษา | จำนวน      | ร้อยละ        |
| ปริญญาตรี     | 167        | 83.00         |
| ปริญญาโท      | 26         | 13.00         |
| ปริญญาเอก     | 2          | 1.00          |
| อื่นๆ         | 6          | 3.00          |
| <b>รวม</b>    | <b>201</b> | <b>100.00</b> |

จากตารางที่ 1.3 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 83.00 การศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 13.00 การศึกษาระดับอื่น ๆ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.00 การศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.00

**ตารางที่ 1.4** แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงาน

| (n = 201)         |            |               |
|-------------------|------------|---------------|
| ตำแหน่งงาน        | จำนวน      | ร้อยละ        |
| ผู้บริหารโรงเรียน | 18         | 9.00          |
| ครูผู้สอน         | 183        | 91.00         |
| <b>รวม</b>        | <b>201</b> | <b>100.00</b> |

จากตารางที่ 1.4 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ มีตำแหน่งเป็นครูผู้สอนจำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 91.00 ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 9.00

**ตารางที่ 1.5** แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาของการปฏิบัติงาน

| (n = 201)                |            |               |
|--------------------------|------------|---------------|
| ระยะเวลาของการปฏิบัติงาน | จำนวน      | ร้อยละ        |
| น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี | 24         | 11.90         |
| 6 – 10 ปี                | 53         | 26.40         |
| 11 – 20 ปี               | 46         | 22.90         |
| มากกว่า 20 ปี            | 78         | 38.80         |
| <b>รวม</b>               | <b>201</b> | <b>100.00</b> |

จากตารางที่ 1.5 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ มีระยะเวลาของการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่สังกัดมากกว่า 20 ปี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 38.80

มีระยะเวลาของการปฏิบัติงาน 6 – 10 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 26.40 มีระยะเวลาของการปฏิบัติงาน 11 – 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.90 มีระยะเวลาของการปฏิบัติงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.9

2. วัฒนธรรมองค์กรโรงเรียนด้านคุณลักษณะเด่นขององค์กรแสดงค่าเฉลี่ย

## ตารางที่ 2.1 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับวัฒนธรรมองค์กร ด้านคุณลักษณะเด่นขององค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในเขตจังหวัดราชบุรี

(n = 201)

| วัฒนธรรมองค์กร ด้านคุณลักษณะเด่นขององค์กร                                                                  | $\bar{X}$ | S.D. | ค่าระดับ  | ลำดับ |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-----------|-------|
| 1. โรงเรียนเป็นเสมือนครอบครัว เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร                                                  | 4.89      | 0.32 | มากที่สุด | 1     |
| 2. โรงเรียนมีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาบุคลากรชอบความเสี่ยง และความท้าทาย                           | 4.66      | 0.60 | มากที่สุด | 2     |
| 3. โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งสัมฤทธิ์ผล ภาระหลักคือ การทำงานให้สำเร็จลุล่วง บุคลากรชอบการแข่งขัน และความสำเร็จ | 4.11      | 0.82 | มาก       | 4     |
| 4. โรงเรียนเป็นองค์กรที่มีการควบคุม มีโครงสร้างสายงานและมีระเบียบแบบแผน                                    | 4.13      | 0.82 | มาก       | 3     |
| รวม                                                                                                        | 4.45      | 0.64 | มาก       |       |

จากตารางที่ 2.1 พบว่า วัฒนธรรมองค์กร ด้านคุณลักษณะเด่นขององค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในเขตจังหวัดราชบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.64) และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าวัฒนธรรมองค์กร ด้านคุณลักษณะเด่นขององค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในเขตจังหวัดราชบุรี อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ โรงเรียนเป็นเสมือนครอบครัว เน้นการมีส่วนร่วม

ของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.89$ , S.D. = 0.32) รองลงมาคือ โรงเรียนมีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาบุคลากรชอบความเสี่ยงและความท้าทาย ( $\bar{X} = 4.66$ , S.D. = 0.60) โรงเรียนเป็นองค์กรที่มีการควบคุมมีโครงสร้างสายงานและมีระเบียบแบบแผน ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D. = 0.82) และโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งสัมฤทธิ์ผล ภาระหลักคือการทำงานให้สำเร็จลุล่วง บุคลากรชอบการแข่งขัน และความสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.54$ ) ตามลำดับ

## ตารางที่ 3.1 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับวัฒนธรรมองค์กรด้านผู้นำองค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในเขตจังหวัดราชบุรี

(n = 201)

| วัฒนธรรมองค์กร ด้านผู้นำองค์กร                                                                                              | $\bar{X}$ | S.D. | ค่าลำดับ  | ลำดับ |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-----------|-------|
| 1. ผู้บริหารโรงเรียน เป็นเสมือนพี่เลี้ยงผู้ที่คอยให้ความช่วยเหลือ หรือผู้ปกครองที่คอยแนะนำดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด | 4.47      | 0.61 | มาก       | 4     |
| 2. ผู้บริหารโรงเรียนเป็นนักบริหารจัดการ นักบุกเบิกสร้างสรรค์แนวความคิดใหม่ ๆ หรือเป็นนักเสี่ยง                              | 4.56      | 0.56 | มากที่สุด | 3     |
| 3. ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีความเข้มแข็งเอาใจจริงเอาใจในการทำงานและมุ่งมั่นที่ผลสำเร็จ                                  | 4.81      | 0.43 | มากที่สุด | 2     |
| 4. ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้ประสานงาน ผู้ดูแลจัดการให้งานสำเร็จได้อย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ                                 | 4.84      | 0.37 | มากที่สุด | 1     |
| รวม                                                                                                                         | 4.67      | 0.49 | มากที่สุด |       |

จากตารางที่ 3.1 พบว่า ด้านผู้นำองค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในเขตจังหวัดราชบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D. = 0.49) และเมื่อแยกพิจารณาในรายข้อ พบว่า ด้านผู้นำองค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในเขตจังหวัดราชบุรี อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้ประสานงาน ผู้ดูแลจัดการให้งานสำเร็จได้อย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.84$ , S.D. = 0.37)

รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีความเข้มแข็งเอาจริงเอาจังในการทำงานและมุ่งมั่นที่ผลสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.81$ , S.D. = 0.43) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นนักบริหารจัดการ นักบุกเบิกสร้างสรรค์แนวความคิดใหม่ ๆ หรือเป็นนักเสี่ยง ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.56) และผู้บริหารโรงเรียน เป็นเสมือนพี่เลี้ยงผู้ที่คอยให้ความช่วยเหลือ หรือผู้ปกครองที่คอยแนะนำดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.61) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.1** แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับวัฒนธรรมองค์กรด้านการจัดการบุคลากรของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในเขตจังหวัดราชบุรี

(n = 201)

| วัฒนธรรมองค์กร ด้านการจัดการบุคลากร                                                                                                       | $\bar{X}$ | S.D. | ค่าระดับ  | ลำดับ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-----------|-------|
| 1. การจัดการภายในโรงเรียนเน้นการทำงานเป็นทีมมีการมีส่วนร่วมและความเป็นเอกฉันท์                                                            | 4.64      | 0.51 | มากที่สุด | 3     |
| 2. การจัดการภายในโรงเรียนเน้นตัวบุคคลมากกว่าทีม ส่งเสริมให้กล้าคิด กล้าเสี่ยง สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มีความยืดหยุ่น และมีความโดดเด่นเฉพาะตัว | 4.47      | 0.74 | มาก       | 4     |
| 3. การจัดการภายในโรงเรียนเน้นการแข่งขันที่หนักหน่วง โดยมุ่งไปที่เป้าหมายและผลสำเร็จเป็นสำคัญ                                              | 4.77      | 0.47 | มากที่สุด | 2     |
| 4. การจัดการภายในโรงเรียนเน้นความมั่นคงในอาชีพ มีการปฏิบัติงานอย่างมีแบบแผน สามารถคาดการณ์ได้ และมีความสัมพันธ์ที่เป็นเสถียรภาพ           | 4.97      | 0.17 | มากที่สุด | 1     |
| รวม                                                                                                                                       | 4.71      | 0.47 | มากที่สุด |       |

จากตารางที่ 4.1 พบว่าด้านการจัดการบุคลากรของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในเขตจังหวัดราชบุรีโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.71$ , S.D. = 0.47) และเมื่อแยกพิจารณาในรายข้อ พบว่า ด้านการจัดการบุคลากรของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในเขตจังหวัดราชบุรี อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยพบว่าการจัดการภายในโรงเรียนเน้นความมั่นคงในอาชีพมีการปฏิบัติงานอย่างมีแบบแผน สามารถคาดการณ์ได้ และมีความสัมพันธ์ที่เป็นเสถียรภาพ ( $\bar{X} = 4.97$ ,

S.D. = 0.17) รองลงมา ได้แก่ การจัดการภายในโรงเรียนเน้นการแข่งขันที่หนักหน่วง โดยมุ่งไปที่เป้าหมายและผลสำเร็จเป็นสำคัญ ( $\bar{X} = 4.77$ , S.D. = 0.47) การจัดการภายในโรงเรียนเน้นการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมและความเป็นเอกฉันท์ ( $\bar{X} = 4.64$ , S.D. = 0.51) การจัดการภายในโรงเรียนเน้นตัวบุคคลมากกว่าทีม ส่งเสริมให้กล้าคิด กล้าเสี่ยง สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มีความยืดหยุ่นและมีความโดดเด่นเฉพาะตัว ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.74) ตามลำดับ

**ตารางที่ 5.1** แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับวัฒนธรรมองค์กรด้านเงื่อนไขแห่งความสำเร็จของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในเขตจังหวัดราชบุรี

(n = 201)

| วัฒนธรรมองค์กร ด้านเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ                                                                                      | $\bar{X}$   | S.D.        | ค่าระดับ         | ลำดับ |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|------------------|-------|
| 1. ความสำเร็จอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การทำงานเป็นทีม ความมุ่งมั่นร่วมกัน และความเอาใจใส่ต่อผู้อื่น               | 4.93        | 0.26        | มากที่สุด        | 1     |
| 2. ความสำเร็จอยู่บนพื้นฐานของการมีเอกลักษณ์หรือมีนวัตกรรมที่โดดเด่น การเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรมและนำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ | 4.83        | 0.37        | มากที่สุด        | 3     |
| 3. ความสำเร็จอยู่บนพื้นฐานของการมีชัยชนะเหนือคู่แข่งการเป็นผู้นำการแข่งขัน คือสิ่งสำคัญ                                        | 4.81        | 0.49        | มากที่สุด        | 4     |
| 4. ความสำเร็จอยู่บนพื้นฐานของความสามารถในการดำเนินงานซึ่งเป็นไปตามกำหนดอย่างราบรื่นและใช้ต้นทุนต่ำ                             | 4.90        | 0.31        | มากที่สุด        | 2     |
| <b>รวม</b>                                                                                                                     | <b>4.87</b> | <b>0.36</b> | <b>มากที่สุด</b> |       |

จากตารางที่ 5.1 พบว่าวัฒนธรรมองค์กรด้านเงื่อนไขแห่งความสำเร็จของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในเขตจังหวัดราชบุรีโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.87$ , S.D. = 0.36) และเมื่อแยกพิจารณาในรายข้อ พบว่า ด้านเงื่อนไขแห่งความสำเร็จของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในเขตจังหวัดราชบุรี อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียง ลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ความสำเร็จอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีม ความมุ่งมั่น

ร่วมกัน และความเอาใจใส่ต่อผู้อื่น ( $\bar{X} = 4.93$ , S.D. = 0.26) ความสำเร็จอยู่บนพื้นฐานของความสามารถในการดำเนินงานซึ่งเป็นไปตามกำหนดอย่างราบรื่นและใช้ต้นทุนต่ำ ( $\bar{X} = 4.90$ , S.D. = 0.31) ความสำเร็จอยู่บนพื้นฐานของการมีเอกลักษณ์หรือมีนวัตกรรมที่โดดเด่น การเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรมและนำมาซึ่ง ความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ( $\bar{X} = 4.83$ , S.D. = 0.37) ความสำเร็จอยู่บนพื้นฐานของการมีชัยชนะเหนือคู่แข่งการเป็นผู้นำการแข่งขัน คือสิ่งสำคัญ ( $\bar{X} = 4.81$ , S.D. = 0.49)

**ตารางที่ 6.1** แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ด้านการเรียนการสอน

(n = 201)

| วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ด้านการเรียนการสอน                                                     | $\bar{X}$   | S.D.        | ค่าระดับ         | ลำดับ |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|------------------|-------|
| 1. ท่านมีการทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ                                   | 3.92        | 0.28        | ปานกลาง          | 13    |
| 2. ท่านจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ                                  | 4.70        | 0.64        | มากที่สุด        | 9     |
| 3. โรงเรียนมีการนิเทศภายในเพื่อติดตามประเมินผลคุณภาพด้านการเรียนการสอน                              | 4.87        | 0.34        | มากที่สุด        | 6     |
| 4. โรงเรียนให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีคุณภาพบรรลุผลตามวัตถุประสงค์      | 4.90        | 0.31        | มากที่สุด        | 4     |
| 5. ผู้บริหารจัดให้ครูได้สอนในวิชาที่ตรงกับความรู้ความสามารถและประสบการณ์                            | 4.76        | 0.52        | มากที่สุด        | 7     |
| 6. บุคลากรให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานโดยไม่คำนึงว่าเป็นหน้าที่ของตนเอง | 4.92        | 0.28        | มากที่สุด        | 2     |
| 7. บุคลากรมีการพัฒนาตนเองเพื่อนำความรู้มาพัฒนาการปฏิบัติงานอยู่เสมอ                                 | 4.95        | 0.22        | มากที่สุด        | 1     |
| 8. สถานศึกษาจัดลำดับความสำคัญของความรู้ในการวางแผนของจัดการศึกษา                                    | 4.88        | 0.37        | มากที่สุด        | 5     |
| 9. สถานศึกษาจัดหาความรู้จากแหล่งต่างๆ เพื่อเกิดการค้นคว้า                                           | 4.75        | 0.58        | มากที่สุด        | 8     |
| 10. สถานศึกษามุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง  | 4.49        | 0.60        | มาก              | 11    |
| 11. บุคลากรปรึกษาหารือตามแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานร่วมกัน                           | 4.61        | 0.69        | มากที่สุด        | 10    |
| 12. ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรมในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม                                 | 4.91        | 0.29        | มากที่สุด        | 3     |
| 13. บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจของสถานศึกษา                              | 4.18        | 0.62        | มาก              | 12    |
| <b>รวม</b>                                                                                          | <b>4.68</b> | <b>0.44</b> | <b>มากที่สุด</b> |       |

จากตารางที่ 6.1 พบว่า สภาพแวดล้อมด้านการเรียนการสอนของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในเขตจังหวัดราชบุรีโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.68, S.D. = 0.44) และเมื่อแยกพิจารณาในรายข้อพบว่า ด้านการเรียนการสอนของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในเขตจังหวัดราชบุรี อยู่ในระดับมากที่สุด 10 ข้ออยู่ในระดับมาก 2 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ บุคลากรมีการ

พัฒนาตนเองเพื่อนำความรู้มาพัฒนาการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ( $\bar{X}$  = 4.95, S.D. = 0.22) บุคลากรให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานโดยไม่คำนึงว่าเป็นหน้าที่ของตนเอง ( $\bar{X}$  = 4.92, S.D. = 0.28) ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรมในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ( $\bar{X}$  = 4.91, S.D. = 0.29) โรงเรียนให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนา การเรียนการสอนให้มีคุณภาพบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ ( $\bar{X}$  = 4.90,

S.D. = 0.31) สถานศึกษา จัดลำดับความสำคัญของความรู้ในการวางขอบเขต ของการจัดการศึกษา ( $\bar{X}$  = 4.88, S.D. = 0.37) โรงเรียนมีการนิเทศภายใน เพื่อติดตามประเมินผลคุณภาพด้านการเรียนการสอน ( $\bar{X}$  = 4.87, S.D. = 0.34) ผู้บริหารจัดให้ครูได้สอนในวิชาที่ตรงกับความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ( $\bar{X}$  = 4.76, S.D. = 0.52) สถานศึกษา จัดหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ เพื่อเกิดการค้นคว้า ( $\bar{X}$  = 4.75, S.D. = 0.58) ทำการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

( $\bar{X}$  = 4.70, S.D. = 0.64) บุคลากรปรึกษาหารือตามแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานร่วมกัน ( $\bar{X}$  = 4.61, S.D. = 0.69) สถานศึกษามุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}$  = 4.49, S.D. = 0.60) บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจของสถานศึกษา ( $\bar{X}$  = 4.18, S.D. = 0.44) ท่านมีการทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ ( $\bar{X}$  = 3.92, S.D. = 0.28)

**ตารางที่ 7.1** แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ด้านเพื่อนร่วมงาน

(n = 201)

| วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ด้านเพื่อนร่วมงาน                                                           | $\bar{X}$   | S.D.        | แปลผล            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|------------------|
| 1. เมื่อมีความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานท่านมีวิธีการเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้                              | 4.90        | 0.30        | มากที่สุด        |
| 2. ท่านมีความรู้สึกสบายใจในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน                                                  | 4.98        | 0.16        | มากที่สุด        |
| 3. เมื่อเพื่อนร่วมงานได้รับการยกย่อง ชมเชยประสบผลสำเร็จในด้านต่าง ๆ ท่านเข้าไปแสดงความยินดีด้วยทุกครั้ง  | 4.96        | 0.21        | มากที่สุด        |
| 4. เมื่อมีงานเร่งด่วนแม้ท่านจะไม่เกี่ยวข้องโดยตรงท่านจะเข้าไปช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจเสมอ    | 4.74        | 0.55        | มากที่สุด        |
| 5. ท่านและเพื่อนร่วมงานปรึกษาหารือในการทำงานร่วมกันโดยยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน                     | 4.73        | 0.56        | มากที่สุด        |
| 6. บุคลากรยึดถือการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด                                                  | 4.94        | 0.24        | มากที่สุด        |
| 7. บุคลากรรู้สึกกว้างขวางที่ท้าทายความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันในการปฏิบัติงาน | 4.96        | 0.20        | มากที่สุด        |
| 8. บุคลากรนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา และปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษา                              | 4.92        | 0.28        | มากที่สุด        |
| 9. บุคลากรเกิดการเรียนรู้ กล้าคิด กล้าทำ กล้าผิดลองถูก และกล้ารับผิดชอบ                                  | 4.83        | 0.46        | มากที่สุด        |
| 10. มีการแข่งขันกันสร้างผลงานเพื่อเป็นการวัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน                                    | 4.84        | 0.37        | มากที่สุด        |
| 11. เสนอตนเองเพื่อรับที่จะปฏิบัติงานในรูปแบบที่ท้าทายและแปลกใหม่อยู่เสมอ                                 | 4.80        | 0.46        | มากที่สุด        |
| <b>เฉลี่ย</b>                                                                                            | <b>4.87</b> | <b>0.34</b> | <b>มากที่สุด</b> |

จากตารางที่ 7.1 พบว่า ด้านเพื่อนร่วมงานของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในเขตจังหวัดราชบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.87, S.D. = 0.44) และเมื่อแยกพิจารณาในรายด้านพบว่า ด้านเพื่อนร่วมงานของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลในเขตจังหวัดราชบุรี อยู่ในระดับมากที่สุด

โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ท่านมีความรู้สึกสบายใจในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X}$  = 4.98, S.D. = 0.16) บุคลากรรู้สึกกว้างขวางที่ท้าทายความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}$  = 4.96, S.D. = 0.20) เมื่อเพื่อนร่วมงานได้รับ

การยกย่อง ชมเชยประสบผลสำเร็จในด้านต่าง ๆ ท่านเข้าไปแสดงความยินดีด้วยทุกครั้ง ( $\bar{X} = 4.96$ , S.D. = 0.21) บุคลากรยึดถือการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ( $\bar{X} = 4.94$ , S.D. = 0.24) บุคลากรนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา และปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.92$ , S.D. = 0.28) เมื่อมีความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ท่านมีวิธีการเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ ( $\bar{X} = 4.90$ , S.D. = 0.30) มีการแข่งขันกันสร้างผลงานเพื่อเป็นการวัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.84$ ,

S.D. = 0.37) บุคลากรเกิดการเรียนรู้ กล้าคิด กล้าทำ กล้าผิดลองถูกและกล้ารับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.83$ , S.D. = 0.46) เสนอตนเองเพื่อรับที่จะปฏิบัติงานในรูปแบบที่ท้าทายและแปลกใหม่อยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.46) เมื่อมีงานเร่งด้วยแม้ท่านจะไม่เกี่ยวข้อง โดยตรงท่านจะเข้าไปช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจเสมอ ( $\bar{X} = 4.74$ , S.D. = 0.55) ท่านและเพื่อนร่วมงานปรึกษาหารือในการทำงานร่วมกัน โดยยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ( $\bar{X} = 4.73$ , S.D. = 0.56)

**ตารางที่ 8.1** แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อระดับวัฒนธรรมองค์กร และสภาพแวดล้อมแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ด้านผู้บังคับบัญชา

(n = 201)

| วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ด้านผู้บังคับบัญชา                                                | $\bar{X}$   | S.D.        | แปลผล            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|------------------|
| 1. ท่านได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติงานดีหรือประสบความสำเร็จ               | 4.95        | 0.23        | มากที่สุด        |
| 2. ผู้บังคับบัญชาพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม                                          | 4.24        | 0.70        | มาก              |
| 3. ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำมาพิจารณาในการตัดสินใจ               | 4.29        | 0.74        | มาก              |
| 4. ผู้บังคับบัญชามีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ            | 4.28        | 0.78        | มาก              |
| 5. ผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเองและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องการทำงานและเรื่องส่วนตัว | 4.25        | 0.75        | มาก              |
| 6. มีระบบการประเมินผลงานของบุคลากร โดยการเปรียบเทียบผลงานของเพื่อนร่วมงานอย่างยุติธรรม         | 4.22        | 0.67        | มาก              |
| 7. ใช้หลักเหตุและผลในการบริหารงานในสถานศึกษาอย่างเหมาะสม                                       | 4.45        | 0.54        | มาก              |
| 8. มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่แสดงอำนาจหน้าที่ของแต่ละสายงานอย่างชัดเจน                    | 4.70        | 0.46        | มากที่สุด        |
| 9. มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานที่รัดกุมเพื่อป้องกันข้อผิดพลาด                                    | 4.84        | 0.37        | มากที่สุด        |
| 10. ผู้บริหารเปิดเผยกระบวนการดำเนินการของสถานศึกษาตรงไปตรงมาสามารถชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย     | 4.42        | 0.72        | มาก              |
| 11. ผู้บริหารนำความรู้ใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารงานอย่างสม่ำเสมอ                               | 4.67        | 0.47        | มากที่สุด        |
| <b>เฉลี่ยรวม</b>                                                                               | <b>4.48</b> | <b>0.58</b> | <b>มากที่สุด</b> |

จากตารางที่ 8.1 พบว่า ด้านผู้บังคับบัญชาของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลในเขตจังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.68$ , S.D. = 0.44) และเมื่อแยกพิจารณาในรายด้าน พบว่า

ด้านผู้บังคับบัญชาของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลในเขตจังหวัดราชบุรี อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ท่านได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา เมื่อปฏิบัติงาน



ดีหรือประสบความสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.95$ , S.D. = 0.23) มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานที่รัดกุมเพื่อป้องกันข้อผิดพลาด ( $\bar{X} = 4.84$ , S.D. = 0.37) มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่แสดงอำนาจหน้าที่ของแต่ละสายงานอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D. = 0.46) ผู้บริหารนำความรู้ใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารงานอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D. = 0.47) ใช้หลักเหตุและผลในการบริหารงานในสถานศึกษาอย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.54) ผู้บริหารเปิดเผยกระบวนการดำเนินการของสถานศึกษาตรงไปตรงมาสามารถชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.72) บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นผู้ใต้

บังคับบัญชาเพื่อนำมาพิจารณาในการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.74) ผู้บังคับบัญชามีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้ บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.78) ผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเองและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องการทำงานและเรื่องส่วนตัว ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.75) ผู้บังคับบัญชาพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.70) มีระบบการประเมินผลงานของบุคลากรโดยการเปรียบเทียบผลงานของเพื่อนร่วมงานอย่างยุติธรรม ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.67)

**ตารางที่ 9.1** แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ด้านความมั่นคงก้าวหน้า

(n = 201)

| วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ด้านความมั่นคงก้าวหน้า                                                     | $\bar{X}$   | S.D.        | แปลผล            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|------------------|
| 1. อาชีพที่ท่านทำอยู่ช่วยให้ท่านมีเกียรติและได้รับการยอมรับจากสังคม                                     | 4.96        | 0.21        | มากที่สุด        |
| 2. อาชีพของท่านมีความมั่นคงมากกว่าอาชีพอื่นๆ                                                            | 5.00        | 0.00        | มากที่สุด        |
| 3. ผู้บริหารสนับสนุนให้ท่านมีโอกาสดำเนินงาน                                                             | 4.73        | 0.63        | มากที่สุด        |
| 4. ท่านรักและศรัทธาในอาชีพของท่าน                                                                       | 5.00        | 0.00        | มากที่สุด        |
| 5. ท่านได้รับการส่งเสริมให้เข้ารับการฝึกอบรมสัมมนา ดูงาน หรือศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ | 4.69        | 0.72        | มากที่สุด        |
| 6. สถานศึกษาปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ ของบุคลากรเพื่อให้การดำเนินการประสบความสำเร็จ       | 3.99        | 0.63        | ปานกลาง          |
| 7. มุ่งเน้น และส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์และพันธกิจ                               | 4.93        | 0.26        | มากที่สุด        |
| 8. บุคลากรมีการแข่งขันกันสร้างผลงานเพื่อเป็นการวัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน                             | 4.91        | 0.29        | มากที่สุด        |
| 9. การสร้างความพึงพอใจในหน้าที่ ความรับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งไว้                            | 4.88        | 0.32        | มากที่สุด        |
| 10. เปิดโอกาสในการเรียนรู้ความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการ                                    | 4.78        | 0.49        | มากที่สุด        |
| <b>เฉลี่ยรวม</b>                                                                                        | <b>4.70</b> | <b>0.40</b> | <b>มากที่สุด</b> |

จากตารางที่ 9.1 พบว่า ด้านความมั่นคงก้าวหน้าของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในเขตจังหวัดราชบุรีโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D. = 0.40) และเมื่อแยกพิจารณาในรายด้าน พบว่า ด้านความมั่นคงก้าวหน้าของ

ครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในเขตจังหวัดราชบุรีอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ อาชีพของท่านมีความมั่นคงมากกว่าอาชีพอื่น ๆ ( $\bar{X} = 5.00$ , S.D. = 0.00) และท่านรักและศรัทธาในอาชีพของท่าน ( $\bar{X} = 5.00$ ,

S.D. = 0.00) อาชีพที่ท่านทำอยู่ช่วยให้ท่านมีเกียรติและได้รับการยอมรับจากสังคม ( $\bar{X}$  = 4.96, S.D. = 0.21) มุ่งเน้น และส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ( $\bar{X}$  = 4.93, S.D. = 0.26) บุคลากรมีการแข่งขันกันสร้างผลงานเพื่อเป็นการวัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}$  = 4.91, S.D. = 0.29) การสร้างความพึงพอใจในหน้าที่ความรับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งไว้ ( $\bar{X}$  = 4.88, S.D. = 0.32) เปิดโอกาสในการเรียนรู้ความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการ ( $\bar{X}$  = 4.78, S.D. = 0.49) ผู้บริหารสนับสนุนให้ท่านมีโอกาสก้าวหน้า ( $\bar{X}$  = 4.73, S.D. = 0.63) ท่านได้รับการส่งเสริมให้เข้ารับการศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ ( $\bar{X}$  = 4.69, S.D. = 0.72) สถานศึกษาปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรเพื่อให้การดำเนินการประสบความสำเร็จ ( $\bar{X}$  = 3.99, S.D. = 0.63)

### อภิปรายผล

การวิจัยเรื่องความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดเทศบาลในเขตจังหวัดราชบุรีตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งผลของการวิจัยนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลในเขตจังหวัดราชบุรีโดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมากทั้งนี้เพราะปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนการบริหารงานโรงเรียนและมีการปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์จึงจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมาใช้แล้วช่วยส่งเสริมให้องค์กรของตนเองมีการพัฒนาประสิทธิภาพของงานได้ดีขึ้นเพราะวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรให้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ

เช่น การปรับตัวขององค์กรการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและกระบวนการในการทำงานขององค์กรซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย

#### เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

1. ด้านผู้นำองค์กรและด้านการจัดการบุคลากรเปิดโอกาสให้ความไว้วางใจและส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ฟังความคิดเห็นผู้ใต้บังคับบัญชา มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอใช้หลักเหตุและผลในการบริหารงานในสถานศึกษาอย่างเหมาะสมการตรวจสอบการปฏิบัติงานที่รัดกุมเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดเปิดเผยกระบวนการดำเนินการของสถานศึกษาตรงไปตรงมาสามารถชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัยพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรมยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติงานดีหรือประสบความสำเร็จ

2. ด้านเงื่อนไขแห่งความสำเร็จความสำเร็จอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การทำงานเป็นทีม ความมุ่งมั่นร่วมกันและความเอาใจใส่ต่อผู้อื่นความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานซึ่งเป็นไปตามกำหนดอย่างราบรื่นการมีเอกลักษณ์หรือมีนวัตกรรมที่โดดเด่นการเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรมและนำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ

3. วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ด้านการจัดการเรียนการสอนบุคลากรมีการพัฒนาตนเองเพื่อนำความรู้มาพัฒนาการปฏิบัติงานอยู่เสมอพัฒนาด้านการเรียนการสอนให้มีคุณภาพและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์มีการพัฒนาตนเองเพื่อนำความรู้มาพัฒนาการปฏิบัติงานอยู่เสมอจัดหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและวิสัยทัศน์

4. วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ด้านเพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานโดยไม่คำนึงว่า

เป็นหน้าที่ของตนเองร่วมงานปรึกษาหารือในการทำงานร่วมกันโดยยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

5. วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ด้านความมั่นคงก้าวหน้าการส่งเสริมให้เข้ารับการฝึกอบรมสัมมนา ดูงาน หรือศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ การปรับเปลี่ยนตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรเพื่อให้การดำเนินการประสบความสำเร็จส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายตามที่ตั้งไว้

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกถึงความมั่นคงในหน้าที่ การงาน และสวัสดิภาพในชีวิตที่ดี กล่าวคือ วิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดทิศทางหรือแนวทางขององค์กรในอนาคต ดังนั้นวิสัยทัศน์ขององค์กรสามารถบอกอนาคตขององค์กรนั้น ๆ ได้จัดโครงการผลิตสื่อโดยครูผู้สอนจะช่วยให้ทรัพยากรเพียงพอและเอื้อต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน กล่าวคือ อุปกรณ์สื่อการเรียนการสอนไม่เพียงพอต่อความต้องการ ฉะนั้นการจัดโครงการผลิตสื่อโดยครูผู้สอนจะช่วยให้สื่อมีเพียงพอ ตรงกับหน่วยการเรียนรู้ นั้น ๆ และลดค่าใช้จ่ายการจัดตั้งโครงการสวัสดิการครูอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง สามารถแก้ปัญหาเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการได้ กล่าวคือบางโรงเรียนไม่มีโครงการสวัสดิการครูอย่างชัดเจนบางโรงเรียนมีแต่ไม่ต่อเนื่อง ซึ่งบางโครงการสามารถแบ่งเบาภาระครูได้แต่ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารทำให้ครูขาดที่พึ่งซึ่งส่งผลเสียตามมาทั้งในเรื่องงานและส่วนตัว ดังนั้นผู้บริหารควรมีนโยบายในเรื่องโครงการสวัสดิการครูเพื่อให้ครูมีกำลังใจในการทำงานต่อไป

1. ควรกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรนำไปใช้เป็นแนวทางให้การพัฒนา

โรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ

2. ควรมีการศึกษาและเปรียบเทียบการปฏิบัติงานวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรอื่น ๆ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนของตนเองได้อย่างเหมาะสมต่อไป

3. ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารและครูเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ความสามารถเกี่ยวกับวิชาชีพมากขึ้น

4. ควรกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนให้เป็นทิศทางเดียวกันและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความกระตือรือร้นและมีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายรวมทั้งสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีมหรือกลุ่มมากขึ้น

5. สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกของการทำงานที่มีความสุขและภูมิใจในการทำงานมีความสุขต่อการสอนมีความเป็นกันเองเปิดเผยจริงใจเห็นความสำคัญขององค์กร ร่วมการพัฒนาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

### เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2547). *แผนพัฒนาการศึกษาท้องถิ่นระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2549 - 2551)*. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น.
- กัลยา วาณิชยปัญญา. (2554). *การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย*. (พิมพ์ครั้งที่ 13). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คนองยุทธ กาญจนกุล และคณะ. (2542). *เอกสารการสอนชุดเฮอร์กอนอมิกส์และจิตวิทยาในการทำงาน*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช.
- ชูศรี วงษ์รัตน์. (2553). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย*. (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: เทพนมมิต.

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2547). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แซทไฟร์พรินต์.
- เทียนชัย ไชยเศรษฐ. (2552). *ค่านิยมขององค์กร. spirit บ้านเรา*, 25(475).
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ผกาพรรณ แนนอน. (2541). *ความมั่นคงในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา เขตการศึกษา 6. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.*
- พนัส หันนาคินทร์. (2543). *หลักการบริหารโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- พูลสุข สังข์รุ่ง. (2543). *มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ไพฑูรย์ โพธิ์สว่าง. (2554). *การทำวิจัยทางสังคม: หลักการ วิธีปฏิบัติ และสถิติ*. ชลบุรี : คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มงคล แยมเกษร. (2547). *สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- วาริน แซ่ตัน. (2543). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับความพึงพอใจในการทำงานของครูในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.*
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2550). *การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์เน้นสำหรับงานวิจัย*. (พิมพ์ครั้งที่ 24). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริเพ็ญ คงพิทยาพันธุ์. (2548). *ความพึงพอใจของครูที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานในโรงเรียนเอกชนเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.*
- สมจินตนา คุ่มภัย. (2553). *ศึกษาการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ:กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย. ดุษฎีนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.*
- สุชีพ ต้มสังข์ทอง. (2543). *สภาพแวดล้อมและปัญหาในการทำงานตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ งานธุรการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ จังหวัดอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.*
- สุดารัตน์ โยธาภิบาล. (2554). *วัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์ การดำเนินงาน อำเภอเมืองนครปฐม. วารสารวิทยาสาร, 22(2), 100-125.*
- สุพัตรา เลิศฤทธิ์เรืองสิน. (2545). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร.*

- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์กรการสมัยใหม่ : แนวคิด ทฤษฎี. (พิมพ์ครั้งที่ 2)* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Allen, R.F. (1985). *Four phases for bringing about cultural change. In Gaining control of the corporate culture.* Scan Francisco: Jossey-Bass.
- Anderson, Judith A. (2002). *Explanatory Role of Mission and Culture : Organizational Effectiveness in Tennessee's Community Colleges. Dissertation, Red.D. (Higher and Audit Education).* Memphis: The University of Memphis. Photocopied.
- Barnard, C. (1968). *The Functions of the Executive.* Massachusetts: Harvard University.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework.* (3<sup>rd</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Clott, Christopher B. & Fjortoft, Nancy. (1998). *Culter and Strategy in Business School : Link to Orgazational Effectiveness. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association.* San Diego: CA. Photocopiedool of Business.
- Clott, Christopher B. (1995). *Predictors of Organizational Effectiveness in Schools of Business (Business School)* (Online). Available: <http://www.lib.umi.com/dissertations/9516667> [2007, January 15].
- Cooke, R. A and Rousseau, D.M. (1988). "Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture". *Group & Organization Studies*, 13, 245-273.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2009). *Organization development and change.* (9<sup>th</sup> ed.). Mason, OH : South Western: Thomson Learning.
- Daft, R. L. (2002). *The leadership experience.* (2<sup>nd</sup> ed.). Orlando, Fl: Hartcourt College Publishers.
- Deal, T.I., & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life.* Massachusetts: Addison Wilely.
- Denison, Daniel R. (1990). *Corporate Culture and Organization Effectiveness.* New York: John Wiley and Sons.
- Francisco, CA: Jossey-Bass. (2010). *Organizational culture and leadership.* (4<sup>th</sup> ed.). San Francisco: CA. Wiley.
- Handy, C. (1993). *Understanding organizations* (4<sup>th</sup> ed.). London: Penquin.
- Herzberg, Frederick. (1959). *The Motivation to Work.* New York: John Willey and Sons Inc.
- Maslow, Abraham Havold. (1970). *Motivation and Petsonlity.* (2<sup>nd</sup> ed.) New York: Harper.
- Moats, Scott H. (1997). *The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Effectiveness : Producing Pastoral Ministry and World – Mission Major Graduates in Four Denominational Colleges.* Dissertation, Ph.D. Twin Cities, MN : Graduates School The University of Minnesota. Photocopied.

- Sabiston JA, Laschinger HK. (1995). Staff nurse work empowerment and perceived autonomy. Testing Kanter's theory of structural power in organizations. *The Journal of Nursing Administration*, 25(9), 42-50. DOI: 10.1097/00005110-199509000-00009.
- Samart, John C.; Kuh, George D. & Tierney, William G. (1997). The Roles of Institution Cultures and Decision Approaches in Promoting Organizational Effectiveness in Two – Year Colleges. *The Journal of Higher Education*, 68(3), 256-282.
- Schein, E. H. (1985). How culture forms, develops and changes. In R. H. Kilmann, M. J. Saxton, & R. Serpa (Eds.). *Gaining control of the corporate culture* (pp. 17-43). San Francisco: Jossey Bass.
- Turnipseed, D Murkison, G. (1996). Organization citizenship behavior : an examination of the influence of the workplace. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(2), 42-49.