

วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานของครูต่างชาติในโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชานิตศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทาง

การศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

IMPACTS OF ORGANISATIONAL CULTURE ON JOB PERFORMANCE OF FOREIGN
TEACHERS IN SECONDARY SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF BASIC EDUCATION
COMMISSION



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Education in Supervision and Curriculum Development
Department of Educational Policy, Management, and Leadership

FACULTY OF EDUCATION

Chulalongkorn University

Academic Year 2022

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานของครูต่างชาติใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน
โดย	น.ส.สุตาภัทร เข็มวงษ์
สาขาวิชา	นิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญชริกา บุลภักดิ์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ สุตรุ่ง

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

.....	คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)	
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์	ประธานกรรมการ
.....	
(รองศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา นิยมภา)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญชริกา บุลภักดิ์)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ สุตรุ่ง)	
.....	กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ผัสสพรรณ ถนอมพงษ์ชาติ)	

สุตาภัทร เข็มวงษ์ : วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานของครูต่างชาติในโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (IMPACTS OF
ORGANISATIONAL CULTURE ON JOB PERFORMANCE OF FOREIGN TEACHERS IN
SECONDARY SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF BASIC EDUCATION COMMISSION)
อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร.บุญชริกา บุลภักดิ์, อ.ที่ปรึกษาร่วม : รศ. ดร.จุไรรัตน์ สุดรุ่ง

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ศึกษาการทำงานของครูต่างชาติในโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อ
การทำงานของครูต่างชาติในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
จำนวน 2,358 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 119 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ครูต่างชาติที่ปฏิบัติการสอนวิชา
ภาษาอังกฤษไม่น้อยกว่า 1 ปีการศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
กรุงเทพมหานคร เขต 1 และ เขต 2 จำนวน 438 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม
มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ แบบเติมข้อความ และแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ
วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ
เพียร์สัน ค่าสถิติที่ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Tolerance) ค่า Variance Inflation Factor
(VIF) ค่าสถิติที่ใช้วัดความเป็นอิสระต่อกันของความคลาดเคลื่อน (Durbin-Watson) และถดถอยพหุคูณ
แบบปกติ

ผลการวิจัยพบว่า 1) การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยวัฒนธรรมองค์กรที่ปฏิบัติมากที่สุด
คือ ด้านความหลากหลาย 2) การทำงานของครูต่างชาติในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยการทำงานของ
ครูต่างชาติด้านที่มากที่สุด คือ ด้านการปฏิบัติตน 3) วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานของครู
ต่างชาติในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม
โดยวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานของครูต่างชาติมากที่สุด คือ ด้านความเป็นเพื่อนร่วมงาน

สาขาวิชา	นิเทศการศึกษาและพัฒนา	ลายมือชื่อนิสิต
	หลักสูตร	
ปีการศึกษา	2565	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก
		ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม

6280196527 : MAJOR SUPERVISION AND CURRICULUM DEVELOPMENT

KEYWORD: ORGANISATIONAL CULTURE, JOB PERFORMANCE OF FOREIGN TEACHERS, SECONDARY SCHOOL

Sutabhat Kemwong : IMPACTS OF ORGANISATIONAL CULTURE ON JOB PERFORMANCE OF FOREIGN TEACHERS IN SECONDARY SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF BASIC EDUCATION COMMISSION. Advisor: Asst. Prof. BUNTARIKA BULPAKDI, Ph.D. Co-advisor: Assoc. Prof. JURAIRAT SUDRUNG, Ph.D.

The objectives of this research were: 1) study the organisational culture of secondary schools under the Office of Basic Education Commission; 2) study the job performance of foreign teachers in secondary schools under the Office of Basic Education Commission; and 3) analyse the organisational culture aspects that impact job performance of foreign teachers in secondary schools under the Office of Basic Education Commission. The population used in the research was 2,358 secondary schools under the Office of Basic Education Commission. It is based on data from the quantitative research of 119 sample secondary schools under the Office of Basic Education Commission in Bangkok. The research informants were 438 foreign teachers who had taught English in secondary schools under the Secondary Educational Service Area Office Bangkok 1 and 2 for at least one academic year. The research tools employed were check-list questionnaires, short answer and 5-level rating scale questionnaires. The data analysis tools include frequency, percentage, mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient, Tolerance and Variance Inflation Factor (VIF) statistics, Durbin-Watson statistic, and Enter multiple regression analysis.

The research findings are: 1) the overall observation of the organisational culture of secondary schools under the Office of Basic Education Commission is at high level. The organisational culture aspect most observed by foreign teachers is Diversity which is at the highest level; 2) the overall job performance of foreign teachers is at high level. The job performance aspect most observed by foreign teachers is Self-Conduct which is at the highest level; and 3) the organisational culture has impacts on the overall job performance of foreign teachers in secondary schools under the Office of Basic Education Commission. The organisational culture aspect that has the highest impact on their job performance is Collegiality.

Field of Study:	Supervision and Curriculum Development	Student's Signature
Academic Year:	2022	Advisor's Signature
		Co-advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีด้วยความกรุณาของ รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ สุตรุ่ง ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบแก้ไขและติดตามความก้าวหน้าของวิทยานิพนธ์ด้วยความใส่ใจอย่างยิ่ง ทำให้ผู้วิจัยได้เรียนรู้และมีประสบการณ์ในการทำงานอย่างละเอียดและมีคุณภาพ อีกทั้งยังคงมีผลก่อกำเนิดและให้กำลังใจตลอดระยะเวลาการดำเนินงานวิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญทริกา บุลภักดี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้การสนับสนุนและให้คำปรึกษาในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.ปัญญา อัครพุทธพงศ์ อาจารย์ประจำสาขาวิชานิติศาสตร์และการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำตลอดการดำเนินงานวิจัย

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา นิยมภา ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ผัสสพรรณ วัฒนอมพงษ์ชาติ ที่กรุณาใช้เวลาอันมีค่ามาเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.องอาจ นามวงศ์ คุณเมตตา ถวิลไทย และคุณนงนุช จงถาวรสถิตย์ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าในการตรวจแก้ไขเครื่องมือ และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 และ 2 เจ้าหน้าที่ คณะผู้บริหาร และครูผู้ประสานงานที่ให้ความช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลวิจัย

ขอขอบพระคุณครูต่างชาติทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานทุกคนที่อำนวยความสะดวก คอยเป็นกำลังใจ และให้การช่วยเหลือในการทำวิจัยในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อพรชัย คุณแม่ปราณี และสมาชิกครอบครัวทุกคนที่คอยเป็นกำลังใจสำคัญ เป็นผู้ชี้ให้เห็นคุณค่าและความหมายที่แท้จริงของชีวิต อีกทั้งยังเป็นเบื้องหลังแห่งความสำเร็จทั้งปวง

คุณประโยชน์อันใด ที่พึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่บิดา มารดา ครูบาอาจารย์ ตลอดจนสถาบันการศึกษาที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาแก่ผู้วิจัยตลอดมา

สุตาภัทร เข็มวงษ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย	7
3. คำถามการวิจัย.....	7
4. กรอบแนวคิดการวิจัย.....	8
5. ขอบเขตการวิจัย.....	8
6. คำจำกัดความที่ใช้ในงานวิจัย	9
7. ประโยชน์ที่ได้รับ	11
บทที่ 2 แนวคิด เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	14
1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร.....	14
1.2 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร.....	15
1.3 ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร	19
1.4 ระดับของวัฒนธรรมองค์กร.....	23
1.5 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร	26

1.6 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร.....	27
1.7 การสังเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร.....	29
2. องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร.....	37
2.1 ความไว้วางใจและความเชื่อมั่น (Trust and confidence)	37
2.2 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging)	42
2.3 ความคาดหวังที่สูง (High expectations).....	46
2.4 ความเอื้ออาทร (Caring).....	49
2.5 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Involvement in decision-making).....	57
2.6 ความหลากหลาย (Diversity).....	61
2.7 ความเป็นเพื่อนร่วมงาน (Collegiality).....	66
3. การทำงานของครูต่างชาติ	70
3.1 การสังเคราะห์การทำงานของครูต่างชาติในโรงเรียนมัธยมศึกษา	70
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	77
4.1 งานวิจัยในประเทศ	77
4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ	82
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	84
1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง	84
2. เครื่องมือการวิจัย	84
3. การสร้างเครื่องมือวิจัย	85
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	86
5. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	87
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	89
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	91
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร ในภาพรวม.....	93

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร จำแนกเป็นรายด้าน.....	94
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การทำงานของครูต่างชาติ ในภาพรวม.....	101
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์การทำงานของครูต่างชาติ จำแนกเป็นรายด้าน.....	101
ตอนที่ 6 ผลการทดสอบเบื้องต้นในการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ	105
ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานของครูต่างชาติ ในภาพรวม..	107
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ	112
1. สรุปผลการวิจัย	112
2. อภิปรายผลการวิจัย	119
3. ข้อเสนอแนะในการวิจัย.....	125
บรรณานุกรม.....	126
ภาคผนวก.....	140
ภาคผนวก ก.....	141
ภาคผนวก ข.....	143
ภาคผนวก ค.....	147
ภาคผนวก ง.....	158
ภาคผนวก จ.....	170
ภาคผนวก ฉ.....	173
ภาคผนวก ช.....	175
ประวัติผู้เขียน.....	177

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ลักษณะของวัฒนธรรมตามแนวคิดของ Warrick (2017)	18
ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบพฤติกรรมของสมาชิกที่ส่งเสริมและยับยั้งการมีความไว้วางใจ และ ความเชื่อมั่น.....	39
ตารางที่ 3 จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ สัญชาติ ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์การสอนในโรงเรียนปัจจุบัน.....	91
ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร.....	93
ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร ด้านความไว้วางใจ และ ความเชื่อมั่น.....	94
ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร.....	95
ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร ด้านความคาดหวังที่สูง.....	96
ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านความเอื้ออาทร.....	97
ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ.....	98
ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร ด้านความหลากหลาย.....	99
ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร ด้านความเป็นเพื่อนร่วมงาน.....	100
ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการทำงานของครูต่างชาติ ในภาพรวม	101
ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการทำงานของครูต่างชาติ ด้านการจัดการเรียน การสอน	101

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการทำงานของครูต่างชาติ ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร.....	103
ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการทำงานของครูต่างชาติ ด้านการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย.....	104
ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการทำงานของครูต่างชาติ ด้านการปฏิบัติตน....	104
ตารางที่ 17 ค่าสัมประสิทธิ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรอิสระ.....	105
ตารางที่ 18 ค่าสถิติที่ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Tolerance) และค่า Variance Inflation Factor (VIF) ระหว่างตัวแปรอิสระ	106
ตารางที่ 19 ค่าสถิติที่ใช้วัดความเป็นอิสระต่อกันของความคลาดเคลื่อน (Durbin-Watson).....	106
ตารางที่ 20 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ (B) ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณมาตรฐาน (β) และการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของวัฒนธรรมองค์กรกับการทำงานของครูต่างชาติ ในภาพรวม จาก การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter multiple regression analysis).....	107
ตารางที่ 21 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ (B) ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณมาตรฐาน (β) และ การทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแต่ละแบบในการทำนายการทำงานของครูต่างชาติ ด้านการจัดการเรียนการสอน จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter multiple regression analysis).....	108
ตารางที่ 22 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ (B) ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณมาตรฐาน (β) และการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแต่ละแบบในการทำนายการทำงานของครูต่างชาติ ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter multiple regression analysis).....	109
ตารางที่ 23 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ (B) ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณมาตรฐาน (β) และการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแต่ละแบบในการทำนายการทำงานของครูต่างชาติ ด้านการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter multiple regression analysis).....	110
ตารางที่ 24 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ (B) ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณมาตรฐาน (β) และการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแต่ละแบบในการทำนายการทำงานของครู	

ต่างชาติ ด้านการปฏิบัติตน จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter multiple regression analysis) 111



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย	8
ภาพที่ 2 ประเภทของวัฒนธรรมโรงเรียนตามแนวคิดของ Prosser (1999).....	21
ภาพที่ 3 ประเภทของวัฒนธรรมโรงเรียนตามแนวคิดของ Daft (2008).....	22



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระทรวงศึกษาธิการมีการกำหนดนโยบายการปฏิรูปการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ โดยมุ่งเน้นให้นักเรียนเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเป็นเครื่องมือในการเข้าถึง องค์ความรู้ และก้าวทันโลก พร้อมทั้งพัฒนาตนเองไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของ ประเทศไทย โดยนักเรียนต้องมีทักษะภาษาอังกฤษได้ตามกรอบอ้างอิงความสามารถทางภาษาของ ส ท ภา พ ยู โร ป (Common European Framework of Reference for Languages: CEFR) โรงเรียนต้องมีการปรับการเรียนการสอนภาษาอังกฤษที่เน้นทักษะการสื่อสาร ได้แก่ การฟัง การพูด การอ่าน และการเขียน รวมถึงการส่งเสริมให้มีการยกระดับความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษด้วยการ จัดหลักสูตรการเรียนการสอนสนทนาภาษาอังกฤษในสถานศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2557) ซึ่งนโยบายดังกล่าวเป็นแนวทางในการดำเนินการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษมา จนถึงปัจจุบัน ต่อมา Thailand Professional Qualifications Institute (2018) ได้พัฒนาเป็นกรอบ อ้างอิงความสามารถทางภาษาของประเทศไทย (Framework of Reference for English Language Education in Thailand: FRELE-TH) ให้สอดคล้องกับบริบทของประเทศไทย และสามารถ นำไปใช้เป็นแนวทางพัฒนาภาษาอังกฤษของนักเรียนไทยได้จริง

จากความสำคัญของการเรียนภาษาอังกฤษ หลายโรงเรียนมีการจ้างครูต่างชาติเข้ามา ปฏิบัติการสอนในวิชาภาษาอังกฤษ จากรายงานสถิติแรงงานต่างด้าวที่ได้รับอนุญาตทำงาน ทั่วราชอาณาจักร ข้อมูลประจำเดือนมีนาคม 2565 ของสำนักบริหารแรงงานต่างด้าว (2565) พบว่า จำนวนชาวต่างชาติที่เข้ามาประกอบอาชีพด้านการสอน มีจำนวน 30,382 คน โดยกรุงเทพมหานคร เป็นจังหวัดที่มีการจ้างครูต่างชาติมากที่สุด การจ้างครูต่างชาติเข้ามาปฏิบัติการสอนในโรงเรียนนั้น ครูต่างชาติต้องดำเนินการขอขึ้นทะเบียนรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู เพื่อพิจารณาคุณสมบัติของ ครูต่างชาติว่าเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภากำหนด ซึ่งการขอใบประกอบ วิชาชีพครูสำหรับครูต่างชาติมี 2 ประเภท ได้แก่ ประเภทที่ 1 การขอขึ้นทะเบียนรับใบอนุญาต ประกอบวิชาชีพครู โดยครูต่างชาติต้องมีวุฒิปริญญาตรีทางการศึกษาหรือเทียบเท่า มีใบอนุญาต ประกอบวิชาชีพครูจากต่างประเทศ มีคุณสมบัติประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู หรือผ่านการรับรอง ความรู้วิชาชีพครูตามมาตรฐานของคุรุสภา (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2563ก) และประเภทที่ 2 การขอหนังสืออนุญาตให้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา โดยไม่มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ครูต่างชาติมีวุฒิปริญญาตรีอื่นในสาขาที่เป็นความต้องการของสถานศึกษาที่มีความจำเป็นให้ปฏิบัติ

หน้าที่สอน และต้องมีผลการสอบวัดระดับภาษาอังกฤษ TOEIC 600 หรือ TOEFL 550 หรือ IELTS 5.5 ยกเว้น ผู้มีสัญชาติจากประเทศสหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักรฯ นิวซีแลนด์ แคนาดา ออสเตรเลีย และไอร์แลนด์ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2563ข)

เมื่อครูต่างชาติเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน โรงเรียนจะมีการสร้างข้อตกลงเกี่ยวกับ ขอบข่ายการทำงานของครูต่างชาติ (Terms of Reference : TOR) เพื่อให้ครูต่างชาติได้ทราบถึง ภาระงาน และหน้าที่ที่ต้องทำขณะปฏิบัติหน้าที่ครูในโรงเรียน จากการศึกษาข้อตกลงเกี่ยวกับ ขอบข่ายการทำงานของครูต่างชาติในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พบว่า โรงเรียนสตรีวิทยา 2 ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี (2564) เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีการกำหนดขอบข่ายการทำงานของครูต่างชาติไว้ว่า ครู ต่างชาติต้องปฏิบัติการสอนไม่น้อยกว่า 20 คาบต่อสัปดาห์ อย่างน้อย 2 รายวิชาในระดับมัธยมศึกษา ตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยต้องจัดส่งแผนการจัดการเรียนรู้ให้เป็นรูปเล่มล่วงหน้า ไม่น้อยกว่า 2 สัปดาห์ก่อน เปิดภาคเรียน ผลิตส์และพัฒนาสื่อการเรียนการสอน จัดทำรายงานผล การเรียนของนักเรียนในแบบแสดงผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน (ปพ.5) ให้เป็นปัจจุบัน นอกจากนี้ ครูต่างชาติต้องส่งเสริมและพัฒนาทักษะการพูดและการฟังของนักเรียนให้สามารถเข้าร่วม การแข่งขันกับหน่วยงานภายนอกได้ รวมทั้งจัดกิจกรรมค่ายภาษาอังกฤษให้นักเรียนในหลักสูตร จัด กิจกรรมพิเศษตามวาระเทศกาลหรือวันสำคัญของชาวตะวันตก และให้ความรู้ภาษาอังกฤษแก่คณะ ครูและบุคลากรในรูปของคลินิกภาษาอังกฤษ ส่วนของการปฏิบัติตามงานที่ได้รับมอบหมาย ครู ต่างชาติต้องต้องเข้าทำงานตามเวลาราชการตั้งแต่เวลา 07.30 น. ถึง 16.30 น. ปฏิบัติหน้าที่เวรหน้า ประตูโรงเรียนตอนเช้า พุดทักทายกับครูนักเรียนและผู้ปกครอง และยังต้องปฏิบัติตามระเบียบของ โรงเรียน มีส่วนร่วมกับครูผู้สอนคนไทยในการจัดกิจกรรมในเทศกาลต่างๆ ของโรงเรียน ช่วยเหลือ งานกิจกรรมพิเศษอื่นๆ ของโรงเรียนที่นอกเหนือจากชั่วโมงประจำในบางโอกาสที่เป็นวันหยุดทาง ราชการหรือวันหยุดนักขัตฤกษ์ เช่นเดียวกับโรงเรียนวัดราชบพิธ (2564) เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ ที่มี การกำหนดขอบข่ายการทำงานของครูต่างชาติไว้เหมือนกับโรงเรียนสตรีวิทยา 2 ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี แต่มีความแตกต่างในประเด็นของครูผู้สอนชาวต่างชาติต้องมี โครงการที่เกิดจากผลการปฏิบัติ งานลงสู่ผู้เรียนอย่างน้อย 1 โครงการใน 1 ปีการศึกษา

ส่วนโรงเรียนมัธยมวัดนายโรง (2564) เป็นโรงเรียนขนาดกลางที่มีขอบข่ายการทำงานของ ครูชาวต่างชาติที่ละเอียดกว่าสองโรงเรียนแรก คือ ปฏิบัติหน้าที่สอนภาษาอังกฤษนักเรียน ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 จำนวน 24 คาบต่อสัปดาห์ ออกแบบโครงสร้างรายวิชาของแต่ละวิชา จัดทำแผนการสอนที่สอดคล้องกับหนังสือเรียน หลักสูตรหรือโครงสร้างรายวิชา และส่งทุกสัปดาห์ พัฒนาสื่อการเรียนการสอน ตรวจสอบผลงานของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ และวัดทักษะภาษาอังกฤษ ของนักเรียน พร้อมจัดทำเอกสารการประเมินผล นอกเหนือจากภาระงานสอน ครูต่างชาติต้อง

สนับสนุนและพัฒนาทักษะการพูดและการฟังภาษาอังกฤษของนักเรียน เพื่อเข้าร่วมการแข่งขันกับหน่วยงานภายนอก จัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมตะวันตก การจัดอบรมภาษาอังกฤษให้กับครูไทย จำนวน 20 ชั่วโมง จัดค่ายวิชาการภาษาอังกฤษ สอนเสริม และสอนซ่อมเสริมให้กับนักเรียน ส่วนด้านการปฏิบัติตามงานที่ได้รับมอบหมาย ครูต่างชาติต้องทำหน้าที่ครูที่ปรึกษาประจำชั้น กรรมการกำกับห้องสอบ กรรมการตัดสินการแข่งขันภาษาอังกฤษ ผู้ฝึกสอน ครูเวรหน้าประตูโรงเรียน ตอนเช้าสัปดาห์ละ 1 ครั้ง และเข้าแถวหน้าเสาธงทุกวันจันทร์ถึงศุกร์ และในส่วนของงานปฏิบัติตน ครูต่างชาติต้องมาปฏิบัติงานตั้งแต่ 7.30-16.30 น. ปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียนอย่างเคร่งครัด ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมตามวาระโอกาสต่างๆกับครูชาวไทย และร่วมประชุม อบรม สัมมนา พบผู้ปกครองหรือกิจกรรมใดๆ ที่ต้องใช้ความร่วมมือจากครูต่างชาติในวันหยุดสุดสัปดาห์ หรือวันหยุดนักขัตฤกษ์ ปีละ 10 วัน

สำหรับโรงเรียนโยธินบูรณะ 2 (สุวรรณสุทธาราม) (2564) เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีขอบข่ายการทำงานคล้ายกับโรงเรียนมัธยมวัดนายโรง

โดยภาพรวมของข้อตกลงเกี่ยวกับขอบข่ายการทำงานของครูต่างชาติในโรงเรียนดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงขอบข่ายการทำงานของครูชาวต่างชาติ 4 ด้าน คือ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร ด้านการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และด้านการปฏิบัติตน

แม้ว่าครูต่างชาติจะมีขอบข่ายการทำงานที่ชัดเจน แต่ยังปรากฏปัญหาการทำงานในหลายประเด็น Chuchuen (2017) ได้ศึกษาระบบการจัดการครูต่างชาติในโครงการ English Program กรณีศึกษาโรงเรียนสาธิตพิบูลบำเพ็ญ มหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานของครูต่างชาติ คือ การขาดแรงจูงใจในการทำงาน ความไม่มั่นคงในการทำงาน เงินเดือนไม่สูงพอที่จะจูงใจให้ทำงานหนัก ไม่คุ้นเคยกับการสื่อสารและวัฒนธรรมท้องถิ่น สภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่ไม่สนับสนุนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่มีการให้คำปรึกษาหรือแนะนำสำหรับการเริ่มปฏิบัติงานของครูใหม่ และขาดการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการปฏิบัติงานของครูต่างชาติในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตกรุงเทพมหานครของวันวิสาข์ ไชยแสง (2561) พบว่า ครูต่างชาติไม่สามารถออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ และจัดทำแผนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากขาดการร่วมมือจากครูชาวไทยในการแนะนำ โรงเรียนมีกิจกรรมมากเกินไปจนกระทบเวลาการจัดการเรียนการสอนของครู และการเตรียมการสอนของครู เนื่องจากเวลาส่วนใหญ่ต้องใช้ในการควบคุมนักเรียน ทำกิจกรรมต่างๆ และโรงเรียนมีนโยบายในการลดจำนวนนักเรียนที่สอบตก ดังนั้น ครูต่างชาติต้องปรับวิธีการวัดผลให้ง่ายลง และส่งผลให้คุณภาพด้านภาษาอังกฤษของนักเรียนย่ำแย่ลงตามไปด้วย Ma, Charoenarpornwattana, และSvastdi-Xuto (2019) ได้ศึกษาประสบการณ์ความตื่นตระหนกทางวัฒนธรรม (culture shock) ของครูต่างชาติในโรงเรียนเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี พบว่า

ครูต่างชาติที่ต้นตระหนักกับองค์กรที่เน้นสายการบังคับบัญชา (hierarchy culture) พฤติกรรมของครูที่โรงเรียน ความริษยาอันก่อให้เกิดการวิจารณ์ลับหลังในที่ทำงาน ความหลากหลายในการบริหารจัดการโรงเรียน ความลำบากในการสื่อสาร และความหลากหลายของสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้ครูต่างชาติเกิดความรู้สึกด้านลบต่อตนเอง และมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการทำงานในโรงเรียน จากที่กล่าวมาล้วนเป็นปัญหาที่ครูต่างชาติได้เผชิญในการทำงานในโรงเรียน

การทำงานในองค์กรมีความหลากหลาย อาทิ พฤติกรรมของบุคลากร การจัดการวัฒนธรรม และการทำงาน ซึ่งการที่จะทำให้คนในองค์กรมีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้นต้องเริ่มจากการสร้างความเชื่อ ค่านิยม ความรู้ ความคิด ทัศนคติ และแนวทางการปฏิบัติในองค์กร หรือที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร (Gordon, 1999) ต่อมา Alvesson (2013) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า ผู้บังคับบัญชาพยายามสร้างจัดการกับแนวคิด และความเข้าใจที่หลากหลายในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสร้างวัฒนธรรมขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติภายในองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมที่สร้างขึ้นนั้นอาจสร้างขึ้นใหม่ หรือปรับเปลี่ยนจากวัฒนธรรมเดิม สอดคล้องกับการนิยามของ Schein และ Schein (2016) ที่ว่า วัฒนธรรมองค์เป็นการเรียนรู้ของสมาชิกภายในองค์กรเกี่ยวกับการแก้ปัญหาในเรื่องการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และการประสมประสานภายในองค์กร ซึ่งการเรียนรู้ดังกล่าวได้มีการปฏิบัติสืบทอดกันมาจากสมาชิกเดิมภายในองค์กร และถ่ายทอดสู่สมาชิกใหม่ขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการรับรู้ คิด รู้สึก และประพฤติตนให้ถูกต้องในการทำงานภายในองค์กร ซึ่งการเรียนรู้ที่สั่งสมมานี้เป็นรูปแบบหรือระบบของความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานทางพฤติกรรมที่นำมาเป็นสมมติฐานพื้นฐานและอุดมการณ์ที่สมาชิกในองค์กรได้ยึดถือปฏิบัติ ดังนั้น ทุกองค์กรจึงกำหนดวัฒนธรรมภายในองค์กรของตนเองขึ้นเพื่อเป็นแบบแผนหรือแนวปฏิบัติให้กับบุคลากรภายในองค์กรได้ปฏิบัติตาม ซึ่งแบบแผนการดำเนินงานนี้ สามารถแลกเปลี่ยนระหว่างคนในองค์กรหรือเผยแพร่กันภายในองค์กรได้ โดยมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการทางสังคม (Kluckhohn และ Kelly, 1945 อ้างถึงใน สมุทพร ชำนาญ, 2554)

วัฒนธรรมองค์กรเกิดจากการรวมกันขององค์ประกอบที่หลากหลาย ซึ่งในแต่ละองค์กรจะมีลักษณะของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน จากการศึกษาองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กรภายในโรงเรียนตามแนวคิดของ Saphier และ King (1985) Patterson, Purkey, และ Parker (1986) Taylor (1991) Cavanagh (1997) และ Kaplan และ Owings (2013) ทำให้ได้วัฒนธรรมองค์กรภายในโรงเรียน 7 ด้าน ได้แก่ ความไว้วางใจและความเชื่อมั่น (Trust and confidence) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (Belonging) ความคาดหวังที่สูง (High expectation) ความเอื้ออาทร (Caring) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Involvement in decision-making) ความหลากหลาย (Diversity) และความเป็นเพื่อนร่วมงาน (Collegiality) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ จะหลอมรวมกันภายในองค์กรเกิดขึ้นเป็นวัฒนธรรมที่คนในองค์กรปฏิบัติร่วมกัน

ความไว้วางใจและความเชื่อมั่น (Trust and confidence) เป็นวัฒนธรรมที่โรงเรียนให้ความเชื่อมั่นว่า ครูทุกคนในโรงเรียนปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เอาใจใส่นักเรียนและโรงเรียนอย่างดีที่สุด อีกทั้งมีความมั่นใจในตัวครูว่ามีความชำนาญในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม และให้การยอมรับในความสามารถของครูทุกคน ทำให้ครูเกิดความพยายามที่จะใช้ความสามารถของตนเอง ในการปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด (Patterson, Purkey, และ Parker, 1986) อีกทั้งยังรวมถึงการเชื่อมั่นของครูที่มีต่อเพื่อนครูในโรงเรียนว่าเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ ความสามารถ และคุณลักษณะในการเป็นครูที่ดี (Taylor, 1991)

ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (Belonging) เป็นวัฒนธรรมที่โรงเรียนให้ความสำคัญกับครู โดยการให้ความช่วยเหลือและพัฒนาครู เพื่อกระตุ้นให้ครูมีความรู้สึกเป็นเจ้าของรัก และผูกพันในโรงเรียน (Patterson, Purkey, และ Parker, 1986) สอดคล้องกับแนวคิดของ Taylor (1991) ที่กล่าวว่า ครูได้รับการปฏิบัติที่แสดงให้เห็นถึงการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน สิ่งนี้ทำให้ครูรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

ความคาดหวังที่สูง (High expectation) เป็นวัฒนธรรมที่โรงเรียนคาดหวังว่า ครูต้องมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่สูง โดยโรงเรียนจึงจัดให้มีการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครู หากคุณภาพไม่เป็นไปตามที่โรงเรียนกำหนด ครูต้องถูกลงโทษ นอกจากนี้ ยังรวมถึงการพัฒนาวิชาชีพของครูในโรงเรียนที่เน้นให้มีการจัดชุมชนการเรียนรู้ในโรงเรียน (Saphier และ King, 1985) สอดคล้องกับแนวคิดของ Kaplan และ Owings (2013) ที่กล่าวว่า โรงเรียนให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน โดยกำหนดให้มีการกำกับ ดูแล และติดตามคุณภาพการทำงานของครูทุกคน

ความเอื้ออาทร (Caring) เป็นวัฒนธรรมที่ครูภายในโรงเรียนเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน มีการเฉลิมฉลองภายในโรงเรียนเนื่องในวาระต่างๆ เช่น งานวันเกิด การเลื่อนขั้น และการได้รับตำแหน่งใหม่ (Patterson, Purkey, และ Parker, 1986) โรงเรียนให้ความสำคัญกับสวัสดิภาพของครูทุกคน (Saphier และ King, 1985) และดูแลเรื่องความเป็นอยู่ การทำงาน และภาระส่วนตัวของครูทุกคน (Taylor, 1991)

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Involvement in decision-making) เป็นวัฒนธรรมที่โรงเรียนให้ครูทุกคนมีโอกาสเสนอปัญหาหรือประเด็นอื่นๆ ที่พบในการปฏิบัติงาน โดยครูภายในองค์กรร่วมเสนอแนวคิด เพื่อหาแนวทางการปฏิบัติร่วมกัน ก่อนจะร่วมกันตัดสินใจว่าแนวทางใดเหมาะสมที่สุดที่จะนำไปปฏิบัติ (Saphier และ King, 1985) สอดคล้องกับแนวคิดของ Kaplan และ Owings (2013) ที่กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจไว้ว่า ผู้บริหารและครูมีโอกาสแสดงความคิดเห็น และให้ข้อมูลสารสนเทศที่หลากหลาย เพื่อประกอบการตัดสินใจร่วมกัน

ซึ่งแนวทางการปฏิบัติที่ทุกคนตัดสินใจเลือก ถือเป็นแนวทางที่ดีที่สุดที่ทุกคนเห็นตรงกันว่าจะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ความหลากหลาย (Diversity) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่โรงเรียนยอมรับความแตกต่างในด้านบุคลิกภาพและปรัชญาในการดำเนินชีวิตของครู มีการส่งเสริมให้ครูมีการจัดการเรียนการสอนที่มีรูปแบบและปรัชญาที่แตกต่างกัน อีกทั้งครูแต่ละคนมีวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นในการปฏิบัติงานจึงควรมีความยืดหยุ่น (Patterson, Purkey, และ Parker, 1986)

ความเป็นเพื่อนร่วมงาน (Collegiality) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่โรงเรียนมีบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่เปิดกว้าง ผ่านการแลกเปลี่ยนแนวคิด แสดงความเห็น เสนอปัญหา แก้ปัญหา และวิจารณ์การปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ร่วมกัน (Saphier และ King, 1985) ครูมีการช่วยเหลือและให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่องค์กรกำหนด (Taylor, 1991) และครูเคารพความแตกต่างของเพื่อนร่วมงาน ไม่ก้าวก่ายภาระงานของผู้อื่น เว้นแต่จะได้รับการร้องขอ และมีกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาความสัมพันธ์ภายในองค์กร (Cavanagh, 1997)

โรงเรียนเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษา และมีความหลากหลายเกิดขึ้นภายในองค์กร Stoll (1998) กล่าวว่า วัฒนธรรมของโรงเรียนถูกหล่อหลอมจากประวัติศาสตร์ บริบทและผู้คนในโรงเรียน หากโรงเรียนต้องการการเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน ความสัมพันธ์ทางสังคมหรืออำนาจ คนภายในองค์กรเท่านั้นที่จะร่วมกันเปลี่ยนแปลง ดังนั้น จะเห็นว่าวัฒนธรรมภายในโรงเรียนเป็นสิ่งที่ทุกคนถือปฏิบัติร่วมกัน และใช้เป็นเครื่องนำทางในการทำงานภายในโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ภัคพร เจริญลักษณ์ (2561) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Duan, Du, และ Yu (2018) ที่ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมของโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน โดยมีความพึงพอใจของครูในการทำงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน ซึ่งผลการวิจัยชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญในเชิงบวกระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียน ความพึงพอใจในงานของครู และประสิทธิผลของโรงเรียน นอกจากนี้ยังพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานของครูยังเป็นตัวแปรส่งผ่านของวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนที่เข้มแข็งย่อมส่งผลดีต่อการทำงานของครู Deal และ Paterson (2009) กล่าวว่า โรงเรียนควรกระตุ้นให้ครูทุ่มเทให้กับการสอนด้วยการให้การสนับสนุน หากโรงเรียนขาดครูที่ทุ่มเท โรงเรียนจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุง เพื่อนำไปสู่การเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพ โดย Flamholtz และ Randle

(2012) ระบุว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง สมาชิกในองค์กรจะปฏิบัติตนในลักษณะที่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กรในวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก พนักงานเข้าใจและแบ่งปันเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรทั่วทั้งองค์กรสอดคล้องกับงานวิจัยของ Stephen และ Stephen (2016) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรและผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานและความพึงพอใจในงาน: กรณีศึกษาของมหาวิทยาลัย Niger Delta, Amassoma ประเทศไนจีเรีย พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ปฏิบัติกันภายในองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการปฏิบัติงานของพนักงานและความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรยังเป็นตัวกำหนดการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของผลการปฏิบัติงานของพนักงานและความพึงพอใจในงานระหว่างพนักงานและผู้บริหารเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร

จากปัญหาการทำงานของครูต่างชาติ ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร และความหลากหลายที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของครูต่างชาติในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถนำผลการวิจัยมาพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานกับครูต่างชาติให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด

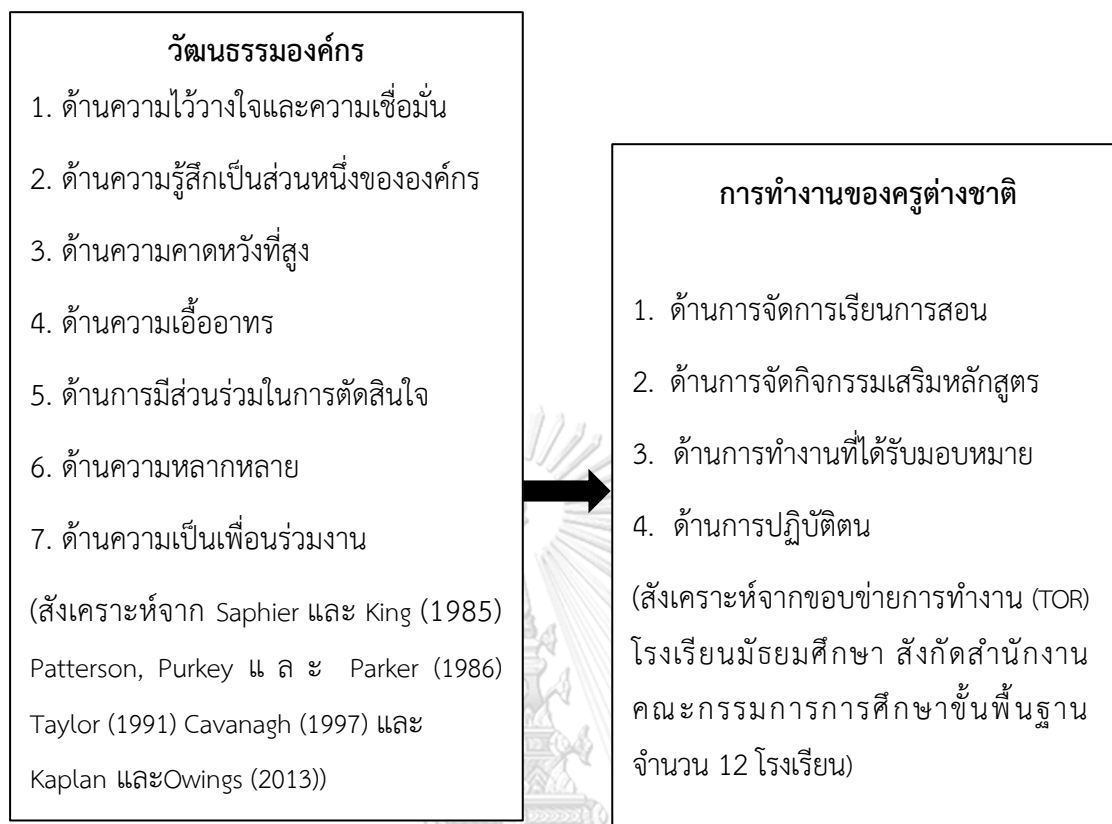
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.2 เพื่อศึกษาการทำงานของครูต่างชาติในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.3 เพื่อวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. คำถามการวิจัย

- 3.1 วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับการปฏิบัติอย่างไร
- 3.2 ครูต่างชาติในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการทำงานอยู่ในระดับใด
- 3.3 วัฒนธรรมองค์กรส่งผลกระทบต่อการทำงานของครูต่างชาติในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างไร

4. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

5. ขอบเขตการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2,358 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 119 โรงเรียน โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เนื่องจากมีจำนวนโรงเรียนที่จ้างครูต่างชาติเป็นจำนวนมากกว่าเขตพื้นที่อื่นๆ

ผู้ให้ข้อมูล คือ ครูต่างชาติที่ปฏิบัติการสอนวิชาภาษาอังกฤษ ปีการศึกษา 2565 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จำนวน 226 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1, กลุ่มบริหารงานบุคคล, 2565) และในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน

212 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2, กลุ่มบริหารงานบุคคล, 2565) รวมทั้งหมด 438 คน

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

5.2.1 วัฒนธรรมองค์กร ผู้วิจัยได้สังเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรภายในโรงเรียนของ Saphier และ King (1985) Patterson, Purkey, และ Parker (1986) Taylor (1991) Cavanagh (1997) และ Kaplan และ Owings (2013) ผู้วิจัยสรุปองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรได้ 7 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านความไว้วางใจและความเชื่อมั่น (Trust and confidence)
- 2) ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging)
- 3) ด้านความคาดหวังที่สูง (High expectations)
- 4) ด้านความเอื้ออาทร (Caring)
- 5) ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Involvement in decision-making)
- 6) ด้านความหลากหลาย (Diversity)
- 7) ด้านความเป็นเพื่อนร่วมงาน (Collegiality)

5.2.2 การทำงานของครูต่างชาติ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ขอบเขตการทำงานของครูต่างชาติ (Terms of Reference: TOR) ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 12 โรงเรียน ได้ 4 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านการจัดการเรียนการสอน
- 2) ด้านกิจกรรมเสริมหลักสูตร
- 3) ด้านการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
- 4) ด้านการปฏิบัติตน

6. คำจำกัดความที่ใช้ในงานวิจัย

6.1 ครูต่างชาติ หมายถึง ครูเจ้าของภาษา (Native speakers) หรือครูที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่สอง (Non-native speakers) ทำหน้าที่สอนวิชาภาษาอังกฤษในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีประสบการณ์สอนในโรงเรียนนั้นๆ ไม่น้อยกว่า 1 ปี

6.2 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง รูปแบบพฤติกรรม, ค่านิยม, และจริยธรรมที่นำมาใช้เป็นแนวทางและข้อกำหนดในการปฏิบัติตนของครูภายในโรงเรียน

6.2.1 ความไว้วางใจและความเชื่อมั่น (Trust and confidence) หมายถึง ความไว้นือเชื่อใจของโรงเรียนที่มีต่อครู โดยโรงเรียนเชื่อมั่นในศักยภาพของครูว่า ครูสามารถทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และให้ความไว้วางใจแก่ครูในการทำงานตามหน้าที่ที่ตนเองถนัด อีกทั้งโรงเรียน เปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารภายในโรงเรียน ครูมีการยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการทำงาน ยินดีรับฟังคำชี้แนะ และพร้อมนำไปปรับปรุงการทำงานของตน

6.2.2 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging) หมายถึง ความรู้สึกรักผูกพัน มีความสุขกับการทำงานของครู และรู้สึกว่าตนเองมีตัวตนภายในโรงเรียน โรงเรียนให้การสนับสนุนในการทำงาน ครูภายในองค์กรมีสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน มีการสร้างบรรยากาศแห่งความสามัคคีใน การทำงาน ครูได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และครูให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน

6.2.3 ความคาดหวังที่สูง (High expectations) หมายถึง ความคาดหวังของโรงเรียนที่มีต่อครูว่า ครูต้องมีประสิทธิภาพในการทำงานในระดับสูง โดยครูต้องรักษามาตรฐานการทำงานผ่านการรับกำกับ ดูแล และติดตามคุณภาพงานจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร โรงเรียนต้องการให้ครูได้พัฒนาตนเองในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ โรงเรียนยังคาดหวังให้ครูอุทิศเวลาให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ อาสาทำงานด้วยความตั้งใจ เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน รวมถึงการมีศรัทธาในวิชาชีพครู

6.2.4 ความเอื้ออาทร (Caring) หมายถึง โรงเรียนให้ความสนใจ ดูแล และให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิชาชีพของครู การอำนวยความสะดวกในเรื่องความเป็นอยู่และสวัสดิการแก่ครู รวมถึงการจัดกิจกรรมในวาระต่างๆ ให้กับครูในโรงเรียน โรงเรียนพร้อมให้ความช่วยเหลือเมื่อครูเผชิญกับปัญหาในการทำงาน และการดำเนินชีวิต

6.2.5 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Involvement in decision-making) หมายถึง ครูมีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็น นำเสนอปัญหาที่พบในการทำงาน และให้ข้อมูลสารสนเทศที่หลากหลาย เพื่อประกอบการตัดสินใจในการทำบางสิ่ง ครูยังมีสิทธิ์ในการลงประชามติในการกำหนดนโยบาย และวางแผนการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในโรงเรียน

6.2.6 ความหลากหลาย (Diversity) หมายถึง โรงเรียนยอมรับความแตกต่างด้านบุคลิกภาพ แนวทางการทำงาน รูปแบบการดำเนินชีวิต เพศ อายุ ช่วงวัย ศาสนา สัญชาติ ความคาดหวังในการทำงาน และทัศนคติของครู โรงเรียนมีการจัดการกับความหลากหลายของครูภายในโรงเรียน โดยให้ความสำคัญกับความยุติธรรม ความเท่าเทียม ศักยภาพของครูแต่ละช่วงวัย รวมถึงการเปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งสิ่งเหล่านี้สนับสนุนให้ครูสามารถทำงานร่วมกันได้ภายใต้ความหลากหลายภายในโรงเรียน

6.2.7 ความเป็นเพื่อนร่วมงาน (Collegiality) หมายถึง ครูให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เห็นอกเห็นใจกัน มีความจริงใจ มีน้ำใจให้แก่กัน และสนับสนุนเกื้อกูลกันในการทำงาน บรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างเปิดกว้าง ครูรับฟังความคิดเห็น และการวิจารณ์การทำงานซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ มีการแบ่งปันประสบการณ์ และความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน มีการสอนงาน ให้คำแนะนำแก่ครูต่างชาติ รวมถึงการปฏิบัติต่อครูคนอื่นด้วยความเท่าเทียม

6.3 ด้านการทำงานของครูต่างชาติ หมายถึง การทำงานของครูต่างชาติที่ส่งเคราะห์จากขอบข่ายการปฏิบัติงานของครูต่างชาติ (Terms of Reference: TOR) ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยเลือกศึกษาจากโรงเรียนขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ และใหญ่พิเศษ ขนาดละ 3 โรงเรียน รวมเป็น 12 โรงเรียน ประกอบด้วย การปฏิบัติงานของครูต่างชาติ 4 ด้าน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

6.3.1 ด้านการจัดการเรียนการสอน หมายถึง การจัดทำโครงสร้างรายวิชา การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การสร้าง และพัฒนาสื่อการเรียนการสอน การพัฒนาเทคนิค และวิธีการสอนภาษาอังกฤษ การจัดการชั้นเรียน และการวัดและประเมินผลผู้เรียน

6.3.2 ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร หมายถึง การสอนซ่อมเสริมให้นักเรียน การฝึกฝนทักษะภาษาอังกฤษให้นักเรียนที่เข้าแข่งขันทักษะภาษาอังกฤษ การจัดค่ายภาษาอังกฤษ การสอนเสริมความรู้ตามปฏิทินโรงเรียน การจัดกิจกรรมพิเศษตามวาระเทศกาลหรือวันสำคัญของชาวตะวันตก การจัดอบรมภาษาอังกฤษให้แก่ครูไทย การจัดกิจกรรมชุมนุม และการเข้าร่วมประชุมและอบรมเชิงปฏิบัติการ

6.3.3 ด้านการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย หมายถึง การยื่นเวอร์หน้าประตูตอนเช้าและ การเข้าแถวหน้าเสาธง การเป็นครูที่ปรึกษาประจำชั้น การเป็นกรรมการกำกับห้องสอบ และการเป็นกรรมการแข่งขันทักษะภาษาอังกฤษ

6.3.4 ด้านการปฏิบัติตน หมายถึง การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียน

7. ประโยชน์ที่ได้รับ

7.1 ผู้บริหารโรงเรียนนำผลการวิจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมาปรับใช้ในการสร้างวัฒนธรรมที่เหมาะสมสำหรับองค์กรของตน

7.2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานร่วมกับโรงเรียนในสังกัดนำผลงานการวิจัยด้านการทำงานของครูต่างชาติไปใช้ในการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานของครูต่างชาติในโรงเรียนมัธยมศึกษาให้เป็นระบบมากขึ้น

7.3 โรงเรียนได้ทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานของครูต่างชาติ และนำผลการวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานของครูต่างชาติมาปรับเปลี่ยนระบบการทำงานร่วมกันของครูชาวไทยและครูต่างชาติ



บทที่ 2

แนวคิด เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานของครูต่างชาติในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอนตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
 - 1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร
 - 1.2 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร
 - 1.3 ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร
 - 1.4 ระดับของวัฒนธรรมองค์กร
 - 1.5 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร
 - 1.6 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร
 - 1.7 การสังเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร
2. องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร
 - 2.1 ความไว้วางใจและความเชื่อมั่น (Trust and confidence)
 - 2.2 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging)
 - 2.3 ความคาดหวังที่สูง (High expectation)
 - 2.4 ความเอื้ออาทร (Caring)
 - 2.5 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Involvement in decision-making)
 - 2.6 ความหลากหลาย (Diversity)
 - 2.7 ความเป็นเพื่อนร่วมงาน (collegiality)
3. การทำงานของครูต่างชาติ
 - 3.1 การจัดการเรียนการสอน
 - 3.2 การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร
 - 3.3 การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
 - 3.4 การปฏิบัติตน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้
 สุธเสกข์ ผลบุญ (2558) ได้นิยามว่า เป็นแนวทางการดำเนินชีวิตที่คนกลุ่มหนึ่งยึดถือ
 และปฏิบัติสืบต่อกันมา จนกลายเป็นประเพณี ธรรมเนียมปฏิบัติ ความเชื่อ และค่านิยม

นิติพล ภูตะโชติ (2560) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ความ
 คิดเห็น ความเข้าใจ ความเชื่อ และความรู้สึกของบุคลากรในองค์กร ซึ่งบุคลากรในองค์กรปฏิบัติสืบ
 ต่อกันมาจนกลายเป็นบรรทัดฐานที่บุคลากรรุ่นใหม่ต้องถือปฏิบัติตาม วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรมี
 ความแตกต่างกัน ทุกองค์กรต้องสร้างรูปแบบวัฒนธรรมขึ้น เพื่อให้ทุกคนในองค์กรปฏิบัติร่วมกัน

Armstrong และ Taylor (2014) นิยามไว้ว่า เป็นรูปแบบของค่านิยม (Values)
 บรรทัดฐาน (Norms) ความเชื่อ (Beliefs) ทักษะคติ (Attitudes) และข้อตกลง (Assumptions) ที่
 อาจจะได้ไม่ได้ชัดเจน แต่นำมาใช้เพื่อกำหนดแนวทางให้บุคลากรในองค์กรประพฤติปฏิบัติและทำสิ่ง
 ต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ

Robbins และ Judge (2013) ให้ความหมายว่า เป็นระบบความเข้าใจร่วมกันของ
 บุคลากรในองค์กรที่ทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากองค์กรอื่น

Bauer และ Erdogan (2012) ให้ความหมายว่า เป็นระบบที่มีข้อสันนิษฐาน
 (Assumption) ค่านิยม (Values) และความเชื่อ (Beliefs) ร่วมกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า
 พฤติกรรมใดเหมาะสม และไม่เหมาะสมในการปฏิบัติภายในองค์กร

Ashkanasy, Wilderom และ Peterson (2003) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นการกำหนด
 แนวทางร่วมกันของคนในองค์กร โดยมีการสร้างข้อตกลงเกี่ยวกับเป้าหมาย (Meaning) และ
 สัญลักษณ์ (Symbolism) ขององค์กร เพื่อนำไปใช้เป็นแนวปฏิบัติจริงภายในองค์กร

Champoux (2011) ให้ความหมายว่า เป็นค่านิยมร่วม (Shared value) และเป็น
 โครงสร้างทางประสบการณ์ (Structuring of experiences) ภายในองค์กรที่มีความซับซ้อนและ
 ความลึกซึ้ง ประกอบด้วย ค่านิยม (Values) บรรทัดฐาน (Norms) พิธีการ (Ceremonies) พิธีกรรม
 (Rituals) วีรบุรุษ (Heroes) และคนไม่ดีขององค์กรในอดีต (Scoundrels) โดยสิ่งเหล่านี้ จะนำมา

กำหนดแนวทางปฏิบัติให้กับบุคลากรขององค์กรได้เรียนรู้และปฏิบัติตาม เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากคนในองค์กร

Schein (2010) ให้ความหมายว่า เป็นรูปแบบของข้อตกลงเบื้องต้น (Basic assumption) ที่เกิดจากการเรียนรู้ความสำเร็จของบุคลากรในองค์กรในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอก (External adaptation) และการปรับตัวในการทำงาน และใช้ชีวิตอยู่ร่วมกัน (Internal integration) จึงได้นำวิธีการเหล่านั้นมาสร้างข้อตกลงร่วมกัน เพื่อเป็นแนวทางให้กับบุคลากรเดิม และบุคลากรใหม่ในองค์กรได้ยึดปฏิบัติ

Schermerhorn, Hunt และ Osborn (2003) ให้ความหมายว่า เป็นระบบของการทำงานร่วมกัน มีค่านิยม และความเชื่อที่พัฒนาขึ้นภายในองค์กรและใช้เป็นแนวทางในการประพฤติตนของบุคลากรภายในองค์กร

Eldridge and Crombie (1974) ให้ความหมายว่า เป็นรูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์ของบรรทัดฐาน ค่านิยม ความเชื่อ และแนวทางการประพฤติปฏิบัติตนที่บ่งบอกถึงลักษณะในการรวมกันของกลุ่มคนหรือบุคคลเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ

จากการนิยามวัฒนธรรมองค์กรที่หลากหลาย สามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรหมายถึง รูปแบบของวัฒนธรรมที่บุคลากรภายในองค์กรใช้เป็นแนวทางในการประพฤติตน และปฏิบัติงานภายในองค์กร ซึ่งเป็นวัฒนธรรมมีการปฏิบัติสืบต่อกันมาตั้งแต่ในอดีต หรือการสร้างวัฒนธรรมใหม่ร่วมกันของคนภายในองค์กร ประกอบด้วย ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน พิธีการ ประเพณี ทัศนคติ และข้อตกลงต่างๆ

1.2 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

การเข้ามาปฏิบัติงานภายในองค์กร บุคลากรจะได้ทราบถึงบรรทัดฐานการแต่งกาย เรื่องราวที่ผู้คนบอกเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้น กฎเกณฑ์และขั้นตอนที่เป็นทางการขององค์กร รวมถึงจรรยาบรรณทางการ พิธีกรรม งาน ระบบการจ่ายเงิน ศัพท์เฉพาะ และอื่นๆ ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนี้

นิตินพล ภูตะโชติ (2560) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 5 ลักษณะ คือ

1) สามารถเรียนรู้ได้ (Learned) บุคลากรในองค์กรเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรจากการสังเกต จดจำ และสัมผัสจากประสบการณ์ตรง

2) มีลักษณะร่วมกัน (Shared) ประเพณี ธรรมเนียม หรือระเบียบที่บุคลากรในองค์กรยอมรับ และถือปฏิบัติร่วมกัน เช่น การจัดงานเกษียณอายุราชการ การจัดงานทำบุญปีใหม่ การเข้าแถวหน้าเสาธง เป็นต้น

3) มีการถ่ายทอดได้ (Trans generational) การถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรจากคนรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง

4) มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของคน (Influences perception) การสร้างรูปแบบของแนวคิด มุมมอง และพฤติกรรม ภายในองค์กรโดยมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวกำหนด จะทำให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดการรับรู้ มีจิตสำนึก ผูกพัน และจงรักภักดีต่อองค์กร

5) มีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้ (Adaptive) การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กรขึ้นอยู่กับปรับตัวและเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภายในองค์กร

Robbins และ Judge (2013) ได้แบ่งลักษณะวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 7 ลักษณะ ดังนี้

1) นวัตกรรมและการเสี่ยง (Innovation and risk-taking) เป็นระดับที่บุคลากรได้รับการสนับสนุนจากองค์กรให้เป็นผู้ริเริ่มนวัตกรรมและกล้าเสี่ยงที่จะสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน

2) ใส่ใจในรายละเอียด (Attention to detail) ระดับที่บุคลากรถูกคาดหวังจากองค์กร ให้ทำงานด้วยความถูกต้อง แม่นยำ มีการวิเคราะห์ และใส่ใจในรายละเอียด

3) การเน้นผลลัพธ์ (Outcome orientation) ระดับที่ผู้บริหารมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์มากกว่าเทคนิคและกระบวนการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผล

4) การเน้นคน (People orientation) ระดับการตัดสินใจของฝ่ายบริหารที่คำนึงถึงผลกระทบของผลลัพธ์ต่อบุคคลภายในองค์กร

5) การเน้นการทำงานเป็นทีม (Team orientation) ระดับที่การดำเนินกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานภายในองค์กรเน้นการทำงานเป็นทีมมากกว่าบุคคล

6) ความแข็งขัน (Aggressiveness) ระดับที่บุคลากรภายในองค์กรมีความแข็งขันและแข่งขันกันในการปฏิบัติงานมากกว่าการอุปถัมภ์และดูแลกัน

7) ความเสถียร (Stability) ระดับที่องค์กรมีการปฏิบัติงานที่เน้นสภาพตามที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ต่อมา McLaughlin (2015) ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของ Robbins และ Judge (2013) มาเพิ่มรายละเอียดของทั้ง 7 ลักษณะ ดังนี้

1) นวัตกรรม (Innovation) เป็นวัฒนธรรมที่องค์กรให้คุณค่าและความสำคัญกับนวัตกรรมสูง โดยองค์กรส่งเสริมให้บุคลากรของตนกล้าเสี่ยงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน ส่วนวัฒนธรรมองค์กรที่ให้คุณค่าและความสำคัญกับนวัตกรรมต่ำ มักคาดหวังให้บุคลากรทำในสิ่งที่องค์กรได้กำหนดแนวทางไว้ให้ โดยบุคลากรไม่ต้องค้นหาแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง

2) การใส่ใจในรายละเอียด (Attention to detail) เป็นลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่กำหนดระดับการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าต้องปฏิบัติงานให้ได้ละเอียดตามระดับที่องค์กรคาดหวัง ซึ่งแต่ละระดับจะมีกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมในการปฏิบัติงานแตกต่างกันไป โดยองค์กรที่มีวัฒนธรรมการใส่ใจในรายละเอียดสูง มักคาดหวังให้บุคลากรของตนทำงานด้วยความถูกต้องและแม่นยำ ในขณะที่องค์กรที่มีวัฒนธรรมการใส่ใจในรายละเอียดต่ำจะไม่กำหนดการปฏิบัติงานของให้บุคลากร

3) การเน้นที่ผลลัพธ์ (Emphasis on outcome) เป็นลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นผลลัพธ์ แต่ไม่ได้เน้นกระบวนการที่จะได้มาซึ่งผลลัพธ์นั้น ตัวอย่างเช่น องค์กรสั่งให้บุคลากรทำทุกวิถีทางที่จะรักษาระดับการประเมินขององค์กรไว้ในระดับดีเยี่ยม แต่ไม่ได้ระบุว่าแนวทางที่จะได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ต้องการนั้นคืออะไร

4) การเน้นที่คน (Emphasis on people) เป็นลักษณะขององค์กรที่ให้ความสำคัญว่าการตัดสินใจขององค์กรจะส่งผลกระทบต่อบุคลากรในองค์กรของตนอย่างไร ซึ่งองค์กรลักษณะนี้ มักดูแลบุคลากรของตนด้วยความเคารพและให้เกียรติ

5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นลักษณะขององค์กรที่เน้นการดำเนินกิจกรรมและการปฏิบัติงานภายในองค์กรร่วมกัน บุคลากรที่ทำงานให้กับองค์กรลักษณะนี้มักจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร

6) ความแข็งขัน (Aggressiveness) องค์กรลักษณะนี้ บุคลากรมักถูกคาดหวังให้มีความแน่วแน่เมื่อต้องรับมือกับคู่แข่ง องค์กรที่มีลักษณะวัฒนธรรมเชิงรุกเช่นนี้ มักให้ความสำคัญกับความสามารถในการแข่งขันและการทำผลงานออกมาได้ดีในทุกๆ การแข่งขัน

7) ความเสถียร (Stability) องค์กรลักษณะนี้ ให้คุณค่ากับความมั่นคง คือ เน้นที่กฎเกณฑ์ คาดเดาได้ และมีลักษณะเป็นระบบงานแบบราชการ โดยทั่วไปองค์กรลักษณะนี้จะให้ระดับผลผลิตหรือผลงานที่สม่ำเสมอและคาดการณ์ได้

Warrick (2017) ได้กล่าวถึงลักษณะของวัฒนธรรมที่สามารถพบภายในองค์กรไว้ 2 ลักษณะ คือ วัฒนธรรมที่มีขีดสมรรถนะสูง (High performance cultures) และวัฒนธรรมที่มีขีดสมรรถนะต่ำ (Low performance cultures) รายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ลักษณะของวัฒนธรรมตามแนวคิดของ Warrick (2017)

วัฒนธรรมที่มีขีดสมรรถนะสูง	วัฒนธรรมที่มีขีดสมรรถนะต่ำ
ผู้นำมีทักษะ นำชื่นชม และสร้างองค์กรให้มีผลงานที่ประสบความสำเร็จ และดูแลบุคลากรและผู้รับบริการอย่างดีเยี่ยม	ผู้นำมีภาวะผู้นำน้อยมาก ไม่ได้ได้รับความเชื่อถือและชื่นชม มีส่วนร่วมกับบุคลากรและผู้รับบริการน้อยมาก ส่วนใหญ่ทำเพื่อประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม
องค์กรมีวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ชัดเจนและน่าสนใจ	องค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ไม่ชัดเจน ไม่น่าสนใจ และไม่ได้ใช้จริง
องค์กรมีค่านิยมหลักในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมและใช้ค่านิยมเหล่านั้นในการตัดสินใจดำเนินการต่างๆ	องค์กรมีค่านิยมหลักที่ไม่ชัดเจน ไม่น่าสนใจ และไม่ได้ใช้จริง
องค์กรมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ มีจริยธรรมภายในองค์กร และทำในสิ่งที่ถูกต้อง	องค์กรขาดความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ขาดจริยธรรมภายในองค์กร และจะเลือกทำในสิ่งที่ให้ผลประโยชน์มากกว่าความถูกต้องชื่อเสียงในการทำสิ่งที่สมควรมากกว่าสิ่งที่ถูกต้อง
องค์กรมีบทบาท ความรับผิดชอบ และเกณฑ์ความสำเร็จที่ชัดเจน มีความมุ่งมั่นในการเข้าไปมีส่วนร่วม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ และพัฒนาบุคลากร	องค์กรมีบทบาทและความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจน และมีความมุ่งมั่นน้อยมากการเข้าไปมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ และพัฒนาศักยภาพของบุคลากร
สภาพแวดล้อมการทำงานภายนอกองค์กรที่เป็นบวก	สภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นลบ มีความตึงเครียด และการต่อต้าน
องค์กรมีการสื่อสารที่เปิดกว้าง ตรงไปตรงมา และโปร่งใส	องค์กรขาดการสื่อสาร ขาดการเปิดกว้างในการทำงาน ไม่มีความตรงไปตรงมา เนื่องจากผู้นำไม่ต้องการให้บุคลากรพูดในสิ่งที่ตนไม่พึงประสงค์
บรรทัดฐานขององค์กร คือ การทำงานเป็นทีม ความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมเป็นบรรทัดฐาน	องค์กรมีการตัดสินใจจากบนลงล่าง มีโอกาสน้อยมากที่บุคลากรจะมีส่วนร่วมในการทำงานกับผู้นำ ขาดการทำงานเป็นทีม และการทำงานร่วมกัน
องค์กรเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ในการปฏิบัติงานที่	องค์กรมีความล่าช้าในการปรับปรุง และเลือกปรับปรุงเฉพาะที่จำเป็นเท่านั้น มีความล่าช้าใน

วัฒนธรรมที่มีขีดสมรรถนะสูง	วัฒนธรรมที่มีขีดสมรรถนะต่ำ
ทันสมัย	ด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน
องค์กรเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง ปรับตัว เรียนรู้ จากความสำเร็จและความผิดพลาด กล้าที่จะเสี่ยง ในสิ่งที่มีความสมเหตุสมผล และลองสิ่งใหม่ๆ	องค์กรขาดการวางแผนการเปลี่ยนแปลงที่ดี มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง มีการเรียนรู้จากความ สำเร็จและความผิดพลาดน้อยมาก และไม่ชอบความเสี่ยงหรือเลือกที่จะเสี่ยงในสิ่งที่ไม่ สมเหตุสมผล

สรุปโดยภาพรวมได้ว่า ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรนั้นถูกจัดหมวดหมู่ไว้อย่าง หลากหลาย แต่เมื่อพิจารณารายละเอียดจะพบว่า ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรหลักที่ทุกองค์กรพึงมี คือ การปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อสิ่งใหม่ๆ เช่น ความกล้าที่จะคิด สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ และความกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจทำบางสิ่งอย่างมีเหตุผล นอกจากนี้ ยังมีวัฒนธรรมองค์กรลักษณะ อื่นที่สามารถพบได้ในองค์กร เช่น การมุ่งความเป็นเลิศของผลลัพธ์ ความชัดเจนในเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการทำงาน การทำงานเป็นทีม การใส่ใจในรายละเอียด ความแม่นยำ และ ถูกต้องในการทำงาน การแข่งขันสูง ความเสถียรมั่นคง การดูแลเอาใจใส่บุคลากร และการถ่ายทอด ประเพณี แนวทางปฏิบัติภายในองค์กรสืบต่อกันมา

1.3 ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร

Handy and Aitken (1986 อ้างถึงใน Prosser, 1999) กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียน สามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) วัฒนธรรมแบบสโม่สร: ไยแมงมุม (Club culture: A spider's web) โรงเรียน ทำหน้าที่เป็นสโม่สรที่ไม่เป็นทางการของคนที่รักในการทำงาน และการสอน โดยมีผู้บริหารเป็น ศูนย์กลางของทุกสิ่งในโรงเรียน ส่วนครูมีหน้าที่ในการทำภารกิจให้บรรลุผลตามที่ผู้บริหารสั่งการ ซึ่งผู้ ซึ่งเป็นศูนย์กลางของทุกสิ่งในโรงเรียน

2) วัฒนธรรมที่เน้นบทบาท: พีระมิต (Role culture: A pyramid) โรงเรียนทำ หน้าที่เป็นเสมือนตุ้งงานที่ประสานการดำเนินงานภายในองค์กร ซึ่งมีการจัดคณะผู้บริหารอย่างเป็น ระบบ และขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ เป็นไปตามระบบราชการ

3) วัฒนธรรมที่เน้นงาน: ตาราง (Task culture: A grid) โรงเรียนเป็นแหล่งรวม มิตรภาพของกลุ่มคนที่มีความหลากหลาย โดยจะมีการวางแผน และแก้ปัญหาาร่วมกัน

4) วัฒนธรรมที่เน้นคน: กลุ่มคน (Person culture: A cluster) โรงเรียนเป็นแหล่งทรัพยากรขนาดเล็กที่จัดตั้งขึ้น เพื่อพัฒนาความสามารถ และฝึกทักษะของบุคลากร

Prosser (1999) ได้แบ่งประเภทของวัฒนธรรมโรงเรียนออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) วัฒนธรรมของโรงเรียนแบบเป็นทางการ (Formal school culture) มีการควบคุมทางสังคมสูง แต่การอยู่ร่วมกันในสังคมต่ำ โดยวัฒนธรรมของโรงเรียนประเภทนี้ จะกดดันให้นักเรียนบรรลุผลสำเร็จในการเรียนตามจุดมุ่งหมายการเรียนรู้ เป้าหมายของหลักสูตร รวมถึงการทดสอบ ข้อดีคือ ครูและนักเรียนขาดปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โรงเรียนเน้นความเป็นระเบียบ มีวินัย มีจรรยาบรรณในการทำงานสูง มีความคาดหวังทางวิชาการสูง และมีการต่อต้านคนที่ไม่ปฏิบัติตามแนวทางที่โรงเรียนกำหนด บุคลากรจะเข้มงวดกับนักเรียน

2) วัฒนธรรมของโรงเรียนแบบสวัสดิการ (Welfarist School Culture) มีการทำงานร่วมกันในสังคมสูง แต่การควบคุมทางสังคมในระดับต่ำ โดยภายในโรงเรียนมีบรรยากาศที่ผ่อนคลาย เป็นกันเอง และอบอุ่น โรงเรียนมุ่งเน้นการพัฒนานักเรียนเป็นรายบุคคลตามสภาพแวดล้อมที่นักเรียนอยู่ และจัดการเรียนรู้โดยยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง ภาวะกดดันในการทำงานต่ำ ดังนั้นเป้าหมายทางการศึกษาของโรงเรียนจึงมีลำดับความสำคัญที่น้อยกว่าการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียนในเรื่องของการปรับตัวทางสังคม และทักษะชีวิต

3) วัฒนธรรมของโรงเรียนแบบเรือนกระจก (Hothouse school culture) มีการอยู่ร่วมกันในสังคมสูง และมีการควบคุมทางสังคมสูงเช่นกัน บุคลากรภายในโรงเรียน และนักเรียนอยู่ภายใต้แรงกดดันในการดำเนินชีวิตในโรงเรียน คติของโรงเรียนประเภทนี้ คือ เข้าร่วม สนุกสนาน และประสบความสำเร็จ สำหรับความคาดหวังในการทำงาน บุคลากรและนักเรียนต้องมีการพัฒนาตนเอง และมีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นในการทำงาน เป็นประเภทของวัฒนธรรมที่ไม่บังคับหรือกดดันอย่างเปิดเผย แต่บุคลากรและนักเรียนมักจะกังวลว่าการปฏิบัติงานนั้นจะยังไม่ดีเท่าที่ควร

4) วัฒนธรรมของโรงเรียนแบบการเอาตัวรอด (Survivalist school culture) มีการอยู่ร่วมกันในสังคมต่ำ และมีการควบคุมทางสังคมต่ำ เป็นประเภทของวัฒนธรรมที่อาจนำไปสู่ความยากลำบากหรือความล้มเหลวในการบริหารโรงเรียน ครูมุ่งมั่นที่จะควบคุมมาตรฐานของโรงเรียนและยอมให้นักเรียนหลีกเลี่ยงงานด้านวิชาการ เพื่อแลกเปลี่ยนกับการที่นักเรียนจะไม่ประพฤติตนไม่เหมาะสม การจัดการเรียนการสอนดำเนินไปอย่างไม่เร่งรีบ นักเรียนไม่บรรลุผลการเรียนรู้ ครูรู้สึกไม่ได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานที่อาวุโส และใช้ชีวิตในการทำงานแบบวันต่อวัน นักเรียนหลายคนรู้สึกเบื่อหน่าย ส่วนด้านจริยธรรมเป็นอีกหนึ่งสิ่ง que เชื่อถือไม่ได้ และมีน้อยมากในโรงเรียน

การควบคุมทางสังคม

	สูง	ต่ำ
ค่าการอยู่ร่วมกันในสังคม	วัฒนธรรมของโรงเรียน แบบเรือนกระจก (Hothouse school culture)	วัฒนธรรมของโรงเรียน แบบสวัสดิการ (Welfarist school culture)
	วัฒนธรรมของโรงเรียน แบบเป็นทางการ (Formal school culture)	วัฒนธรรมของโรงเรียน แบบเอาตัวรอด (Survivalist school culture)

ภาพที่ 2 ประเภทของวัฒนธรรมโรงเรียนตามแนวคิดของ Prosser (1999)

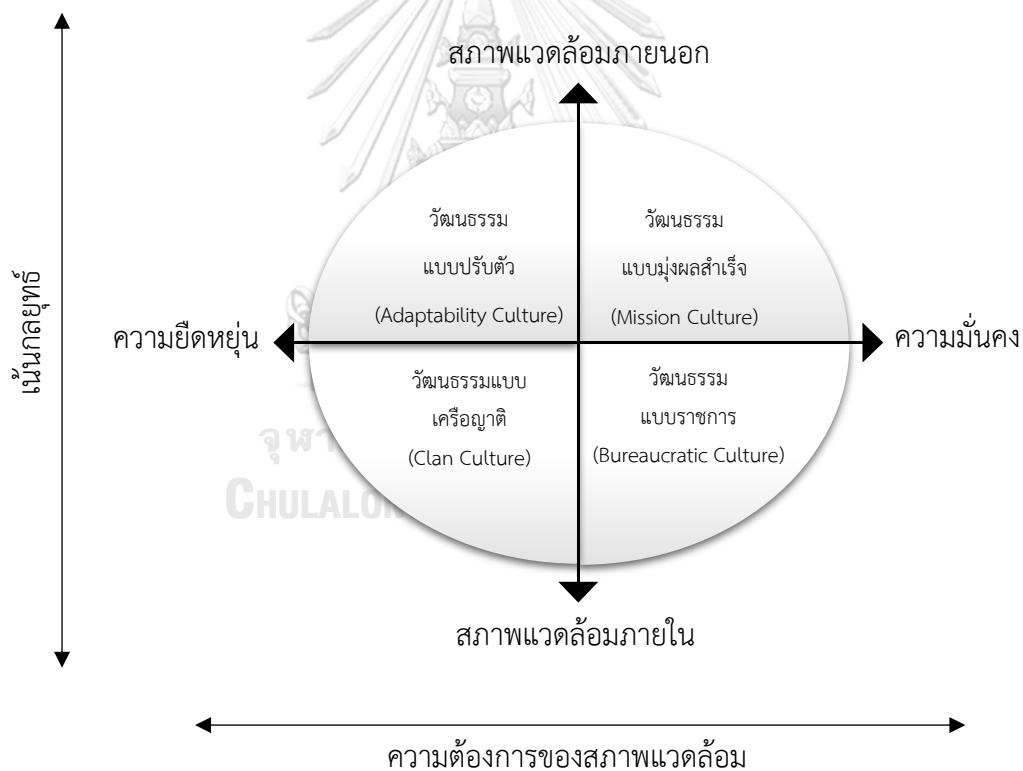
Daft (2008) ได้จัดวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการใช้กลยุทธ์ในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้ มีความยืดหยุ่นและมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ นอกจากนี้ วัฒนธรรมยังส่งเสริมการมีค่านิยม บรรทัดฐาน และความเชื่อขององค์กร เพื่อใช้ในการตรวจสอบ ทัศนคติ สถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร และดำเนินสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมใหม่ให้สนองต่อเหตุการณ์ใหม่ที่เกิดขึ้น สำหรับองค์กรประเภทนี้ไม่เพียงแต่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมอย่างรวดเร็ว แต่ยังสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอีกด้วยในเรื่องของนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และการรับความเสี่ยง ซึ่งผลลัพธ์ขององค์กรประเภทนี้ คือ นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และความกล้าเสี่ยงในการทำสิ่งใหม่

2) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Mission culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องเสถียรภาพความมั่นคงและการยอมรับจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการวางเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ วัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้ บุคลากรแต่ละคนต้องรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานในระดับที่องค์กรกำหนด และองค์กรให้สัญญาว่าจะมีรางวัลให้เป็นการตอบแทนหากทำงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จนี้สะท้อนให้เห็นถึงการแข่งขันที่สูงภายในองค์กร หากบุคลากรสามารถบรรลุผลก็จะมีกำลังใจในการทำงานต่อไป ในขณะที่บุคลากรที่มีผลงานไม่ตรงตามเป้าหมายจะรู้สึกหมดกำลังใจในการทำงาน

3) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญแบบ ยึดหยุ่นและเอื้ออาทรต่อกัน ยึดมั่นในการตอบสนองสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นสำคัญ โดย มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม ช่วยเหลือเกื้อกูลของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมประเภทนี้ส่งเสริมให้ บุคลากรมีความตระหนักว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รัก ห่วงแทนเหมือนกับทำงานกับคนใน ครอบครัว ด้วยเหตุนี้ การทำงานของบุคลากรในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบเครือญาติจึงเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ และให้การดูแลผู้ให้บริการเหมือนกับเป็นสมาชิกคนหนึ่งของคนในครอบครัวเช่นกัน

4) วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นเรื่องเกี่ยวกับความมั่นคงในการทำงานของบุคลากร วัฒนธรรมประเภทนี้มุ่งเน้นการทำงานอย่างมีระบบ การปฏิบัติตามกฎระเบียบและนโยบาย นอกจากนี้ สัญลักษณ์ วีรบุรุษ พิธีการ และประเพณีต่างๆ ขององค์กรช่วยส่งเสริมค่านิยมขององค์กร ให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม และภาคภูมิใจที่ได้เป็นบุคลากรในองค์กร



ภาพที่ 3 ประเภทของวัฒนธรรมโรงเรียนตามแนวคิดของ Daft (2008)

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ วัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงาน และวัฒนธรรมองค์กรที่ล้มเหลว สำหรับประเภทที่ 1 วัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการดำเนิน แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ 1 เน้นความมีระเบียบแบบแผนในการทำงานประเภทที่ มีการทำงานแบบสั่งการจากหัวหน้าผู้ปฏิบัติ มีค่านิยม บรรทัดฐาน สัญลักษณ์ และประเพณี และมักเข้มงวดในการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งวัฒนธรรมประเภทนี้ ได้แก่ วัฒนธรรมแบบสโมสร (Club culture) วัฒนธรรมของโรงเรียนแบบเป็นทางการ (Formal school culture) วัฒนธรรมที่เน้นบทบาท (Role culture) วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) รูปแบบที่ 2 เน้นการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอก หรือมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ วัฒนธรรมประเภทนี้ ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability) รูปแบบที่ 3 เน้นการแข่งขันสูง มีความกดดันในการทำงาน มีรางวัลเป็นผลตอบแทน บุคลากรภายในองค์กรเกิดความกังวลในประสิทธิภาพของงานที่ตนเองทำ วัฒนธรรมประเภทนี้ ได้แก่ วัฒนธรรมของโรงเรียนแบบเรือนกระจก (Hothouse school culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Mission culture) และวัฒนธรรมที่เน้นคน (Person center) รูปแบบที่ 4 เป็นวัฒนธรรมที่ให้การช่วยเหลือเกื้อกูล ดูแลกัน ร่วมกันทำงาน หากเป็นโรงเรียน วัฒนธรรมนี้จะเน้นการสอนทักษะชีวิตให้กับนักเรียน ยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง ได้แก่ วัฒนธรรมที่เน้นงาน : ตาราง (Task culture) วัฒนธรรมของโรงเรียนแบบสวัสดิการ (Welfarist school culture) และวัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture) และประเภทที่ 2 เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ล้มเหลว ภายในองค์กรมีการทำงานอย่างไม่เป็นระบบ ทำงานล่าช้า หากเป็นวัฒนธรรมในโรงเรียน ครูใส่ใจเรื่องผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และมักจะใช้วิธีการที่ผิดในการตัดสินใจแก้ปัญหา เช่น วัฒนธรรมของโรงเรียนแบบการเอาตัวรอด (Survivalist school culture) การที่องค์กรจะเข้มแข็ง และประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องมีการวางรากฐานทางวัฒนธรรมองค์กรให้มั่นคงก่อน โดยองค์กรสามารถเลือกประเภทของวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม และนำมาใช้กับองค์กรของตนเอง

1.4 ระดับของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรสามารถวิเคราะห์ได้หลายระดับ ซึ่งมีตั้งแต่ระดับที่บุคลากรในองค์กรสามารถสังเกต และสัมผัสได้ด้วยตนเอง ไปจนถึงระดับที่ฝังลึกอยู่ในองค์กร โดยที่บุคลากรภายในองค์กรไม่รู้ตัวว่าตนเองกำลังปฏิบัติตามวัฒนธรรมขององค์กร

นิตินพ ภูตะโชติ (2560) ได้วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร และแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

ระดับที่ 1 วัฒนธรรมที่สามารถสังเกตได้ (Observable culture) เป็นวัฒนธรรมในระดับบนที่องค์กรสร้างขึ้น มา โดยบุคลากรภายในองค์กรสามารถมองเห็น ประพฤติปฏิบัติตามได้ เช่น

พิธีกรรมต่างๆ งานเฉลิมฉลอง ตราสัญลักษณ์ รูปปั้น เรื่องเล่า ประวัติ อาคารสถานที่ คณะผู้บริหาร และบุคลากรในองค์กร และอุปกรณ์ต่างๆ

ระดับที่ 2 ค่านิยมร่วมกัน (Shared values) เป็นเรื่องเกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อทัศนคติ ความรู้สึก ความคิดเห็น ที่บุคลากรภายในองค์กรร่วมกันสร้างสิ่งที่มีคุณค่าให้เกิดขึ้นกับองค์กร เช่น ค่านิยมในเรื่องคุณภาพขององค์กร ความสะอาด มาตรฐานทางการศึกษา การมีความเชื่อหรือความคิดเห็นร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากร

ระดับที่ 3 ข้อตกลงร่วมกัน (Common assumption) เป็นวัฒนธรรมองค์กรระดับลึกที่สุด โดยบุคลากรทุกคนต้องมีความเชื่อ และมีการรับรู้ร่วมกันเพื่อกำหนดข้อตกลงภายในองค์กร เช่น องค์กรต้องมีการพัฒนาเพื่อความเป็นเลิศ องค์กรต้องมีนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ องค์กรต้องเป็นเลิศด้านวิชาการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นค่านิยมอย่างหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงการมีวัฒนธรรมองค์กร

Schein (2010) ได้พัฒนาแบบจำลองของวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันไว้ 3 ระดับ ได้แก่

ระดับที่ 1 วัฒนธรรมทางกายภาพ (Artifacts) เป็นโครงสร้าง กระบวนการที่มองเห็นและสัมผัสได้ รวมทั้งพฤติกรรมของคนในองค์กรที่สามารถสังเกตได้ เช่น กฎกติกา คำอธิบายแนวทางการดำเนินงานขององค์กร และแผนผังองค์กร

ระดับที่ 2 ระดับค่านิยมและความเชื่อ (Espoused beliefs and values) เป็นค่านิยมอุดมการณ์ เป้าหมาย และแรงบันดาลใจที่ร่วมกันเรียนรู้ และสร้างขึ้น การใช้เหตุผลของตนเองเพียงฝ่ายเดียวในการตัดสินใจดำเนินการสิ่งต่างๆ ไม่ได้ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการมีค่านิยมและความเชื่อของบุคลากรภายในองค์กร ตัวอย่างเช่น องค์กรกำลังเผชิญกับงานหรือประเด็นปัญหาใหม่ ผู้นำองค์กรต้องมีการให้บุคลากรในองค์กรร่วมกันเสนอแนวคิดในการหาแนวทางการดำเนินงานหรือการแก้ปัญหาาร่วมกัน จากนั้นร่วมกันตัดสินใจ และนำแนวทางที่ทุกคนคิดว่าเหมาะสมที่สุดไปใช้ในการแก้ปัญหา ฉะนั้น ทุกคนภายในองค์กรจะรับรู้ว่าตนเองต้องปฏิบัติตนอย่างไร และต้องดำเนินการให้บรรลุผลอย่างไรบ้าง ในทางตรงกันข้าม หากปัญหาถูกคิดแก้ไข และตัดสินใจเฉพาะกลุ่มผู้นำองค์กรเพียงฝ่ายเดียว ค่านิยมและความเชื่อจะไม่เกิดขึ้นภายในองค์กร เพราะจะมีเพียงกลุ่มคนบางกลุ่มเท่านั้นที่ยอมรับและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำองค์กร

ระดับที่ 3 ระดับฐานคติพื้นฐาน (Basic underlying assumption) เป็นการคิดหรือการกระทำเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งบุคลากรภายในองค์กรให้การยอมรับ ปฏิบัติตาม โดยไม่ตั้งคำถามหรือข้อสงสัย โดยในระดับฐานคติพื้นฐานนี้เป็นผลมาจากผลสำเร็จของการนำความเชื่อและค่านิยมมาปฏิบัติ และปฏิบัติต่อเนื่องจนกลายเป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์กรที่ทุกคนภายในองค์กรให้การยอมรับ เช่น มาตรฐานการทำงานขององค์กร วิธีการทำงานที่บุคลากรภายในองค์กรคิดว่ามีประสิทธิภาพ เป็นต้น

Champoux (2011) มีการวิเคราะห์คล้ายกับการวิเคราะห์ของ Schein (2010) โดยแบ่งระดับของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 กายภาพ (Artifacts) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มองเห็นได้ชัดเจนที่สุด บ่งบอกถึงลักษณะที่ชัดเจนขององค์กรที่บุคลากรใหม่สามารถมองเห็นได้ทันที เมื่อเข้ามาปฏิบัติงาน เช่น เสียง สถาปัตยกรรม กลิ่น พฤติกรรม การแต่งกาย เรื่องราว ภาษา ผลิตภัณฑ์ และพิธีกรรม

ระดับที่ 2 ค่านิยม (Values) เป็นสิ่งที่บอกบุคลากรภายในองค์กรว่า ควรปฏิบัติตนและปฏิบัติงานอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ ค่านิยมเป็นสิ่งที่บุคลากรใหม่จะต้องใช้เวลาในการเรียนรู้สำหรับค่านิยมภายในองค์กรนั้นเกิดจากการทำความเข้าใจ และรับรู้ร่วมกันของคนในองค์กร ดังนั้นการที่บุคลากรใหม่เข้ามาปฏิบัติงานต้องระมัดระวังชี้แนะให้ปฏิบัติในสิ่งที่ตรงข้ามกับค่านิยมที่คนเดิมภายในองค์กรถือปฏิบัติมานาน ตัวอย่างเช่น บุคลากรใหม่เรียนรู้แนวทางการดำเนินงานจากการพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาว่า โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งภายในองค์กรมีการดำเนินการเลื่อนขึ้นอย่างเท่าเทียมกันระหว่างผู้หญิงและผู้ชาย ซึ่งเป็นนโยบายขององค์กร แต่ภายหลังพบว่าบุคลากรท่านนั้น พบว่ามีเพียงผู้ชายเท่านั้นที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้เป็นผู้บริหารในช่วงห้าปีที่ผ่านมา

ระดับที่ 3 ข้อตกลงพื้นฐาน (Basic assumptions) เป็นพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กรในหลายแง่มุม ความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์กร และความสัมพันธ์กับองค์กรประกอบต่างๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร โดยข้อตกลงพื้นฐานเหล่านี้พัฒนาขึ้นจากค่านิยมในประวัติศาสตร์ขององค์กร และจากวิธีการจัดการกับเหตุการณ์ต่างๆ นอกจากนี้ การจะอธิบายให้บุคลากรใหม่เข้าใจถึงข้อตกลงพื้นฐานนั้นเป็นสิ่งที่ยาก ดังนั้น บุคลากรใหม่ต้องเรียนรู้ด้วยตนเองจากการลองผิดลองถูก และการเฝ้าดูพฤติกรรมของบุคลากรเดิมที่มีความสามารถในการรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ตัวอย่างของข้อตกลงพื้นฐาน เช่น แนวทางการดำเนินงาน วิธีการรับมือกับปัญหา เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอยู่ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับวัฒนธรรมทางกายภาพ ระดับค่านิยมและความเชื่อ และระดับข้อตกลงพื้นฐาน ซึ่งทั้ง 3 ระดับนี้มีความสอดคล้องกันกล่าวคือระดับวัฒนธรรมทางกายภาพเป็นระดับที่ทุกคนสามารถมองเห็นได้ และเข้าใจได้ทันทีว่าองค์กรมีลักษณะเด่นอะไรบ้าง เช่น ตราสัญลักษณ์ เรื่องราวขององค์กร สถาปัตยกรรมขององค์กร เป็นต้น ระดับถัดถัดมา คือ ระดับค่านิยมและความเชื่อ เป็นระดับที่ไม่สามารถมองเห็นได้ด้วยตา ต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ และสัมผัสจากประสบการณ์ตรง ซึ่งในระดับนี้จะสะท้อนให้เห็นทัศนคติ ความคิด และความรู้สึกของบุคลากรภายในองค์กร และระดับสุดท้าย คือ ระดับฐานคติพื้นฐาน เป็นระดับที่ต่อเนื่องมาจากระดับค่านิยมและความเชื่อ โดยนำค่านิยมและความเชื่อนั้นลงสู่การปฏิบัติ นำมาใช้เป็นแนวทางในการทำงาน และตัดสินใจต่างๆ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรทุกที่จะมีระดับของวัฒนธรรมองค์กรตามที่กล่าวมาข้างต้น

1.5 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นคำที่ใช้อธิบายสภาพแวดล้อมสถานที่ทำงาน และอิทธิพลที่มีต่อวิธีคิด การกระทำ และประสบการณ์ในการทำงาน ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกองค์กรต้องสร้างขึ้น เพื่อใช้เป็นบรรทัดฐานให้กับคนในองค์กรได้ถือปฏิบัติ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรไว้ ดังนี้

นิติพล ภูตะโชติ (2560) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมีหน้าที่สำคัญหลายประการในการรักษาองค์กรให้มั่นคง ดังนี้

- 1) วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องบ่งบอกเอกลักษณ์ขององค์กรที่แสดงให้คนทั่วไปเห็นว่า องค์กรของตนนั้นมีความแตกต่าง หรือโดดเด่นกว่าองค์กรอื่นในเรื่องใดบ้าง
- 2) องค์กรทำให้สมาชิกเกิดความผูกพัน ภาคภูมิใจ รัก และหวงแหนองค์กร
- 3) วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่กำหนดมาตรฐาน พฤติกรรม และแนวทางการดำเนินงานของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้บุคลากรปฏิบัติตน และปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามมาตรฐานที่โรงเรียนกำหนด และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

Peterson และ Deal (2002) กล่าวว่า วัฒนธรรมมีอิทธิพลและกำหนดรูปแบบความคิด ความรู้สึก และดำเนินการของครู นักเรียน และผู้บริหาร โดยได้นำเสนอแง่มุมของผู้บริหารที่มีต่อบุคลากรในโรงเรียนแห่งหนึ่ง ซึ่งแง่มุมเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงการถูกหล่อหลอมด้วยองค์ประกอบที่แฝงอยู่ในวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

- 1) บุคลากรคิดว่าการปรับปรุงเป็นสิ่งสำคัญหรือไม่
- 2) จะกระตุ้นบุคลากรในการทำงานอย่างเต็มที่อย่างไร
- 3) บุคลากรรู้สึกอย่างไรเมื่อนักเรียนทำผลงานได้ไม่ดี
- 4) บุคลากรปฏิบัติตนในโถงทางเดิน ห้องรับรอง และในการประชุมอย่างไร
- 5) บุคลากรแต่งกายอย่างไรในโอกาสต่างๆ
- 6) อะไรคือสิ่งที่บุคลากรพูดถึงในที่สาธารณะหรือในที่ส่วนตัว
- 7) ระดับที่พวกเขามอบให้กับเพื่อนร่วมงานที่เป็นนวัตกรรมใหม่หรือไม่
- 8) บุคลากรไปหาใครเพื่อขอความคิดเห็นหรือความช่วยเหลือ
- 9) บุคลากรรู้สึกอย่างไรกับนักเรียนและเพื่อนร่วมงานที่แตกต่างกัน
- 10) บุคลากรจะเชื่อว่านักเรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้หรือไม่
- 11) บุคลากรจะถือว่าความสามารถของนักเรียนนั้นถูกกำหนดโดยภูมิหลังหรือไม่
- 12) ระดับการเรียนรู้ของนักเรียนขึ้นอยู่กับการสอนและหลักสูตรหรือไม่
- 13) เชื่อว่าการทำงานร่วมกันและการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่ดีหรือไม่
- 14) มาตรฐานของรัฐจะมีประโยชน์หรือไม่

15) พวกเขามองว่างานที่ทำในแต่ละวันเป็นการเรียกร้องหรือเป็นงาน

Kumar (2016) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญ และเป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับบุคลากรภายในองค์กร ดังนี้

- 1) วัฒนธรรมองค์กรเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ที่มีคุณภาพ
- 2) วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กร ทำให้บุคลากรอุทิศตนในการทำงานอย่างเต็มที่
- 3) วัฒนธรรมองค์กรช่วยให้เผชิญกับการแข่งขันระดับโลก การเปลี่ยนแปลงรูปแบบเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม
- 4) วัฒนธรรมองค์กรสอนวิธีปฏิบัติตนต่อผู้ใช้บริการแก่บุคลากรทุกคนภายในองค์กร
- 5) วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งทำให้เกิดผลดีต่อองค์กรใด เช่น บุคลากรมีคุณธรรม สร้างสภาพแวดล้อม และบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
- 6) บุคลากรมีความภักดีต่อองค์กร

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญมากในการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวกำหนดแนวคิด พฤติกรรม และการทำงานของคนภายในองค์กร นอกจากนี้การมีวัฒนธรรมองค์กรยังส่งผลให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดความภาคภูมิใจในองค์กร การร่วมกันทำงาน และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร อีกทั้งยังทำให้การดำเนินงานต่างๆ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การแสดงออกทางพฤติกรรม และความคิดของบุคลากรภายในองค์กรจะเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ

1.6 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

Weinzwieg (2010) กล่าวว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นอยู่กับดุลพินิจ (Consideration) และการมีเจตนาที่ชัดเจน (Conscious intent) ของบุคลากรในองค์กร ดังนั้น การมีสภาพแวดล้อม และบรรยากาศในที่ทำงานที่เหมาะสม ย่อมส่งผลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างมาก ซึ่งมีแนวทางการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

- 1) การสอน (Teach it) การปฐมนิเทศและการฝึกอบรมเป็นการชี้แจงให้บุคลากรได้เห็นเป้าหมายขององค์กร และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการเกี่ยวกับการทำงานและประสบการณ์ของแต่ละคน อีกทั้ง การบอกกล่าวถึงแนวปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร เช่น การปฏิบัติตน การตรงต่อเวลา เป็นต้น นอกจากนี้ การนำเรื่องราวในอดีตมาสะท้อนให้เห็นกระบวนการการทำงานว่าวิธีใดบ้างที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ แล้ววิธีการใดที่องค์กร

ใช้รับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นประสบการณ์ที่นอกเหนือจากทฤษฎี และสามารถนำมาสอนบุคลากรได้

2) การกำหนดให้ชัดเจน (Define it) หากองค์กรมีผู้บริหารหลายคนที่อยู่แลงองค์กร คณะผู้บริหารต้องมีการหารือกัน เพื่อสร้างข้อตกลงร่วมกันระหว่างคณะผู้บริหาร และบุคลากรในองค์กร ซึ่งการกำหนดวิสัยทัศน์เป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม วิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นนั้นต้องเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ไม่ใช่เพียงการกล่าวด้วยวาจา

3) การดำเนินชีวิตในองค์กร (Live it) ผู้บริหารองค์กรต้องทำตัวเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรภายในองค์กร เช่น การรับผิดชอบในคำพูด การจัดการกับปัญหาอย่างสร้างสรรค์ การทำงานอย่างเป็นระบบ การให้รางวัล การยอมรับผิดและกล่าวคำขอโทษ และการให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร สิ่งเหล่านี้คือการสร้างค่านิยมที่ดีให้กับองค์กร เมื่อผู้บริหารสร้างค่านิยมที่ดีให้เป็นแบบอย่าง บุคลากรในองค์กรก็จะดำเนินชีวิตตามค่านิยมที่สร้างขึ้นนั้น

4) การวัดผล (Measure it) องค์กรต้องมีการวัดความสำเร็จของวัฒนธรรมองค์กรที่กำหนดขึ้นมา โดยวัดจากผลสำเร็จในการทำงาน และบุคลากรในองค์กรจะเป็นผู้ให้คะแนน และผลการวัดสามารถนำมาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรให้มีการปฏิบัติที่เหมาะสมมากขึ้น

5) การให้รางวัล (Reward it) การให้รางวัล และการให้การยอมรับเป็นการสร้างวัฒนธรรมเชิงบวกให้กับองค์กร การให้รางวัลนั้นสามารถทำได้หลายวิธี องค์กรต้องให้รางวัลที่สอดคล้องกับพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากบุคลากรในองค์กร รวมถึงเหมาะสมกับการดำเนินชีวิต

นิตินพ ภูตะโชติ (2560) กล่าวว่าทุกองค์กรจะสร้างวัฒนธรรมของตนเองขึ้น เพื่อแสดงถึงเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละองค์กร ซึ่งการสร้างวัฒนธรรมองค์กรต้องคำนึงถึงปัจจัยต่อไปนี้

1) ประวัติความเป็นมาขององค์กร (History) องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมของตนเองขึ้นจากผลสำเร็จของการดำเนินงานภายในองค์กรในอดีต โดยผู้ก่อตั้ง และผู้นำองค์กรเป็นบุคคลหลักในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

2) สภาพแวดล้อม (Environment) องค์กรที่ประสบผลสำเร็จ ต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการแข่งขัน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดการแข่งขัน

3) กระบวนการคัดเลือก การจ้างงานขององค์กร (Staffing process) การเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในองค์กร เป็นระบบการคัดกรองบุคคลที่มีทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ และแนวคิดเข้ากับตามวัฒนธรรมขององค์กรได้ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในการทำงานตามมาทีหลัง

4) กระบวนการทางสังคมในองค์กร (Socialization process) การจัดกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรถือเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร เช่น การแข่งขันกีฬา งานปีใหม่ งานประกาศเกียรติคุณ นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรยังมีส่วนเกี่ยวข้องกับส่วนอื่นๆ ดังนี้

(1) วัฒนธรรมองค์กรให้อิสระแก่บุคลากรในการแสดงความคิดเห็นหรือการปฏิบัติตน โดยองค์กรเชื่อว่าสิ่งนี้จะทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการทำงาน และร่วมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

(2) วัฒนธรรมองค์กรที่ใช้กฎระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับมาเป็นตัวกำหนดในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

(3) วัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารให้การสนับสนุน ส่งเสริม และสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร จนส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

(4) วัฒนธรรมองค์กรที่มีรางวัลมาเป็นสิ่งจูงใจบุคลากรในการสร้างผลงานบวกในการทำงาน และการประพฤติตนให้เหมาะสม

โดยสรุป การสร้างวัฒนธรรมองค์กรต้องเกิดจากดุลพินิจ (Consideration) และการมีเจตนาที่ชัดเจน (Conscious intent) ของบุคลากรในองค์กร โดยองค์กรต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศภายในองค์กรให้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรของตนเอง เช่น การถอดบทเรียนความสำเร็จในอดีต การกำหนดแนวทางการทำงานที่ชัดเจน การเป็นแบบอย่างและการส่งเสริมของผู้บริหาร การวัดผลความสำเร็จของการมีวัฒนธรรมองค์กร และการให้รางวัล เหล่านี้ช่วยสร้างองค์กรให้มีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและส่งผลให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงานต่างๆ

1.7 การสังเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

โรงเรียนเป็นหนึ่งในองค์กรทางการศึกษาที่มีลักษณะจำเพาะของระเบียบ และแบบแผนในการปฏิบัติงาน รวมถึงการประพฤติปฏิบัติตนตามความเชื่อและค่านิยมที่คนภายในโรงเรียนให้ความสำคัญ ซึ่งการก่อตัวเป็นวัฒนธรรมองค์กรภายในโรงเรียนนั้น มีองค์ประกอบหลายประการซึ่งนักคิดได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรภายในโรงเรียนไว้ ดังนี้

Saphier และ King (1985) ได้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนออกเป็น 12 ประการ ดังนี้

1) ความเป็นเพื่อนร่วมงาน (Collegiality) หมายถึง ครูมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยการสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานที่เปิดกว้างผ่านการแลกเปลี่ยนแนวคิด แสดงความเห็น เสนอปัญหา แก้ปัญหา และวิจารณ์การปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ร่วมกัน

2) การทดลอง (Experimentation) หมายถึง ครูได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานให้ทดลองใช้แนวคิด เทคนิค และวิธีการใหม่ๆ ในการจัดการเรียนการสอน

3) ความคาดหวังที่สูง (High expectations) หมายถึง ผู้บริหารและครูถูกคาดหวังว่า ต้องมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่สูง ดังนั้น โรงเรียนจึงจัดให้มีการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครู หากคุณภาพไม่

เป็นไปตามที่โรงเรียนกำหนด ครูต้องถูกลงโทษ นอกจากนี้ ยังรวมถึงการพัฒนาวิชาชีพของครูในโรงเรียนที่เน้นให้มีการจัดชุมชนการเรียนรู้ในโรงเรียน

4) ความไว้วางใจและความเชื่อมั่น (Trust and confidence) หมายถึง ผู้บริหารและผู้ปกครองต้องให้เชื่อมั่นในการตัดสินใจ ความมุ่งมั่น และการพัฒนาการศึกษาของครู รวมถึงการให้ความมั่นใจในศักยภาพการปฏิบัติงานของครู

5) การสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม (Tangible support) หมายถึง ครูได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะทางวิชาชีพ รวมถึงการได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนครูและผู้บริหารในการปฏิบัติงาน

6) การเข้าถึงฐานความรู้ (Reaching out to the knowledge base) หมายถึง ครูและหัวหน้างานมีการปรึกษาร่วมกัน การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ใหม่ที่ทันสมัยเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน ผ่านกระบวนการการนิเทศการสอน

7) การชมเชยและการรับรู้ (Appreciation and recognition) หมายถึง ผู้บริหารรับรู้คุณภาพการปฏิบัติงานของครูภายในโรงเรียน จากการสังเกตการปฏิบัติงานของครูแต่ละท่าน และสะท้อนผลการปฏิบัติงานของครูตามผลการสังเกต หากครูปฏิบัติงานดี หรือบรรลุผลสำเร็จ อาจให้การชมเชยครูเป็นคำพูดหรือการเขียนข้อความในกระดาษ แต่ถ้าการปฏิบัติงานขาดคุณภาพ และไม่บรรลุผล ผู้บริหารต้องแจ้งปัญหาที่พบให้ครูทราบ พร้อมทั้งให้คำปรึกษา และแนะนำแนวทางการแก้ปัญหาแก่ครู

8) ความเอื้ออาทร การเฉลิมฉลอง และการมีอารมณ์ขัน (Caring, Celebration, and Humor) หมายถึง ครูภายในโรงเรียนเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน มีการเฉลิมฉลองภายในโรงเรียนเนื่องในวาระต่างๆ เช่น งานวันเกิด การเลื่อนขั้น และการได้รับตำแหน่งใหม่

9) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Involvement in decision-making) หมายถึง ครูทุกคนมีโอกาสเสนอปัญหาหรือประเด็นอื่นๆ ที่พบในการปฏิบัติงาน โดยครูภายในองค์กรร่วมเสนอแนวคิด เพื่อหาแนวทางการปฏิบัติร่วมกัน ก่อนจะร่วมกันตัดสินใจว่าแนวทางใดเหมาะสมที่สุดที่จะนำไปปฏิบัติ

10) รักษาสิ่งที่สำคัญ (Protection of what's important) หมายถึง ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูใช้เวลากับการจัดการเรียนการสอนและการวางแผนการจัดการเรียนการสอน โดยลดจำนวนการเข้าประชุมและปริมาณงานเอกสารลง

11) ประเพณี (Traditions) หมายถึง ครูและผู้บริหารสืบสานประเพณีหรือกิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรดำเนินการจัดเป็นประจำทุกปี

12) ความซื่อสัตย์ และการสื่อสารที่เปิดเผย (Honest, open-communication) หมายถึง ครูสามารถพูดกับเพื่อนร่วมและผู้บริหารอย่างตรงไปตรงมา โดยไม่เกรงกลัวว่าจะเป็นการ

ทำลายความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน รวมถึงการเปิดโอกาสให้วิจารณ์การปฏิบัติงานภายในองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ครูทุกคนพร้อมเปิดใจรับฟังการวิจารณ์ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป

Patterson, Purkey, และ Parker (1986) ได้กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์กรภายในโรงเรียนว่ามีประเด็นบ่งชี้ 10 ประการ ดังนี้

1) ความมุ่งประสงค์ขององค์กร (Purpose) หมายถึง โรงเรียนมีการชี้แจงให้ครูทราบถึงความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานร่วมกัน รวมถึงการตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน

2) การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) หมายถึง โรงเรียนยึดหลักการกระจายอำนาจ โดยเปิดโอกาสให้ครูรับรู้ข่าวสาร ได้รับการสนับสนุน และใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน

3) การตัดสินใจ (Decision making) หมายถึง ผู้บริหารและครูมีโอกาสแสดงความคิดเห็น และให้ข้อมูลสารสนเทศที่หลากหลาย เพื่อประกอบการตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งแนวทางการปฏิบัติที่ทุกคนตัดสินใจเลือก ถือเป็นแนวทางที่ดีที่สุดที่ทุกคนเห็นตรงกันว่าจะนำพาสู่เป้าหมายที่วางไว้

4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (Belonging) หมายถึง โรงเรียนให้ความสำคัญกับครู โดยการให้ความช่วยเหลือและพัฒนาครู เพื่อกระตุ้นให้ครูมีความรู้สึกเป็นเจ้าของรัก และผูกพันในโรงเรียน ซึ่งสิ่งนี้ส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนา

5) ความไว้วางใจและความเชื่อมั่น (Trust and confidence) หมายถึง โรงเรียนมีความเชื่อมั่นว่า ครูทุกคนในโรงเรียนปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เอาใจใส่นักเรียนและโรงเรียนอย่างดีที่สุด อีกทั้งมีความมั่นใจในตัวครูที่มีความชำนาญในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม และให้การยอมรับในความสามารถของครูทุกคน ทำให้ครูเกิดความพยายามที่จะใช้ความสามารถของตนเอง ในการปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด

6) ความเป็นเลิศ (Excellence) หมายถึง โรงเรียนมีมาตรฐานและความมุ่งหวังในระดับสูง อีกทั้งยังมีบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมครูให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และเสริมสร้างความเชื่อมั่นและทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานแก่ครู

7) การยอมรับและให้รางวัล (Recognition and reward) หมายถึง โรงเรียนมีการสร้างแรงจูงใจเพื่อส่งเสริมให้ครูสร้างสรรค์นวัตกรรมและยอมรับสิ่งใหม่ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ผู้บริหารและครูรับรู้ว่าเป็นครูและนักเรียนภายในโรงเรียนประสบความสำเร็จในการทำกิจกรรม รวมถึงการยอมรับในศักยภาพของครูในโรงเรียนและพยายามสนับสนุนให้ครูนำศักยภาพที่มีมาพัฒนาโรงเรียนให้เกิดประโยชน์

8) ความเอื้ออาทร (Caring) หมายถึง โรงเรียนให้ความสนใจ ดูแลเรื่องความเป็นอยู่ และภาระส่วนตัวของครู นอกจากนี้ การที่ครูจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี โรงเรียนต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านอาชีพและความเป็นมืออาชีพของครู

9) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) หมายถึง โรงเรียนส่งเสริมให้ครูประพฤติปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีการแสดงให้เห็นถึงความคงเส้นคงวาและความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามที่ได้กำหนดไว้ และสนับสนุนให้ครูมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้บรรลุผลสูงสุดและปฏิบัติตนให้อยู่ในกรอบจริยธรรม

10) ความหลากหลาย (Diversity) หมายถึง โรงเรียนยอมรับความแตกต่างในด้านบุคลิกภาพและปรัชญาในการดำเนินชีวิตของครู มีการส่งเสริมให้ครูมีการจัดการเรียนการสอนที่มีรูปแบบและปรัชญาที่ต่างกันไป อีกทั้งครูแต่ละคนมีวิธีการปฏิบัติงานที่ต่างกันไป ดังนั้นในการปฏิบัติงานจึงควรมีความยืดหยุ่น

Taylor (1991) ได้กำหนดปัจจัยของวัฒนธรรมองค์กรภายในโรงเรียน จำนวน 31 ปัจจัย โดยแต่ละปัจจัยสามารถนำมาจัดกลุ่มได้ 4 กลุ่ม ดังนี้

1) การได้รับการสนับสนุนจากกลุ่ม (Group support) เป็นกลุ่มของปัจจัยวัฒนธรรมภายในโรงเรียนที่ส่งเสริมให้ครูร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานภายในโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย ปัจจัยหลัก 6 ประการ คือ

(1) การเป็นเพื่อนร่วมงาน (Collegiality) หมายถึง ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ช่วยเหลือ และให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด จุดมุ่งหมายไว้

(2) การปฏิบัติงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง ครูปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้

(3) การสร้างสังคมภายในองค์กร (Internal socialization) หมายถึง ครูมีการพูดคุยเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ ภายในโรงเรียนอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งการพูดคุยจะมุ่งประเด็นไปที่การพัฒนาให้โรงเรียนบรรลุผลสำเร็จ

(4) ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง ครูรู้สึกมั่นใจในความซื่อสัตย์ ความสามารถ และคุณลักษณะของเพื่อนครูในโรงเรียน

(5) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging) หมายถึง ครูได้รับการปฏิบัติที่แสดงให้เห็นถึงการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน สิ่งนี้ทำให้ครูรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

(6) การสนับสนุน (Support) หมายถึง ครูรู้สึกว่าคุณเองมีเพื่อนครูและผู้บริหารคอยช่วยเหลือตลอดเวลา ไม่ว่าจะเผชิญกับปัญหาหรือเรื่องที่ทำทนายก็ตาม

2) การดำเนินงาน (Enabling) เป็นกลุ่มของปัจจัยวัฒนธรรมภายในโรงเรียนที่ช่วยเพิ่มความสามารถของครูในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผล โดยโรงเรียนให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง และใช้ความสามารถของครูในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 12 ประการ คือ

(1) การเสริมพลัง (Empowerment) หมายถึง ครูรู้สึกว่าคุณเองเหมาะสมที่จะได้รับหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ ในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ภายในโรงเรียน

(2) ความเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง ผู้บริหารหรือหัวหน้างานช่วยเหลือครูด้วยการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน และอำนวยความสะดวกให้ครูในโรงเรียนในการปฏิบัติงานต่างๆ

(3) การมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (Change orientation) หมายถึง ครูมีความมุ่งมั่น ในการพัฒนาตนเอง เพื่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และการนำโรงเรียนไปถึงเป้าหมายที่วางไว้

(4) การมุ่งเน้นความก้าวหน้า (Growth orientation) หมายถึง ครูให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

(5) ความกล้าเสี่ยง (Risk taking) หมายถึง ครูกล้าที่จะใช้นวัตกรรม หรือแนวทางใหม่ๆ มาพัฒนา การปฏิบัติงานภายในโรงเรียน

(6) ภาษาที่เข้าใจง่าย (Common language) หมายถึง ครูใช้ภาษาในการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ เป็นภาษาที่ง่ายต่อความเข้าใจและการนำไปปฏิบัติ

(7) ความสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง ครูนำแนวคิด และกลยุทธ์ใหม่ๆ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในโรงเรียน

(8) ลักษณะทางกายภาพเชิงบวก (Positive physical setting) หมายถึง โรงเรียนสร้างความเชื่อและค่านิยมที่สำคัญของโรงเรียนให้แก่ครู

(9) การกำหนดจุดมุ่งหมาย (Common purpose) หมายถึง ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมายของโรงเรียนร่วมกัน เพื่อทราบถึงแนวทางการดำเนินงานที่จะไปถึงจุดมุ่งหมายที่วางไว้

(10) การจัดการสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ (Management of the learning environment) หมายถึง ครูสามารถจัดสภาพแวดล้อมในการจัดการเรียนการสอน และควบคุมชั้นเรียนได้

(11) การเป็นแบบอย่างที่ดี (Positive modeling orientation) หมายถึง ครูที่มีความสามารถโดดเด่นภายในโรงเรียน ต้องปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างให้กับครูในโรงเรียนได้ปฏิบัติตาม เพื่อสนับสนุนให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(12) การแสดงออกถึงความไม่เห็นด้วยอย่างสร้างสรรค์ (Constructive disagreement) หมายถึง การสนทนาของครูเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ ในโรงเรียน บางครั้งอาจมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน แต่การแสดงออกในความคิดเห็นที่แตกต่าง ต้องให้ความเคารพคู่สนทนา

3) ความสำเร็จ (Achievement) เป็นการรวมกลุ่มของปัจจัยวัฒนธรรมภายในโรงเรียนที่อำนวยความสะดวกและส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน ครูรู้สึกเป็นเจ้าของและเป็นส่วนหนึ่งในโรงเรียน และโรงเรียนให้ความสำคัญกับการให้รางวัลและการยกย่องครูที่ปฏิบัติงานจนเกิดประสิทธิผล ซึ่งเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรภายในโรงเรียนเชิงบวก ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 7 ประการ คือ

(1) การมุ่งที่ผู้บริโภค (Customer/ consumer orientation) หมายถึง ครูมุ่งมั่นและให้ความสนใจนักเรียนและผู้ปกครองเป็นอย่างดี

(2) ความคาดหวังที่สูง (High expectations) หมายถึง ครูแจ้งให้นักเรียนและเพื่อนครูได้ทราบอย่างชัดเจนเกี่ยวกับพฤติกรรมและผลสัมฤทธิ์ที่ตนเองคาดหวังให้เกิดขึ้นในการสอนหรือการปฏิบัติงาน

(3) ความคุ้มค่า (Cost effectiveness) หมายถึง โรงเรียนพิจารณางบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานของโรงเรียน

(4) การมุ่งความสำเร็จ (Achievement orientation) หมายถึง ครูรู้สึกว่าจะต้องปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

(5) ความสำคัญของเวลาในการเรียนรู้ (Value of learning time) หมายถึง ครูใช้เวลาส่วนใหญ่กับการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและศักยภาพของนักเรียน

(6) ความรับผิดชอบร่วมกัน (Responsibility) หมายถึง ครูทุกคนต้องร่วมกันรับผิดชอบต่อทุกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน

(7) ความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ทำ (Accountability) หมายถึง ครูต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานหรือการตัดสินใจดำเนินการต่างๆ ของตนเอง

4) แรงจูงใจ (Motivation) เป็นกลุ่มของปัจจัยวัฒนธรรมภายในโรงเรียนที่เป็นแรงจูงใจภายในและภายนอกที่ส่งเสริมความเป็นมืออาชีพของครู รวมทั้งเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้ครูเห็นคุณค่าในตนเอง เพิ่มความนับถือตนเองของแต่ละบุคคล ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 6 ประการ คือ

(1) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance standards) หมายถึง ครูต้องรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูง หากเป็นการปฏิบัติการสอน ครูต้องรักษาคุณภาพของนักเรียนให้อยู่ในระดับสูง

(2) การยอมรับ (Recognition) หมายถึง ผู้บริหารและครูรับรู้ความสำเร็จของครูท่านอื่น โดยให้การยอมรับเป็นของรางวัล หรือคำยกย่อง

(3) การเคารพ (Respect) หมายถึง ครูให้ความเคารพซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน ให้เกียรติทุกคนในการแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจ

(4) ความเอื้ออาทร (Caring) หมายถึง ครูให้ความสำคัญกับสวัสดิภาพของนักเรียนและเพื่อนร่วมงาน

(5) ความภาคภูมิใจต่อโรงเรียน (School pride) หมายถึง ครูมีความรู้สึกที่ดีกับโรงเรียน และรู้สึกถึงความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในสถาบันแห่งนี้

(6) การแวดล้อมด้วยคนเก่ง (Hero/heroine environment) หมายถึง ครูที่เป็นแบบอย่างในโรงเรียนทั้งการปฏิบัติงาน และการจัดการเรียนการสอนจะเป็นที่เคารพนับถือของครูในโรงเรียน

Cavanagh (1997) ได้พัฒนารูปแบบขององค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรภายในโรงเรียนได้ 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การให้ความสำคัญกับวิชาชีพ (Professional values) หมายถึง โรงเรียนให้ความสำคัญกับการประยุกต์ใช้หลักการในการจัดการเรียนการสอนมาเป็นแนวปฏิบัติในการพัฒนานักเรียน ครูให้ความสำคัญกับการส่งเสริม และพัฒนานักเรียนตามศักยภาพ

2) ครูเป็นผู้เรียน (Teachers as learners) หมายถึง โรงเรียนสนับสนุนให้ครูสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นครูมืออาชีพ โดยครูทุกคนมีส่วนร่วมในการสะท้อนการปฏิบัติงานของตนเอง แสวงหากลยุทธ์ในการจัดการเรียนการสอนใหม่ๆ มาแลกเปลี่ยนกับเพื่อนครู แล้วนำไปทดลองใช้ในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งนักเรียนเป็นเหมือนบทเรียนที่ครูต้องเรียนรู้ ศึกษา และทำความเข้าใจ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

3) ความเป็นเพื่อนร่วมงาน (Collegiality) หมายถึง ครูเคารพความแตกต่างของเพื่อนร่วมงาน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน ไม่ก้าวก่ายภาระงานของผู้อื่น เว้นแต่จะได้รับการร้องขอ และมีกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาความสัมพันธ์ภายในองค์กร

4) การมีอำนาจร่วมกัน (Mutual empowerment) หมายถึง โรงเรียนส่งเสริมให้ครูใช้วิจารณญาณอย่างมืออาชีพในการตัดสินใจร่วมกันในการทำบางสิ่ง และครูทุกคนต้องรับผิดชอบต่อผลที่จะเกิดขึ้นร่วมกัน

5) การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน (Collaboration) หมายถึง ครูมีส่วนร่วมในการทำโครงสร้างหลักสูตร แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการชั้นเรียน เสนอแนวคิดอภิปรายระหว่างการประชุมต่างๆ และแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน รวมถึงการร่วมวางแผนการพัฒนาและการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียน

6) วิสัยทัศน์ร่วมที่ชัดเจน (Shared visions) หมายถึง ครูมีการกำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับอนาคตของโรงเรียนร่วมกัน เพื่อครูทุกคนทราบถึงทิศทางการดำเนินงาน และเข้าใจบทบาทของตนเองในการปฏิบัติงาน

7) การวางแผนร่วมกัน (School-wide planning) หมายถึง โรงเรียนกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและครอบคลุม เพื่อให้ครูสามารถร่วมกันวางแผนการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่โรงเรียนกำหนด พร้อมทั้งร่วมกันออกแบบเครื่องมือที่ใช้ประเมินความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้ครูต้องศึกษาผลการดำเนินงานและนำผลมาวิเคราะห์เพื่อหาประเด็นที่ควรนำไปพัฒนาการปฏิบัติงานต่อไป

8) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง โรงเรียนมีการกระจายอำนาจให้แก่ครู เพื่อส่งเสริมให้ครูมีบทบาทการเป็นผู้นำในการวางแผน และการดำเนินงานอย่างอิสระ นอกจากนี้ ยังเป็นการเสริมสร้างศักยภาพและความมุ่งมั่นของครูในการปฏิบัติงาน

Kaplan และ Owings (2013) พบว่า โรงเรียนที่ส่งเสริมให้ครูเกิดความทุ่มเทและการบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ต้องมีลักษณะของวัฒนธรรมองค์ 10 ประการ ดังนี้

1) วิสัยทัศน์ที่เปี่ยมด้วยแรงบันดาลใจ (An inspiring vision) หมายถึง โรงเรียนมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนและจูงใจ โดยผู้บริหารต้องมุ่งเน้นไปที่ความท้าทายของครูในการพัฒนา นักเรียนทุกคนให้บรรลุเป้าหมายทางวิชาการ ซึ่งเป้าหมายนี้จะสร้างความชัดเจนให้แก่ครูว่าจะปฏิบัติงานไปในทิศทางใด มีข้อจำกัดใดบ้าง และเป็นการกระตุ้นให้ครูทำหน้าที่อย่างเต็มที่

2) ความเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง ผู้บริหารหรือครูที่สร้างวิสัยทัศน์ที่เปี่ยมด้วยแรงบันดาลใจและให้กำลังใจครูคนอื่นๆ ในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง

3) นวัตกรรมและความกล้าเสี่ยง (Innovation and risk taking) หมายถึง ผู้บริหารและครูได้รับการสนับสนุนให้เป็นผู้ริเริ่ม ทดลอง และกล้าเสี่ยงมากกว่าการปฏิบัติงานตามรูปแบบเดิมๆ

4) ความคาดหวังที่สูง (High expectations) หมายถึง โรงเรียนให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียนและครูอย่างกว้างขวาง พร้อมทั้งมีการกำกับ ดูแล และติดตามคุณภาพงานของครูทุกคน

5) ความไว้วางใจและความเชื่อมั่น (Trust and confidence) หมายถึง ครูภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด และได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร เพื่อนครู นักเรียน และผู้ปกครอง

6) การอ้างอิงฐานความรู้ (Referring to the knowledge base) หมายถึง ผู้บริหารและครูใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยและถูกต้องในการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน การดำเนินงาน และผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรวมถึงการปรับปรุงหลักสูตร รูปแบบ

การเรียนการสอน การประเมินผลนักเรียน และโอกาสทางการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจอย่างชัดเจน และการปรับให้เหมาะสมกับความต้องการและความสนใจของนักเรียน

7) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Involvement-in-decision-making) หมายถึง ผู้บริหารได้มอบอำนาจให้แก่ครูในการตัดสินใจประเด็นต่างๆ โดยครูทุกคนมีโอกาสเสนอแนวคิด ข้อมูล และความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดก่อนการตัดสินใจเลือกทำบางสิ่ง

8) ความซื่อสัตย์ และการสื่อสารที่เปิดเผย (Honest, open-communication) หมายถึง การสร้างความชัดเจนให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน โดยโรงเรียนจัดหาโอกาสและสถานที่ให้ครูได้พบปะกัน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์ และปัญหาที่พบในการปฏิบัติงาน

9) การสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม (Tangible support) หมายถึง ครูได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างเต็มที่ มีเวลา และโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ

10) การชมเชยและการรับรู้ (Appreciation and recognition) หมายถึง โรงเรียนมีการแสดงความขอบคุณและความภาคภูมิใจต่อครูที่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้กับโรงเรียนเป็นอย่างดี

โดยสรุป ผู้วิจัยได้สังเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรภายในองค์กรจากแนวคิดของ Saphier และKing (1985) Patterson, Purkey, และParker (1986) Taylor (1991) Cavanagh (1997) และ Kaplan และOwings (2013) ทำให้ได้วัฒนธรรมองค์กรภายในโรงเรียน 7 ด้าน ดังนี้

- 1) ความไว้วางใจและความเชื่อมั่น (Trust and confidence)
- 2) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (Belonging)
- 3) ความคาดหวังที่สูง (High expectation)
- 4) ความเอื้ออาทร (Caring)
- 5) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Involvement in decision-making)
- 6) ความหลากหลาย (Diversity)
- 7) ความเป็นเพื่อนร่วมงาน (Collegiality)

2. องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

2.1 ความไว้วางใจและความเชื่อมั่น (Trust and confidence)

2.1.1 ความหมาย

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความไว้วางใจและความเชื่อมั่นไว้ดังนี้

Saphier และ King (1985) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้บริหาร และผู้ปกครองต้องให้เชื่อมั่นในการตัดสินใจ ความมุ่งมั่น และการพัฒนาการศึกษาของครู รวมถึงการให้ความมั่นใจในศักยภาพ การปฏิบัติงานของครู

Patterson, Purkey, และ Parker (1986) ให้ความหมายไว้ว่า โรงเรียนมีความเชื่อมั่นว่า ครูทุกคนในโรงเรียนปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เอาใจใส่นักเรียนและโรงเรียนอย่างดีที่สุด อีกทั้งมีความมั่นใจในตัวครูว่ามีความชำนาญในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม และให้การยอมรับในความสามารถของครูทุกคน ทำให้ครูเกิดความพยายามที่จะใช้ความสามารถของตนเอง ในการปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด

Taylor (1991) ให้ความหมายไว้ว่า ครูรู้สึกมั่นใจในความซื่อสัตย์ ความสามารถ และคุณลักษณะของเพื่อนครูในโรงเรียน

Kaplan และ Owings (2013) ให้ความหมายไว้ว่า ครูภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด และได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร เพื่อนครู นักเรียน และผู้ปกครอง

โดยสรุป ผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครองมีความเชื่อมั่นว่า ครูในโรงเรียนมีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนและยอมรับในศักยภาพการทำงานของคุณครูในโรงเรียน อีกทั้งความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างครูเป็นไปอย่างใกล้ชิด

2.1.2 การปฏิบัติของวัฒนธรรมความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นภายในองค์กร

องค์กรที่มีความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นภายในองค์กรที่สูงย่อมส่งผลต่อความสัมพันธ์เชิงบวกในการมีส่วนร่วม และความมุ่งมั่นในการทำงานของสมาชิกภายในองค์กร รวมถึงความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น การสร้างความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นภายในองค์กร สมาชิกภายในองค์กรต้องมีการปฏิบัติ ดังนี้

Covey (2006) ได้พิจารณาวัฒนธรรมองค์กรในด้านความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น โดยทำการเปรียบเทียบพฤติกรรมของสมาชิกที่ส่งเสริมและยับยั้งการมีความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นภายในองค์กรไว้ 13 ประการ ดังนี้

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบพฤติกรรมของสมาชิกที่ส่งเสริมและยับยั้งการมีความไว้วางใจ และ
ความเชื่อมั่น

พฤติกรรมส่งเสริมการมี ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น	พฤติกรรมที่ยับยั้งการมี ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น
พูดตรงๆ (Talk straight)	โกหก ทำให้หมุน บอกความจริงครั้งเดียว การพูดไร้สาระ ประจบประแจง
แสดงความนับถือ (Demonstrate respect)	ไม่สนใจ ไม่แสดงความห่วงใย แสดงความไม่เคารพ แสดง ความเคารพต่อผู้ที่มีผลประโยชน์เท่านั้น
สร้างความโปร่งใส (Create transparency)	ปิดบังข้อมูลที่สำคัญ เก็บข้อมูลเป็นความลับ การแก้งทำ
ถูกผิด (Right wrongs)	ไม่ยอมรับหรือปรับปรุงความผิดพลาด ปกปิดความผิดพลาด
แสดงความจงรักภักดี (Show loyalty)	การพูดลับหลังทำให้ผู้อื่นเสียหาย การพูดเอาความดีเข้า ตัวเอง
กำหนดผลลัพธ์ (Deliver results)	ล้มเหลวในการกำหนดผลลัพธ์ กำหนดผลลัพธ์ แต่ไม่กำหนด กิจกรรม
ทำงานที่มีการพัฒนา (Get better)	ไร้คุณภาพในการทำงาน ขาดการปรับปรุงการทำงาน แก่ทุก ปัญหาด้วยวิธีการเดียว
เผชิญหน้ากับความเป็นจริง (Confront reality)	ละเลยไม่สนใจปัญหา ปฏิบัติตนให้ยุ่งอยู่กับงานในขณะที่มี ปัญหาที่กำลังรอแก้ไข
ชี้แจงความคาดหวัง (Clarify expectations)	ไม่มีการระบุความคาดหวัง ไม่เปิดเผยความคาดหวัง มีความ คลุมเครือและการเปลี่ยนแปลงในความคาดหวัง
มีการแสดงความรับผิดชอบต่อ ผลงานของตนเองและผู้อื่น (Practice accountability)	ไม่มีความรับผิดชอบต่อผลงานของตนเองและผู้อื่น มองว่า งานของคนอื่นไม่ใช่งานที่ตนเองต้องแสดงความรับผิดชอบ
ฟังก่อนพูด (Listen first)	ไม่รับฟังผู้อื่น พูดก่อนฟัง แก้งทำเป็นฟัง ฟังด้วยความไม่ เข้าใจ
รักษาคำมั่นสัญญา (Keep commitments)	ทำลายคำมั่นสัญญา ผิดสัญญา สร้างคำมั่นสัญญาที่ คลุมเครือและเข้าใจยากหรือไม่ให้คำมั่นสัญญาใดๆ

พฤติกรรมส่งเสริมการมี ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น	พฤติกรรมที่ยับยั้งการมี ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น
ให้ความไว้วางใจเพิ่มขึ้น (Extend trust)	ไม่ไว้วางใจผู้อื่น แสร้งว่าไว้วางใจแต่ความเป็นจริงมีการ จับผิดการทำงานของผู้อื่น มอบหมายความรับผิดชอบให้ ผู้อื่นทำงาน แต่ไม่ให้อำนาจ

Galford and Drapeau (2002) ที่กล่าวว่า องค์กรที่มีความไว้วางใจ และความ
เชื่อมั่น บุคลากรในองค์กรจะมีแรงจูงใจในการทำงานสูง และจะทำงานอย่างมีมาตรฐานและมี
คุณภาพสูง ซึ่งจะส่งผลให้ผลลัพธ์การทำงานมีคุณภาพสูงขึ้นด้วย

Reina and Reina (1999) กล่าวว่า ความไว้วางใจจะเกิดขึ้นภายในองค์กรได้จะต้อง
ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1) ความไว้วางใจด้านศักยภาพ (Competence trust) คือ บุคลากรภายใน
องค์กรมีความรู้เฉพาะด้าน และสามารถทำงานที่มีความซับซ้อนให้ประสบผลสำเร็จ อีกทั้งยังมี
ปฏิสัมพันธ์ในการทำงานกับผู้อื่นเป็นอย่างดี มีการช่วยเหลือผู้อื่นให้บรรลุผลการทำงานตามเป้าหมาย
ที่ตั้งไว้ ซึ่งการจะสร้างและรักษาความไว้วางใจในศักยภาพภายในองค์กรไว้ บุคลากรภายในองค์กร
ต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความสามารถ ความยุติธรรม สามารถเข้าใจและรับรู้ถึงศักยภาพของ
เพื่อนร่วมองค์กรรวมทั้งการช่วยให้เพื่อนร่วมองค์กรมีทักษะความชำนาญในการทำงาน

2) ความไว้วางใจด้านการสื่อสาร (Communication trust) คือ บุคลากรภายใน
องค์กรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสิ่งนี้ส่งผลให้การทำงานมีความก้าวหน้า
และได้ผลลัพธ์การทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงขึ้น การจะส่งเสริมให้องค์กรมีความ
ไว้วางใจด้านการสื่อสารได้นั้น ต้องคำนึงถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน การพูดในสิ่งที่
เป็นความจริง การยอมรับความผิดพลาด การให้และรับข้อมูลป้อนกลับ การรักษาความลับ รวมทั้ง
การชี้แจงถึงความมีเจตนาที่ดี

3) ความไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญา (Contractual trust) คือ บุคลากรภายใน
องค์กรได้ทำตามสิ่งที่เคยพูดไว้ มีความพร้อมในการทำงานและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ อยู่
เสมอ มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ มีความซื่อสัตย์ มีความตั้งใจในการทำงาน และมีความเชื่อมั่น
ในการทำงานของผู้อื่น โดยสิ่งทีนำไปสู่ความไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญา ประกอบด้วย การที่บุคลากร
มีการบริหารจัดการความคาดหวัง การสร้างสิ่งยึดเหนี่ยวทางจิตใจ การให้อำนาจอย่างเหมาะสม
ความใส่ใจ การแสดงความเห็นด้วยอย่างตรงไปตรงมา รวมทั้งความคงเส้นคงวา และความแน่นอน
ในการกระทำ

มารุต พัฒนาผล (2561) กล่าวว่า ความไว้วางใจสามารถสร้างได้ทุกเวลา และต้องทำอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

- 1) ได้รับความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน แล้วตอบสนองต่อความรู้สึกนั้นทันที
- 2) แสดงออกถึงภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้วยการปฏิบัติให้เห็นเป็นตัวอย่าง ก่อนที่จะให้คำชี้แนะ เพราะการทำให้คุณั้นดีกว่าการพูด
- 3) นำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เพื่อนร่วมงานเห็นว่า ผ่านประสบการณ์เหล่านี้มาก่อนแล้ว
- 4) ให้คำชี้แนะแนวทางเมื่อเพื่อนร่วมงานประสบปัญหา บางครั้งอาจต้องช่วยจัดการแก้ปัญหาตามความจำเป็น
- 5) ให้กำลังใจ ให้การเสริมแรง เมื่อเพื่อนร่วมงานต้องการกำลังใจในการพัฒนาตนเอง
- 6) ให้ความช่วยเหลือในบางเรื่อง ที่อยู่นอกเหนือความสามารถของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งการให้ความช่วยเหลือนั้นจะช่วยให้เพื่อนร่วมงานได้เรียนรู้และพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง
- 7) ให้คำชื่นชม เมื่อเพื่อนร่วมงานทำในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง
- 8) ให้คำปรึกษาอย่างทันท่วงที เมื่อเพื่อนร่วมงานมีความต้องการข้อเสนอแนะแนวทางต่างๆ
- 9) แสดงความเป็นมิตร ด้วยการยิ้มแย้มแจ่มใส ทักทาย ใต้ถามสารทุกข์สุกดิบ โดยทั่วไป ไม่เข้าไปในเรื่องส่วนตัว
- 10) งดนำเรื่องราวของเพื่อนร่วมงานไปกล่าวถึงหรือพูดคุยกับบุคคลอื่น
- 11) ให้ความยุติธรรมกับเพื่อนร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2559) เสนอแนวทางการสร้างความไว้วางใจ ไว้หลายประการ ดังนี้

- 1) รับฟังด้วยความตั้งใจ ฟังอย่างเข้าใจ
- 2) สนทนาอย่างเปิดเผย จริงใจ
- 3) ให้ความเคารพความคิดของผู้อื่น
- 4) เปิดเผย โปร่งใส ตรวจสอบได้
- 5) แสดงความรับผิดชอบและกล่าวคำขอโทษ
- 6) ชื่นชมความสามารถของผู้เรียน ชมเชยอย่างจริงใจ
- 7) ให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนาต่อยอด
- 8) กล้าเผชิญหน้ากับปัญหาและความท้าทาย

โดยสรุป ความไว้วางใจและความเชื่อมั่นมีความสอดคล้องกัน กล่าวคือ การจะสร้างความไว้วางใจให้กับบุคลากรในองค์กรได้นั้นต้องเกิดจากการที่บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในการทำงานกับองค์กรก่อน ซึ่งการจะสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นภายในองค์กร บุคลากรต้องเรียนรู้ที่จะเป็นผู้ฟังที่ดี ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การมีส่วนร่วมในการทำงาน และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่างๆ การทำงานอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์ รักษาความลับสัญญา และยอมรับความสามารถของผู้อื่น

2.2 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging)

2.2.1 ความหมาย

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรไว้ดังนี้

Patterson, Purkey, และ Parker (1986) ให้ความหมายไว้ว่า โรงเรียนให้ความสำคัญกับครู โดยการให้ความช่วยเหลือและพัฒนาครู เพื่อกระตุ้นให้ครูมีความรู้สึกเป็นเจ้าของรัก และผูกพันในโรงเรียน ซึ่งสิ่งนี้ส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนา

Taylor (1991) ให้ความหมายไว้ว่า ครูได้รับการปฏิบัติที่แสดงให้เห็นถึงการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน สิ่งนี้ทำให้ครูรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

Leary (1995) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นความรู้สึกถึงความปลอดภัยและการสนับสนุน เมื่อได้รับการยอมรับ ความร่วมมือ และการมีตัวตนในองค์กร สิ่งเหล่านี้เป็นแรงผลักดันพื้นฐานในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์เชิงบวกที่ยั่งยืนกับผู้อื่นในองค์กร

Dyne และ Pierce (2004) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นความรู้สึกที่บุคลากรในองค์กรรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์กรที่ตนเองกำลังทำงาน ซึ่งความรู้สึกนี้จะเกิดขึ้นเมื่อบุคลากรมีทัศนคติที่ดี มีความรู้สึกเชิงบวก และมีความต้องการที่จะรับผิดชอบองค์กร รวมถึงความรู้สึกผูกพันเหมือนองค์กรคือบ้านของตนเอง

Achievers (2021) ให้ความหมายไว้ว่า ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเป็นตัวขับเคลื่อนความสำเร็จของบุคลากรและองค์กร บุคลากรที่มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรจะมีส่วนร่วมในบทบาทของตนเองอย่างมาก มีการทำงานที่เกิดประสิทธิผล มีความยืดหยุ่นในการทำงาน มุ่งมั่นในการทำงานให้กับองค์กร พอใจกับงานที่ทำ และรู้สึกกระตือรือร้นกับบทบาทของตนเองในองค์กร

โดยสรุป ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร คือ การที่บุคลากรได้รับความช่วยเหลือและการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีตัวตนในองค์กร รวมทั้งกระตุ้นให้ครูเกิดความรัก ความผูกพันต่อโรงเรียน มีความมุ่งมั่น ทุ่มเทและเสียสละในการปฏิบัติงาน

2.2.2 การปฏิบัติของวัฒนธรรมความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging)

Stairs and Galpin (2011, อ้างถึงใน ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์, 2562) ให้แนวทางการพัฒนาความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ดังต่อไปนี้

1) โครงสร้างเงินเดือนและผลตอบแทนต่างๆ ที่ได้รับต้องมีความเหมาะสมและยุติธรรม โดยเฉพาะการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ซึ่งสิ่งนี้สำคัญมากและอาจจะสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันของบุคลากร ซึ่งองค์กรอาจศึกษาการจ่ายค่าจ้าง เงินเดือนขององค์กรใกล้เคียง องค์กรที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจเดียวกันกับเรา เพื่อพิจารณาฐานเงินเดือน และปรับค่าจ้างเงินเดือนให้เหมาะสม ก็เป็นอีกทางหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรรู้สึกพอใจมากยิ่งขึ้น

2) มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความสนใจของบุคลากร เพราะเมื่อบุคลากรรู้สึกว่างานที่ได้รับนั้นตรงกับความรู้หรือประสบการณ์ที่มีมาก่อนก็จะรู้สึกสนุกและเกิดความพึงพอใจ ส่งผลทำให้ไม่เบื่อและอยากทำงาน

3) มีคุณธรรมในการบริหารงานภายในองค์กร สิ่งนี้รวมถึงการบริหารงานขององค์กร และการปฏิบัติตัวของผู้บริหาร และบุคลากรทุกคน ทุกระดับ ที่ต้องทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่คดโกง มีคุณธรรมและมีธรรมาภิบาลในการบริหารงาน

4) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้เหมาะสมและชัดเจน เพื่อป้องกันปัญหาการเกี่ยงกันทำงานหรือแย่งกันทำงาน โดยควรมอบหมายงานให้มีปริมาณที่เหมาะสม และยุติธรรมกับบุคลากรแต่ละคน ไม่ควรมอบหมายงานที่สำคัญ หรืองานที่มีผลงานให้กับบุคลากรกลุ่มเดิมๆ ควรแบ่งให้บุคลากรคนอื่นได้ทดสอบฝีมือบ้าง เป็นต้น

5) สร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมตามหลักอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และมีจุดพักผ่อนให้บุคลากรได้ผ่อนคลายเครียดหรือความเมื่อยล้าจากการทำงานมีมุมอ่านหนังสือ เป็นต้น ก็จะทำให้บุคลากรรู้สึกดีกับองค์กรมาก

6) ความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานในทุกๆระดับ โดยควรสร้างบรรยากาศแห่งความสามัคคีมากกว่าบรรยากาศแห่งการโจมตี โดยต้องมีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจ และสร้างให้บุคลากรทุกคนมีความไว้วางใจกันได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามตำแหน่งก็ควรให้ตำแหน่งเขา ถ้าเขาพร้อมและต้องการ

7) มีแผนก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากร โดยผู้บริหารหรือหัวหน้างานต้องรู้จักจุดอ่อน-จุดแข็ง และความสามารถของลูกน้องทุกคน เพื่อวางแผนการเติบโตในสายอาชีพ (Career development) และจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (Individual Development Plan: IDP) ให้กับบุคลากรทุกคน ทุกๆระดับเอาไว้ว่าอีกกี่ปีเขาจะได้มีโอกาสไปทำงานในตำแหน่งอะไรและทักษะอะไรที่เขาต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น และเราในฐานะผู้บริหาร ผู้จัดการ จะมีส่วนในการช่วยพัฒนาเขา ทำให้เขาไปถึงจุดที่ฝันได้อย่างไร ต้องวางแผนพัฒนาเขาด้วย

8) สร้างความมั่นคงในการทำงานในปัจจุบันและอนาคต ถ้าบุคลากรรู้สึกว่ หน้าที่ที่ทำงานอยู่นั้นมีความมั่นคง ไม่ถูกจ้างออกหรือไล่ออกแน่นอน เขาก็คงรู้สึกว่ เก้าอี้ที่นั่งอยู่นี้ยัง นั่งต่อไปได้อีกนาน แต่ถ้าบุคลากรคนไหนนั่งนึกแต่ว่ “สักวันคงโดนจ้างออกหรือไม่ก็โดนไล่ออก” บุคลากรก็หมดขวัญกำลังใจการทำงาน แล้วความผูกพันของบุคลากรก็จะไม่มี

9) ชื่อเสียงขององค์กรจะไม่มีบุคลากรคนไหนอยากทำงานกับองค์กรที่ได้ชื่อว่ เป็นองค์กรที่คดโกงไม่มีธรรมาภิบาลหรือเป็นองค์กรที่เอาเปรียบชุมชนหรือสังคม

Comford (2013) กล่าวว่า การสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผู้บริหาร ต้องให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยให้การสนับสนุนในการพัฒนาตนเอง รวมถึงการแจ้งให้บุคลากร ทราบถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร มีการรายงานผลการดำเนินงานให้บุคลากรทราบเป็น ระยะเวลา หากผลงานใดบรรลุตามเป้าหมาย ผู้บริหารต้องแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบ เพื่อให้ทุกคนได้ รับรู้ความสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน

Achievers (2021) ได้ศึกษาความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของพนักงานจำนวน 3,582 จาก ประเทศออสเตรเลีย แคนาดา เยอรมนี เนเธอร์แลนด์ สิงคโปร์ สวิตเซอร์แลนด์ สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร และอื่นๆ ทั่วโลก พบว่ สิ่งสำคัญในการส่งเสริมความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร คือ วิธีการปลูกฝังความรู้สึกเป็นเจ้าของ ซึ่งประกอบด้วย 5 ประการ ดังนี้

1) การต้อนรับ (Welcomed) เป็นการปฐมนิเทศให้กับบุคลากรใหม่ได้มีการ สร้างสานสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน โดยจัดให้มีการแนะนำบุคลากรใหม่ และแหล่งทรัพยากร ที่น่าสนใจภายในองค์กร นอกจากนี้ การปฐมนิเทศยังส่งผลทำให้พนักงานใหม่มีประสิทธิภาพ การทำงานที่ดีขึ้น รับรู้บทบาทที่ชัดเจนของตนเองในการทำงานภายในองค์กร (Role clarity) การรับรู้ ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) มีการปฏิบัติงานที่ดี (Great performance) มีความคงทน ในการทำงาน (retention) การรับรู้ที่เหมาะสม (Perceived fit) และความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction)

2) การทำความรู้จัก (Known) บุคลากรในองค์กรรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กร เมื่อตนเองรู้สึกว่ มีตัวตนในที่ทำงานและได้รับเข้าใจในตัวตนที่เป็นจากที่ทำงาน ดังนั้น การที่ ผู้บริหารองค์กรรู้สึกว่ บุคลากรเป็นใคร มีความสนใจในเรื่องใด และให้ความสำคัญกับการทำงานอย่างไร ย่อมส่งผลให้ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานสามารถเชื่อมสานสัมพันธ์ในการทำงานซึ่งกันและกันได้มาก ขึ้นนอกจากนี้ การที่ผู้บริหารเข้าใจค่านิยมส่วนบุคคลของบุคลากร จะทำให้แรงจูงใจและความพึง พอใจของบุคลากรเพิ่มขึ้น และบุคลากรสามารถพัฒนาการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่มีอยู่ ได้

3) การมีส่วนร่วม (Included) บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและได้รับการยอมรับ กล่าวคือ บุคลากรรู้สึกมั่นใจในการเสนอความคิดเห็นหรืออภิปรายในประเด็นที่เห็นต่างจากผู้บริหาร

หรือเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมมิได้หมายถึงการถูกเชิญมารวมกลุ่มเพื่อทำงานให้กับองค์กร แต่เป็นการรวมตัวกันเพื่อแสดงศักยภาพ และประสบการณ์ในการพัฒนางานขององค์กร สิ่งนี้ทำให้บุคลากรรู้สึกถึงการได้รับการยอมรับจากที่ทำงาน รู้สึกพึงพอใจกับตำแหน่งงานของตนเอง มีความคุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงาน และมีความสามารถในหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ ยิ่งไปกว่านั้น องค์กรแบบมีส่วนร่วมทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงาน (Work engagement) มีนวัตกรรม (Innovation) ความปลอดภัยในเชิงจิตวิทยา (Psychological safety) และความไว้วางใจ (Trust) มากขึ้น

4) การได้รับการสนับสนุน (Supported) เป็นการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และมีความหมาย โดยบุคลากรทุกคนควรได้รับการสนับสนุน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการติดต่อ (Contact) ด้านการยอมรับ (Recognition) ด้านการพัฒนาวิชาชีพ (Professional development) และด้านการโค้ช (Coaching) การที่องค์กรจะได้รับความเชื่อมั่นในการทำงานจากบุคลากร องค์กรต้องแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสนับสนุนบุคลากรก่อน ซึ่งหากองค์กรสามารถกระทำได้ บุคลากรจะให้ผลการทำงานอันเป็นที่น่าพอใจหลายประการ เช่น คุณภาพผลงานที่สูงขึ้น ความพึงพอใจในงานที่เพิ่มขึ้น การขาดงานน้อยลง และความมุ่งมั่นในการทำงานให้กับองค์กรที่มากขึ้น นอกจากนี้ การสนับสนุนในด้านการสร้างสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Social support between colleagues) การปรับสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว (Work-life balance) และการสนับสนุนด้านทรัพยากรและเครื่องมือ (Resources and tools) ยังเป็นส่วนสำคัญที่ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

5) การเชื่อมสัมพันธ์ (Connected) เป็นการพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรที่มีอยู่อย่างหลากหลาย องค์กรเป็นหนึ่งในระบบสังคมที่สำคัญที่สุดสำหรับบุคคล ต่อจากครอบครัว และเพื่อนสนิท ซึ่งบุคลากรในองค์กรอาจมีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน ดังนั้น บุคลากรจำเป็นต้องได้รับประสบการณ์ในการเชื่อมความสัมพันธ์กับชุมชนขององค์กรอย่างมีความหมายด้วยตนเองท่ามกลางความหลากหลายภายในองค์กร การมีความสัมพันธ์ทางสังคมส่งผลให้ความเครียดในการทำงานลดลง สุขภาพที่ดีขึ้น และคุณภาพชีวิตสูงขึ้น องค์กรที่ให้โอกาสพนักงานในการเชื่อมสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและพัฒนามิตรภาพในที่ทำงาน จะส่งผลให้มีระดับความพึงพอใจในการทำงาน และความปลอดภัยทางจิตใจในระดับที่สูง

Wissenbach, Brook และ Skerik (2021) กล่าวถึง การสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ไว้ดังนี้

1) การยอมรับ (Acceptance) เป็นการยอมรับความแตกต่างในการรับรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กร

2) ความเข้าใจ (Understanding) เป็นการเข้าใจว่าองค์กรเป็นอย่างไร แสวงหาความจริงภายในองค์กรจากปัญหาที่องค์กรเคยเผชิญ ซึ่งดีกว่าการเรียนรู้จากทฤษฎี

3) การตอบสนอง (Response) เป็นการตอบสนองต่อความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กร ซึ่งสิ่งนี้ทำให้บุคลากรรู้สึกถึงการมีตัวตนของตนเองในองค์กร เพื่อสร้างความไว้วางใจและความรับผิดชอบกับองค์กร

4) การลงมือทำ (Action) เป็นการทำในสิ่งที่แตกต่างจากสิ่งเดิม

สรุปได้ว่า ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรจะเกิดขึ้นเมื่อบุคลากรในองค์กรมีการยอมรับความแตกต่างทางความสามารถ ความรู้ ทักษะ และการดำเนินชีวิตของกันและการ การสร้างความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ให้กับบุคลากรตั้งแต่เริ่มทำงาน การมีสัมพันธ์ภาพที่ดีของคนในองค์กร การได้รับการสนับสนุนที่ดีจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน และการรู้สึกถึงความมีตัวตนอยู่ในองค์กร

2.3 ความคาดหวังที่สูง (High expectations)

2.3.1 ความหมาย

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความคาดหวังที่สูง ไว้ดังนี้

Saphier และ King (1985) ให้ความหมายความว่า ผู้บริหารและครูถูกคาดหวังว่า ต้องมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่สูง ดังนั้น โรงเรียนจึงจัดให้มีการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครู หากคุณภาพไม่เป็นไปตามที่โรงเรียนกำหนด ครูต้องถูกลงโทษ นอกจากนี้ ยังรวมถึงการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพของครูในโรงเรียนที่เน้นให้มีการจัดชุมชนการเรียนรู้ในโรงเรียน

Taylor (1991) ให้ความหมายว่า ครูแจ้งให้นักเรียนและเพื่อนครูได้ทราบอย่างชัดเจนเกี่ยวกับพฤติกรรมและผลสัมฤทธิ์ที่ตนเองคาดหวังให้เกิดขึ้นในการสอนหรือการปฏิบัติงาน

Kaplan และ Owings (2013) ให้ความหมายว่า โรงเรียนให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียนและครูอย่างกว้างขวาง พร้อมทั้งมีการกำกับ ดูแล และติดตามคุณภาพงานของครูทุกคน

โดยสรุป ครูทุกคนมีความคาดหวังในการทำงาน ซึ่งการคาดหวังจะเป็นแรงกระตุ้นและผลักดันให้ครูทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองคาดหวังไว้ ในอีกนัย ครูกลายเป็นบุคคลที่ถูกคาดหวังสูงว่า ต้องเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานในระดับสูง มีการรักษามาตรฐาน การทำงานผ่านการรับกำกับ ดูแล และติดตามคุณภาพงาน โดยครูที่ไม่สามารถปฏิบัติตามสิ่งที่โรงเรียนคาดหวังไว้ ครูผู้นั้นจะถูกกลงโทษ

2.3.2 การปฏิบัติของวัฒนธรรมความคาดหวังที่สูงภายในองค์กร

ครูเป็นผู้ให้ความรู้และสร้างคนให้เป็นคนที่มีระเบียบวินัย ครูเป็นวิชาชีพที่เสริมสร้างโอกาสทางอาชีพให้กับนักเรียน และยังเป็นการส่งเสริมการเติบโตภายในประเทศทางอ้อม ดังนั้นครูจึงได้รับคาดหวังที่สูงจากผู้ปกครอง ผู้บริหาร และหน่วยงานต้นสังกัดในการพัฒนานักเรียน

Hessong and Week (1987 อ้างถึงใน สุทธิชัย ผ่านสุวรรณ, 2558) ได้สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับความคาดหวังที่มีต่อครูไว้ดังนี้

- 1) เป็นผู้มีความรู้ (Being knowledgeable) คือ ครูมีความรู้หรือความเข้าใจในวิชาการ มีความแม่นยำในวิชาที่สอน ตลอดจนการมีความรู้รอบตัว
- 2) เป็นผู้มีความอารมณ์ขัน (Being humorous) คือ ครูสามารถสอนได้อย่างสนุกสนาน
- 3) เป็นผู้มีความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Being flexible) คือ ครูมีความยืดหยุ่นในการอบรมสั่งสอน และสามารถปรับแผนการจัดการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี
- 4) เป็นผู้มีความตั้งใจในการทำงาน (Being upbeat) คือ ครูมีความรักในตัวนักเรียนและยินดีที่ได้สอน อีกทั้งมีการอุทิศเวลาให้กับการทำงานที่ทำอย่างเต็มที่
- 5) เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ (Being honest) คือ ครูมีความซื่อสัตย์สุจริต จริงใจต่อนักเรียน
- 6) เป็นผู้มีความสามารถสร้างความชัดเจน (Being clear and concise) คือ ครูมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งการใช้ภาษาพูดและภาษาเขียน รวมถึงการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความชัดเจน โปร่งใส ถูกต้องตามหลักการและระเบียบแบบแผนอันดีงาม
- 7) เป็นคนเปิดเผย (Being open) คือ ครูไม่ทำตัวลึกลับ ไม่เจ้าเล่ห์ ไม่หน้าไหว้หลังหลอก เต็มใจเปิดเผยให้ผู้อื่นรับรู้ รู้จักยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยความเข้าใจ
- 8) เป็นผู้มีความอดทน (Being patient) คือ ครูมีความเพียรพยายาม ขยันอดทนในการปฏิบัติหน้าที่ และอดทนต่อพฤติกรรมของนักเรียน
- 9) เป็นแบบอย่างที่ดี (Being a role model) คือ ครูปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อนักเรียนและสังคม
- 10) เป็นผู้สามารถประยุกต์ทฤษฎีไปปฏิบัติได้ (Being able to relate theory to Practice) คือ ครูนำเอาความรู้ที่ได้จากการศึกษาเล่าเรียนไปประยุกต์ทฤษฎีใช้ให้เกิดประโยชน์
- 11) เป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Being self-confident) คือ ครูมีความเชื่อมั่นในการสอน รวมถึงกล้าตัดสินใจเลือกวิธีทางที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาต่างๆ

12) เป็นผู้มีความสามารถในศิลปวิทยาการหลาย ด้าน (Being diversified) คือ ครูมีความรู้และความสามารถในวิทยาการอื่นๆ เพื่อช่วยให้งานในหน้าที่ครูมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ความรู้ในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ ความสามารถทางงานศิลปะ เป็นต้น

13) เป็นผู้แต่งกายเหมาะสมและมีสุขอนามัยส่วนบุคคลดี (Being well groomed and having personal hygiene) คือ ครูต้องแต่งกายสุภาพเรียบร้อยและสะอาดอยู่เสมอ สวมใส่เสื้อผ้าถูกกาลเทศะเหมาะสมกับความเป็นครูหรือแต่งกายตามรูปแบบที่สถานศึกษากำหนด รวมถึงการมีสุขภาพทางร่างกายและจิตใจที่ดี

กระทรวงศึกษาธิการ (2560) ได้จัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 โดยยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ได้กำหนดเป้าหมายว่าครู และบุคลากรทางการศึกษาต้องส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ สื่อตำราเรียน และสื่อการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ สร้างเสริมและปรับเปลี่ยนค่านิยมของนักเรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ รวมถึงมีการวัดและประเมินผลผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

กิตติชัย สุชาลีโนบล (2560) กล่าวว่า ครูได้รับความคาดหวังให้เป็นผู้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 3 ด้าน ดังนี้

1) ด้านส่วนบุคคล ได้แก่ มีความประพฤติดี มีความรู้ในวิธีสอนดี มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตดี มีบุคลิกภาพดี มีความตรงต่อเวลา มีเจตคติที่ดีต่อนักเรียน และมีความสามารถในการพูด

2) ด้านวิชาการและงานครู ได้แก่ มีรอบรู้วิทยาการกว้างขวาง มีความรู้ในวิชาที่สอนดี มีความรู้ในวิธีสอนดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เจตคติต่ออาชีพ มีศรัทธาต่องานครู มีความสามารถในการปรับบทเรียนให้กับนักเรียน มีความเข้าใจนักเรียน มีความสามารถในการใช้กลวิธีการสอนต่างๆ

3) ด้านสังคม ได้แก่ มีสัมพันธภาพที่ดีกับนักเรียน มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปกครอง และมีสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลทั่วไปในชุมชนและท้องถิ่น

กุลิสรา จิตรชญาวนิช (2561) ได้สังเคราะห์ความคาดหวังของลักษณะของครูที่ดีจากนักเรียน ครูอาจารย์ และผู้บริหาร ได้ข้อมูล ดังต่อไปนี้

- 1) มีความรักเมตตาต่อลูกศิษย์
- 2) ร่าเริงแจ่มใสและมีอารมณ์ขัน
- 3) มีความเป็นกันเอง
- 4) สอนดีเข้าใจง่าย
- 5) มีสื่อ เทคนิค และวิธีการต่างๆ ในการจัดการเรียนรู้ที่น่าสนใจและทันสมัย
- 6) มีจิตวิทยาในการสอน

- 7) มีความยุติธรรม
- 8) มีความใฝ่รู้อยู่เสมอ
- 9) มีความรักและศรัทธาในวิชาชีพครู
- 10) สามารถให้คำปรึกษาเมื่อผู้เรียนมีปัญหา
- 11) มีบุคลิกภาพดีและเป็นแบบอย่างที่ดี
- 12) ใจกว้าง มีเหตุผล ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 13) มีความรู้ดีหรือมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่สอน
- 14) จัดการเรียนรู้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 15) มีความยืดหยุ่น
- 16) มีความเสียสละ
- 17) มีความรับผิดชอบ
- 18) มีความซื่อสัตย์
- 19) มีความมั่นคงทางอารมณ์
- 20) ให้เกียรติ ไม่ดูถูกผู้อื่น
- 21) มีความอดทน
- 22) มีน้ำใจและความเอื้ออาทร

สรุปได้ว่า ครูถูกคาดหวังสูงให้เป็นผู้ปฏิบัติในด้านวิชาการ ด้านการปฏิบัติตน และด้านสังคม กล่าวคือ ด้านวิชาการ ครูได้รับความคาดหวังให้เป็นผู้ที่มีความรอบรู้ในวิชาที่สอน และความรู้รอบตัว มีการเตรียมแผนการสอน มีการใช้วิธีการสอนที่ทันสมัย และมีการประเมินผลตามหลักการการประเมินผล ด้านการปฏิบัติตน ครูได้รับความคาดหวังให้ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้กับนักเรียน มีความสามารถในการสื่อสารที่ดี มีความอดทน เสียสละ ตรงเวลา มีความรับผิดชอบ เป็นต้น และด้านสังคม ครูได้รับความคาดหวังให้เป็นผู้มีสัมพันธภาพที่ดีกับนักเรียน ผู้ปกครอง และบุคคลทั่วไปในชุมชนและท้องถิ่น

2.4 ความเอื้ออาทร (Caring)

2.4.1 ความหมาย

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความเอื้ออาทร ไว้ดังนี้

Saphier และ King (1985) ให้ความหมายไว้ว่า ครูภายในโรงเรียนเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน มีการเฉลิมฉลองภายในโรงเรียนเนื่องในวาระต่างๆ เช่น งานวันเกิด การเลื่อนชั้น และการได้รับตำแหน่งใหม่

Patterson, Purkey, และ Parker (1986) ให้ความหมายไว้ว่า โรงเรียนให้ความใส่ใจ ดูแลเรื่องความเป็นอยู่และภาระส่วนตัวของครู นอกจากนี้ การที่ครูจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี โรงเรียนต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านอาชีพและความเป็นมืออาชีพของครู

Taylor (1991) ให้ความหมายไว้ว่า ครูให้ความสำคัญกับสวัสดิภาพของนักเรียนและเพื่อนร่วมงาน

Koblenz (2003) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นการปฏิบัติต่อบุคลากรในองค์กรอย่างมีศักดิ์ศรี และให้ความเคารพ คำนึงถึงความเป็นมนุษย์ บุคลากรทุกคนรู้สึกถึงความสำคัญในงานของตนเอง โดยได้รับการสื่อสาร อบรมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เกี่ยวกับความสำคัญของงาน เป้าหมายขององค์กร และวิธีการดำเนินงาน การให้โอกาสแก่บุคลากรในการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมให้เกิดการปรับสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว การส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรและครอบครัวผ่านการให้ค่าตอบแทน ผลประโยชน์ นโยบาย และการปฏิบัติ การพัฒนาหัวหน้าที่เก่งในการบริหารบุคคลและงาน การชื่นชมและยอมรับในผลงานของบุคลากรภายในองค์กร การกำหนดมาตรฐานด้านจริยธรรมและความซื่อสัตย์ การมีส่วนร่วมในชุมชนและนโยบายสาธารณะ และการพิจารณาข้อดี ข้อเสีย แนวทางการแก้ไขร่วมกับคนในองค์กรก่อนทำการตัดสินใจ

โดยสรุป ครูได้รับความใส่ใจ ดูแลจากเพื่อนร่วมงาน และโรงเรียนให้ความสำคัญกับสวัสดิการแก่ครู รวมถึงการจัดให้มีการเฉลิมฉลองภายในโรงเรียน เนื่องในวาระต่างๆ เช่น งานวันเกิด การเลื่อนขั้น และการได้รับตำแหน่งใหม่

2.4.2 การปฏิบัติของวัฒนธรรมความเอื้ออาทรภายในองค์กร

สุขุม เฉลยทรัพย์ (2563) ได้ศึกษาความเอื้ออาทรของสังคมไทย พบว่าสังคมไทยควรเร่งสร้างความเอื้ออาทรในด้านความมีน้ำใจ การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ความสามัคคี ความซื่อสัตย์ และความเสียสละ โดยสถานที่ทำงานเป็นหน่วยงานหนึ่งที่ต้องทำหน้าที่ปลูกฝังความเอื้ออาทร

Fisher และ Tronto (1990) กล่าวถึงกระบวนการในการส่งเสริมความเอื้ออาทรภายในองค์กร ดังนี้

1) ความห่วงใย (Caring about) เป็นการรับรู้ถึงความต้องการ และปัญหาของบุคลากรแต่ละคน ตลอดจนการได้รับการยอมรับจากสังคม

2) การดูแล (Taking care of) เป็นการคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นตามมาหลังจากให้การช่วยเหลือ หรือพิจารณาว่าควรจะให้ช่วยเหลือบุคลากรภายในองค์กรได้อย่างไรบ้าง

3) การให้การดูแล (Caregiving) เป็นการช่วยเหลือ ดูแล และแก้ไขปัญหาให้กับบุคลากรภายในองค์กร

4) การรับการดูแล (Care-receiving) เป็นการตอบสนองต่อความช่วยเหลือขององค์กรที่มีให้แก่บุคลากร การได้รับความช่วยเหลือที่ตรงตามความต้องการหรือปัญหาจะทำให้บุคลากรมีการตอบสนองต่อการทำงานในทางบวก

Morgan (2008) ได้กล่าวถึงแนวปฏิบัติในการส่งเสริมความเอื้ออาทรภายในองค์กร ดังนี้

1) การพูดคุยเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยไม่ต้องกังวลว่าจะผิดใจกับเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร

2) การจัดการกับปัญหา ความเสี่ยงในเชิงรุก ทันท่วงที และทั่วถึง

3) การส่งเสริมพฤติกรรมดูแลตนเองให้กับบุคลากรอย่างจริงจัง

4) การแก้ไขปัญหาด้านความปลอดภัยและความมั่นคงของบุคลากรอย่างจริงจัง

5) การจัดให้มีการสนับสนุนด้านจิตวิทยา และจิตวิญญาณในทุกขั้นตอนของการทำงาน ที่ได้รับมอบหมาย (ก่อน ระหว่าง และหลังการทำงาน)

6) การส่งเสริมบุคลากรในการให้ความรู้และพัฒนาตนเอง เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ

7) การสนับสนุนสมาชิกในครอบครัวของบุคลากร

Limeade (2019) ได้แนะนำขั้นตอนการสร้างความเอื้ออาทรภายในองค์กร ไว้ 3 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 การตอบสนองความต้องการพื้นฐาน (Meeting basic needs) ในระดับนี้ องค์กรต้องให้ความสำคัญกับประเด็นต่อไปนี้

1) ความปลอดภัย (Safety and security)

(1) ให้ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมสำหรับบุคลากรทุกคนและให้ผลประโยชน์เกินขอบเขตขั้นต่ำ

(2) พัฒนาแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานเกื้อหนุนจากครอบครัวเพื่อแสดงการสนับสนุนชีวิตครอบครัวที่สมดุลในการทำงาน

(3) นโยบายขององค์กรต่อต้านการเลือกปฏิบัติและการล่วงละเมิดทางเพศที่อยู่เหนือกฎหมาย เพื่อให้บุคลากรทุกคนรู้สึกปลอดภัย

(4) ออกแบบและส่งเสริมการปฏิบัติที่เพิ่มความปลอดภัยในการทำงาน

2) ศักดิ์ศรีและความเคารพ

(1) สร้างบรรทัดฐานและชี้แจงความคาดหวังว่า เพื่อนร่วมงานควรปฏิบัติต่อกันอย่างไร และวิธีที่ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อบุคลากร

(2) ฝึกอบรมหัวหน้างานเกี่ยวกับวิธีการสนับสนุนบุคลากรที่ได้รับรายงานว่ามีปัญหาปัญหากับเพื่อนร่วมงาน

(3) ตรวจสอบให้แน่ใจว่าหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานทำงานด้วยความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกัน

3) ความเป็นธรรมและความไว้วางใจ

(1) ปรับปรุงการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับความเป็นธรรมโดยการรับรองนโยบาย ขั้นตอน การสื่อสาร และระบบการให้รางวัลที่มีความชัดเจน ยุติธรรม และเท่าเทียมกัน

(2) ผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงความซื่อสัตย์สุจริตในการบังคับใช้นโยบาย

(3) ขจัดนโยบายและกระบวนการที่ส่งเสริมการรับรู้ถึงความลำเอียงและการขาดคุณธรรม

4) งานที่มีความหมาย

(1) ให้บุคลากรที่มีอิสระในการทำงาน เพื่อเพิ่มการรับรู้ถึงความหมายในการทำงาน

(2) หัวหน้างานควรให้ข้อเสนอแนะแก่บุคลากร เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วม

(3) ชี้แจงความรับผิดชอบตามบทบาท ขจัดความขัดแย้ง รวมถึงงานที่ขัดแย้งกัน ซึ่งเป็นตัวกีดกันที่บ่อนทำลายความพยายามอื่นๆ ในการเพิ่มความหมายและการรับรู้ของการมีความเอื้ออาทรภายในองค์กร

ระดับที่ 2 การสนับสนุนความต้องการเฉพาะของบุคลากร (Supporting employees' unique needs) ในระดับนี้องค์กรต้องให้ความสำคัญกับประเด็นต่อไปนี้

1) คนเต็มคน

(1) จัดทำโครงการช่วยเหลือบุคลากรและผลประโยชน์คู่สมรส/คู่ชีวิตเพื่อแสดงความเห็นอกเห็นใจต่อสุขภาพของบุคลากรและความเป็นอยู่ที่ดีทั้งในและนอกสภาพแวดล้อมการทำงาน

(2) ให้บุคลากรมีอิสระในการจัดตารางเวลาผ่านโอกาสในการทำงานจากที่บ้านและ/หรือเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่ยืดหยุ่น เพื่อสนับสนุนบุคลากรที่มีความรับผิดชอบ

(3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรรู้สึกที่สามารถทุ่มเทอย่างเต็มที่ในการทำงาน

2) ฟังและเชื่อมต่อ

(1) ผู้นำต้องแสดงความห่วงใยในสวัสดิภาพของบุคลากร โดยการรับฟังอย่างทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การสำรวจความผูกพันของบุคลากร การประชุมประจำเดือน หรือ การสนทนาที่ไม่เป็นทางการ

(2) ใช้การสื่อสารที่โปร่งใสเพื่อส่งเสริมความไว้วางใจและการรับรู้ถึงความเป็นธรรม เผื่อสังเกตบุคลากรที่มีความทุกข์ใจและเสนอที่จะขจัดอุปสรรคหากทำได้

(3) รับรู้และลงมือทำ

(4) ตระหนักถึงผลงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและใช้ประโยชน์จากการยกย่อง

(5) แสดงความขอบคุณสำหรับความพยายามของบุคลากรและงานที่ทำได้ดี

(6) ฝึกอบรมหัวหน้างานให้รู้จักสัญญาณที่บ่งบอกว่าบุคลากรกำลังดิ้นรนกับความเหนื่อยหน่าย การมีปัญหากับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือปัญหาสุขภาพจิตหรือร่างกายอื่นๆ หัวหน้างานควรเป็นคนแรกที่เสนอสนับสนุนบุคลากร เข้าไปแทรกแซงหากจำเป็น และดูแลให้บุคลากรทราบถึงทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมด

4) เด็บโต

(1) สนับสนุนบุคลากรในขณะที่พวกเขาทำงานเพื่อเติมเต็มอาชีพ ใช้ความพยายามในการค้นหาและหล่อเลี้ยงความต้องการด้านการเรียนรู้และการพัฒนาเฉพาะตัวของบุคลากร

(2) ทำทนายบุคลากรให้ไล่ตามเป้าหมายที่ยากลำบากและเฉลิมฉลองชัยชนะกับพวกเขา สิ่งนี้ควรส่งเสริมความมั่นใจและแรงจูงใจของบุคลากรที่จะพัฒนาทักษะภายในองค์กร และนำไปใช้เพื่อเป้าหมายขององค์กรต่อไป

ระดับที่ 3 การสนับสนุนการพัฒนา และผลกระทบของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (Supporting employees' ongoing development and impact) ในระดับนี้ องค์กรต้องให้ความสำคัญกับประเด็นต่อไปนี้

1) ค้นหาวัตถุประสงค์

(1) ผู้นำควรสนับสนุนบุคลากรในการค้นหาความหมายที่ไม่ใช่แค่งาน แต่รวมถึงชีวิตและอาชีพ

(2) สื่อสารวัตถุประสงค์ ค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างชัดเจน สิ่งนี้จะช่วยให้บุคลากรเห็นว่าพวกเขาพอดี

(3) กำหนดวิสัยทัศน์ในการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของตนเอง

2) ทำให้ดีขึ้น

(1) องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วม โดยใช้แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับการจัดการความหลากหลายในทุกภาคส่วนขององค์กร

(2) ขยายความเอื้ออาทรสู่ภายนอกองค์กร ส่งเสริมการบริการชุมชนและจัดหาเวลาและเงินให้กับบุคลากรเพื่อเข้าร่วมกิจกรรม

(3) แสวงหาความรับผิดชอบต่อสังคมที่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร

Rao, Kemp, Bhutani, Morris, Summers, Brown, Clarke และ Neal (2021)

ได้แบ่งการส่งเสริมความเอื้ออาทรภายในองค์กรออกเป็น 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1) ความเป็นผู้นำ (Leadership)

(1) ผู้บริหารต้องมีความเห็นอกเห็นใจและมีวิธีการทำงานแบบมีส่วนร่วม เพื่อจัดการกับช่องว่างของความหลากหลายภายในองค์กร

(2) การบริการ และการทำงานอย่างเป็นมืออาชีพในการสร้างกฎเกณฑ์ที่เอื้อต่อความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร

(3) ความมุ่งมั่นในการสำรวจความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรในองค์กร และการมีเครื่องมือสำหรับการประเมินผลกระทบด้านความเป็นอยู่ต่อการทำงาน

(4) การสร้างมาตรฐานในระดับนโยบายเกี่ยวกับวิธีการและการดำเนินการดูแลความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรในองค์กร

(5) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญากับบุคลากรในทุกระดับ

(6) ผู้บริหารมีระบบการดูแลด้านสุขภาพและความเป็นอยู่ของบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

2) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture)

(1) องค์กรมีการส่งเสริมวัฒนธรรมของการสนับสนุน ความเห็นอกเห็นใจ ความปลอดภัยในเชิงจิตวิทยา และการต่อต้านการเหยียดผิว

(2) องค์กรส่งเสริมการให้ความสำคัญกับบุคลากร ความโปร่งใส ความจริงใจ ความหลากหลาย การมีส่วนร่วม และคุณค่าของประสบการณ์ชีวิต

(3) กลยุทธ์องค์กรควรระบุถึงแนวทางการสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้กับบุคลากร

3) การตีตราและการเลือกปฏิบัติ (Organizational culture)

(1) การจัดให้มีการอบรมเกี่ยวกับการลดการตีตรา การเลือกปฏิบัติ การเหยียดสีผิว และการจัดการความทุกข์ในที่ทำงานสำหรับผู้บริหารองค์กร หัวหน้างาน และบุคลากรภายในองค์กร

- (2) การยกระดับการร่วมมือกันในการทำงาน
- (3) การส่งเสริมประสบการณ์ชีวิตในการเป็นผู้นำในการทำงานที่กระตือรือร้น
- (4) การจัดให้มีพื้นที่คิดสำหรับการสนทนาแบบเปิด
- (5) การจัดการกับช่องว่างทางความหลากหลาย
- 4) สุขภาพจิตในที่ทำงาน (Workplace mental wellbeing)
- (1) การดูแลเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรในองค์กร
- (2) การสนับสนุนอย่างทันท่วงทีในช่วงวิกฤต และหลังวิกฤต
- (3) การสำรวจความอยู่ที่ดี และผลกระทบต่อความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร พร้อมให้การช่วยเหลือ
- (4) การหาแนวทางการช่วยเหลือบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพสามารถทำได้ โดยการร่วมกันสะท้อนคิด เพื่อแก้ไขปัญหาได้ตรงจุดประสงค์
- (5) บุคลากรมีการรับรู้สถานะทางจิตของตนเองและเข้ารับการรักษา
- 5) สภาพการทำงาน (Working conditions)
- (1) การมีเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ยั่งยืน โดยได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรและการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
- (2) แผนการดำเนินงานยึดตามมาตรฐานการกำกับดูแลวิชาชีพ
- (3) สนับสนุนการสร้างสมดุลในการใช้ชีวิตและการทำงาน รวมถึงความยืดหยุ่นในการทำงาน
- (4) ความก้าวหน้าในอาชีพได้รับการสนับสนุนผ่านการจัดการสายงานและแผนพัฒนาวิชาชีพ
- (5) การให้โอกาสในการพัฒนาประสิทธิภาพอย่างเหมาะสมกับบุคลากรที่มีการเจ็บป่วยและการรักษาอาการเจ็บป่วย
- (6) การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่อบอุ่น เข้าถึงได้ และความรู้สึกปลอดภัย
- 6) การกำกับดูแลและพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (Supervision and continued professional development)
- (1) นโยบายองค์กรที่มีประสิทธิภาพเกี่ยวกับการกำกับดูแล และการให้คำปรึกษา
- (2) ผู้นิเทศและบุคลากรได้เรียนรู้ทฤษฎี การวิจัย และการพัฒนาวิชาชีพพร้อมกัน

(3) การกำกับดูแลและพัฒนาวิชาชีพต้องคำนึงถึงเรื่องอำนาจ การเลือกปฏิบัติ ความไม่เท่าเทียมกัน ศีลธรรม และบริบทขององค์กรที่กว้าง

(4) การสร้างทางเลือกในการกำกับดูแลที่หลากหลาย ได้แก่ การสอนงานระบบ พี่เลี้ยง (Mentoring) การโค้ช (Coaching) การเรียนรู้วิธีการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน (Shadowing) การย้ายฝ่ายงาน (Secondment) การฝึกอบรม (Training) และการสะท้อนคิด (Reflective practice)

พลชนัน นิรมิตรไชยนนท์ (2556, อ้างถึงใน ลักษณ์ มีแก้ว, 2557) ได้วิเคราะห์และรวบรวมรูปแบบการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมหรือสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน รวมถึงได้มีโอกาสแสดงความมีน้ำใจ ช่วยเหลือเอื้ออาทรจากหลากหลายองค์กร รวมทั้งสิ้น 117 โครงการ สามารถจำแนกออกเป็น 10 กิจกรรม ดังนี้

- 1) การทำกิจกรรมร่วมกันนอกเหนือจากเวลาทำงาน
- 2) การจัดกิจกรรมพบปะผู้บริหาร
- 3) การทำกิจกรรมพักผ่อน/ท่องเที่ยวนอกสถานที่
- 4) การให้กำลังใจบุคลากรในสภาวะยากลำบาก
- 5) การให้ความรู้เกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน
- 6) การเชิดชูบุคลากรที่เป็นคนดีคนเก่ง
- 7) การให้เงินช่วยเหลือ/เงินกู้ฉุกเฉินแก่บุคลากรในสภาวะยากลำบาก
- 8) การจัดระบบพี่เลี้ยงและสอนงานบุคลากรใหม่
- 9) การจัดเลี้ยงอาหารสำหรับบุคลากร
- 10) การจัดบริการสายด่วนให้คำปรึกษา/รับฟังบุคลากรที่มีปัญหา

โดยสรุป การมีความเอื้ออาทรภายในโรงเรียน จะเกิดขึ้นเมื่อครูและผู้บริหารมีความเห็นอกเห็นใจ ให้การช่วยเหลือ และการดูแลซึ่งกันและกันในการทำงาน ไม่มีการเลือกปฏิบัติ มีการสร้างบรรยากาศที่อบอุ่น และเปิดโอกาสครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการนิเทศติดตาม เพื่อให้คำแนะนำและการช่วยเหลือในการทำงาน รวมถึงการใส่ใจในเรื่องส่วนตัว เช่น ปัญหาการดำเนินชีวิต การจัดสมดุลในการทำงานและการใช้ชีวิต และสุขภาพกายและสุขภาพจิตของบุคลากรในองค์กร

2.5 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Involvement in decision-making)

2.5.1 ความหมาย

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ไว้ดังนี้

Saphier และ King (1985) ให้ความหมายไว้ว่า ครูทุกคนมีโอกาสเสนอปัญหาหรือประเด็นอื่นๆ ที่พบในการปฏิบัติงาน โดยครูภายในองค์กรร่วมเสนอแนวคิด เพื่อหาแนวทางการปฏิบัติร่วมกัน ก่อนจะร่วมกันตัดสินใจว่าแนวทางใดเหมาะสมที่สุดที่จะนำไปปฏิบัติ

Patterson, Purkey, และ Parker (1986) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้บริหารและครูมีโอกาสแสดงความคิดเห็น และให้ข้อมูลสารสนเทศที่หลากหลาย เพื่อประกอบการตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งแนวทางการปฏิบัติที่ทุกคนตัดสินใจเลือก ถือเป็นแนวทางที่ดีที่สุดที่ทุกคนเห็นตรงกันว่าจะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

Kaplan และ Owings (2013) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้บริหารได้มอบอำนาจให้แก่ครูในการตัดสินใจประเด็นต่างๆ โดยครูทุกคนมีโอกาสเสนอแนวคิด ข้อมูล และความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดก่อนการตัดสินใจเลือกทำบางสิ่ง

โดยสรุป ครูในโรงเรียนทุกคนมีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นนำเสนอปัญหาที่พบในการปฏิบัติงาน และให้ข้อมูลสารสนเทศที่หลากหลาย เพื่อประกอบการตัดสินใจในการทำงาน

2.5.2 การปฏิบัติของวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจภายในองค์กร

Huntington และ Nelson (1975) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมจะพิจารณาจากกิจกรรมและการบริหาร ซึ่งจะต้องมีการศึกษาควบคู่กันไป ในระดับกิจกรรมนั้น จะเป็นพื้นฐานเบื้องต้นของการทำให้บุคลากรได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมมากที่สุด ส่วนในด้านการบริหารนั้น จะเป็นลักษณะของผู้มีอำนาจหน้าที่ที่จะเปิดทางให้บุคลากรได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือแสดงออกถึงเข้าร่วมในกิจกรรม โดยมีหลักในการพิจารณาถึงลักษณะการมีส่วนร่วม ดังมีรายละเอียด ดังนี้

1) กิจกรรม ลักษณะของการมีส่วนร่วมประเภทนี้ให้ดูจากกิจกรรมที่เข้าร่วม เช่น ด้านการพิจารณาเลือกหัวหน้างาน อาจพิจารณาจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการลงประชามติ การกำหนดแนวทางการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เป็นต้น

2) ระดับการบริหาร โครงสร้างขององค์กรหนึ่งจะต้องมีสายการบังคับบัญชา ดังนั้นการมีส่วนร่วมจะพิจารณาได้จาก

(1) ในแนวราบ ทุกฝ่ายงานจะมีความเสมอกันในตำแหน่ง ดังนั้น การมีส่วนร่วมในแนวราบจึงเป็นไปอย่างหลวมๆ ไม่จริงจัง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมีสถานะหรือตำแหน่งเท่ากัน

(2) ในแนวคิด เป็นการมีส่วนร่วมตามสายการบังคับบัญชา เช่น มีหัวหน้าลูกน้อง มีฝ่ายงานต่างๆ ลดหลั่นกันไป เป็นต้น การทำงานจึงมีการตรวจสอบตามลำดับชั้น การแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองหรือผู้อื่นจะได้รับการตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชา

(3) การมีส่วนร่วมทั้งแนวราบและแนวตั้งนั้น ในบางครั้งจะต้องทำงานร่วมกัน ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในฝ่ายงานอื่น จึงต้องแสดงบทบาทตาสถานภาพของแนวราบและแนวตั้ง

Cohen และ Uphoff (1981) ได้อธิบายขั้นตอนของการมีส่วนร่วมดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) ในกระบวนการของการตัดสินใจนั้น ประการแรกสุดที่ต้องกระทำ คือ การกำหนดความต้องการและการจัดลำดับความสำคัญ จากนั้น เลือกลงนโยบายที่เกี่ยวข้อง การตัดสินใจนี้เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องดำเนินการไปเรื่อยๆ ตั้งแต่การตัดสินใจในช่วงเริ่มต้น การตัดสินใจในช่วงดำเนินการวางแผน และการตัดสินใจในช่วงการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

ขั้นตอนที่ 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (Implementation) ในส่วนที่เป็นองค์ประกอบของการดำเนินงานโครงการนั้นได้มาจากคำถามว่าใครจะทำประโยชน์ให้แก่โครงการได้บ้างและจะทำประโยชน์ได้โดยวิธีใด เช่น การช่วยเหลือด้านทรัพยากร การบริหารการงานและการประสานงานและการขอความช่วยเหลือ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Benefits) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ นอกจากความสำคัญของผลประโยชน์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแล้ว ยังต้องพิจารณาถึงการกระจายผลประโยชน์ภายในกลุ่มด้วย ทั้งผลที่เกิดขึ้นทางบวกและทางลบที่เป็นผลเสียของโครงการ ซึ่งจะเป็ประโยชน์และเป็นโทษต่อบุคคลกรด้วย

ขั้นตอนที่ 4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) การมีส่วนร่วมในการประเมินผลนั้น สิ่งสำคัญที่ต้องสังเกต คือ ความเห็น (Views) ความชอบ (Preferences) และความคาดหวัง (Expectation) ซึ่งมีอิทธิพลสามารถแปรเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ ได้

Woodcock (1994, อ้างถึงใน การธัญญาส ลือวิมล, 2559) กล่าวถึง การมีส่วนร่วมในการทำงานที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

- 1) ความสมดุลในบทบาท บุคลากรจะต้องมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม
- 2) เป้าหมายที่ชัดเจนเห็นพ้องต้องกัน เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรในการรับรู้และมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย
- 3) ความเปิดเผยกล้าเผชิญหน้า เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงตนทางความคิดได้อย่างอิสระ

4) การสนับสนุนและไว้วางใจกัน จะทำให้บุคลากรต้องการที่จะปกป้องงานที่ตนรับผิดชอบ

5) ความร่วมมือและความขัดแย้ง จะทำให้เกิดการยอมรับจุดแข็ง จุดอ่อนของกัน และช่วยดึงความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ออกมาใช้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

6) วิธีการดำเนินการที่ดี จะทำให้เกิดการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสมย่อมให้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียน เพื่อเปิดโอกาสถึงศักยภาพของผู้ร่วมงานออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์

8) การตรวจสอบและติดตามงานเป็นการศึกษาทบทวนการทำงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์และปรับปรุงขั้นตอน วิธี และกระบวนการทำงาน

9) การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานที่จะเกิดขึ้น

10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเพื่อช่วยเหลือ และเรียนรู้จากกลุ่มข้างเคียงทั้งยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่ม

11) การติดต่อสื่อสารที่ดีเปรียบเสมือนน้ำมันหล่อลื่นในการทำงาน

Chapin (1997) ได้แบ่งการมีส่วนร่วมในงานออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) การมีส่วนร่วมตัดสินใจ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การริเริ่มตัดสินใจ ดำเนินการ

การมีอำนาจในการตัดสินใจดำเนินงานหรือออกเสียง และตัดสินใจปฏิบัติการในงานที่ปฏิบัติ เช่น เรื่องการจัดระบบการทำงาน วิธีการทำงาน เป็นต้น

2) การมีส่วนร่วมในการทำงาน คือ มีส่วนร่วมในการสนับสนุน ด้านการบริหารทรัพยากรต่างๆ การประสานงาน การทำกิจกรรม ตลอดจนการปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

3) การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ทางด้านวัตถุ ผลประโยชน์ทางสังคม หรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล

4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล คือ การมีส่วนร่วมในงานในการให้ข้อมูล การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเสนอผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการเสนอแนวคิดในการปรับปรุงและแก้ไขงานต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้น

Anca (2008) ได้กล่าวถึงกระบวนการการตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคล (Group decision making) ไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ระบุการตัดสินใจที่จะทำ (Identify the decision to be made) ก่อนที่จะเริ่มรวบรวมข้อมูลและระบุทางเลือก เป็นสิ่งสำคัญสำหรับบุคลากรในกลุ่มที่จะเข้าใจอย่างชัดเจนว่า ทุกคนกำลังพยายามจะตัดสินใจอะไร เพื่อให้ทุกคนที่มีเป้าหมายในการสนทนา

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ประเด็นภายใต้การสนทนา (Analyze the issue under discussion) เมื่อบุคลากรในกลุ่มกำหนดเป้าหมายแล้ว ให้ตรวจสอบข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่แล้ว และระบุข้อมูลเพิ่มเติมที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดหลักเกณฑ์ (Establish criteria) ระบุหลักเกณฑ์หรือเงื่อนไขที่จะกำหนดว่า ทางออกที่เลือกสำเร็จหรือไม่ แนวทางแก้ไขจะเป็นไปได้ สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า และตอบสนองความต้องการของบุคลากรในกลุ่มหรือไม่

ขั้นตอนที่ 4 ระดมความคิดหาทางออกที่เป็นไปได้ (Brainstorm potential solutions) ใช้แหล่งข้อมูลและข้อมูลที่รวบรวมไว้ก่อนหน้านี้ ระดมความคิดเพื่อหาวิธีแก้ปัญหาที่เป็นไปได้หรือการตัดสินใจที่ระบุไว้ในขั้นตอนที่ 1 ซึ่งบุคลากรต้องรวบรวมแนวคิดให้ได้มากที่สุด ในขั้นตอนนี้ ไม่ควรวิจารณ์หรือประเมินความคิด

ขั้นตอนที่ 5 ประเมินตัวเลือกและเลือกแนวทางที่ดีที่สุด (Evaluate options and select the best one) เมื่อบุคลากรในกลุ่มมีวิธีแก้ปัญหาที่พร้อมแล้ว ทุกคนต้องลงฉันทามติเพื่อเลือกวิธีการที่ดีที่สุดตามเกณฑ์ที่ระบุไว้ในขั้นตอนที่ 3

Certo (1997, อ้างถึงในวิเชียร วิทยอุดม, 2556) กระบวนการตัดสินใจต้องปฏิบัติตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การระบุปัญหาที่มีอยู่ (Identify an existing problem) ในขั้นตอนนี้ องค์กรต้องให้บุคลากรเข้าร่วม เพื่อให้ข้อมูลปัญหา เพราะจะทำให้องค์กรได้รู้ปัญหาที่แท้จริง

ขั้นตอนที่ 2 การทำรายการเกี่ยวกับทางเลือกที่เป็นไปได้สำหรับการแก้ปัญหา (Listing alternative solution) บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับปัญหานั้นๆ ให้ข้อมูลประกอบการสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา

ขั้นตอนที่ 3 การเลือกทางเลือกที่ให้ประโยชน์สูงสุด (Selecting the most beneficial alternative) บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลือกวิธีที่เหมาะสมที่สุดที่จะนำไปใช้แก้ปัญหา และรับรู้ร่วมกันถึงแนวทางที่มติเอกฉันท์ที่จะเลือกใช้ในการแก้ปัญหา

ขั้นตอนที่ 4 การนำทางเลือกที่ได้เลือกมาแล้วไปปฏิบัติ (Implementing the chosen alternative) การนำทางเลือกที่ดีที่สุดไปปรับใช้แก้ปัญหา บุคลากรมีส่วนร่วมในการติดตามการแก้ปัญหา

ขั้นตอนที่ 5 การรวบรวมผลย้อนกลับเพื่อทำการศึกษา (Gathering problem-related feedback) ถ้าพบว่าทางเลือกที่นำมาปฏิบัติไม่สามารถแก้ไขปัญหานั้นได้ องค์กรและบุคลากรที่เกี่ยวข้องร่วมกันเลือกวิธีการใหม่ เพื่อแก้ปัญหา

กระทรวงมหาดไทย (2558) กล่าวว่า การตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคล (Group decision making) เป็นการตัดสินใจที่ยืดหยุ่น โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

และให้ข้อมูลในการตัดสินใจ รูปแบบนี้เหมาะสำหรับการตัดสินใจในเรื่องที่ยุกยากซับซ้อนหรือเป็นเรื่องที่ผู้บริหารไม่มีข้อมูลเพียงพอหรือขาดประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ หรือไม่มีความชำนาญทางด้านนั้นดีพอจำเป็นต้องฟังความคิดเห็นจากผู้ที่มีความรู้ และประสบการณ์เพื่อนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาประมวลและนำมาเป็นสิ่งที่กำหนดการตัดสินใจ กลุ่มบุคคลดังกล่าวอาจเป็นกลุ่มผู้บริหารซึ่งประกอบด้วยหัวหน้างาน หรือคณะกรรมการเฉพาะกิจ ซึ่งอาจประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือบุคลากรในองค์กรร่วมกันตัดสินใจ วิธีการตัดสินใจโดยกลุ่มอาจทำได้หลายลักษณะ ได้แก่

- 1) การตัดสินใจโดยใช้ข้อยุติที่เป็นมติในเสียงข้างมากอาจใช้ระบบเสียงข้างมากเกินครึ่งหนึ่งหรือระบบสองในสามของกลุ่ม แล้วแต่ความสำคัญของเรื่องที่ตัดสินใจ
- 2) การตัดสินใจโดยข้อยุติเป็นเอกฉันท์ คือ การที่ทุกคนในกลุ่มเห็นพ้องต้องกัน โดยไม่มีข้อขัดแย้งใด ๆ
- 3) กลุ่มบุคคลที่เข้าประชุมร่วมกันเสนอความคิดเห็น แล้วให้ผู้บริหารนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจต่อไป

โดยสรุป การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในโรงเรียน ครูควรได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการร่วมตัดสินใจ กล่าวคือ ครูควรสามารถเข้าร่วมประชุม เพื่อแลกเปลี่ยนแนวคิด แสดงความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจ อีกทั้ง ครูยังได้รับสิทธิ์ในการลงมติ เพื่อเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุดในการดำเนินงานต่างๆ สิ่งนี้จะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานภายในโรงเรียนประสบผลสำเร็จได้ และครูจะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

2.6 ความหลากหลาย (Diversity)

2.6.1 ความหมาย

นักวิชาการได้ให้ความหมายของความหลากหลาย (Diversity) ไว้ดังนี้

Patterson, Purkey, และ Parker (1986) ให้ความหมายไว้ว่า โรงเรียนยอมรับความแตกต่างในด้านบุคลิกภาพและปรัชญาในการดำเนินชีวิตของครู มีการส่งเสริมให้ครูมีการจัดการเรียน การสอนที่มีรูปแบบและปรัชญาที่แตกต่างกัน อีกทั้งครูแต่ละคนมีวิธีการปฏิบัติงานที่ต่างกัน ดังนั้น ในการปฏิบัติงานจึงควรมีความยืดหยุ่น

Joplin และ Daus (1997) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นความหลากหลายทางด้านวิธีการมองโลก ความเชื่อ การให้คุณค่า ความเข้าใจ และข้อมูลเฉพาะด้านต่างๆ

Cornelius, Gooch และ Todd (2000) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นความแตกต่างหรือความไม่เท่าเทียมกันของบุคลากรที่มีติดตัวมาเมื่อเข้ามาทำงานในองค์กร

โสพิศ หมัดปองตัว (2558) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นความแตกต่างของบุคลากรในองค์กร เช่น เพศ อายุ ศาสนา สัญชาติ ความคาดหวัง ทักษะ การศึกษา สมรรถภาพทางกาย ความยืดหยุ่น กำไรชีวิต ความก้าวร้าว การกล้าแสดงออก เป็นต้น

กฤษฎา กุณทล (2554) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น รูปแบบการเรียนรู้ บุคลิกภาพ และประสบการณ์ชีวิต รวมทั้ง ความแตกต่างของกลุ่มหรือสังคม เช่น เพศ ศาสนา เชื้อชาติ การเมือง และประเทศที่เกิดรวมทั้งวัฒนธรรม

โดยสรุป ความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง ความแตกต่างของบุคคลที่มีติดตัวมา หรือสิ่งที่ทำให้บุคลากรมีความแตกต่างไปจากบุคคลอื่น เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติ วัฒนธรรม การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และศาสนา ซึ่งอาจจะแสดงให้เห็นถึงพรสวรรค์และความสามารถที่หลากหลาย ของบุคคลนั้น ๆ ในองค์กร ซึ่งในด้านการศึกษา บุคลากรในองค์กรต้องยอมรับความแตกต่างในด้านบุคลิกภาพและปรัชญาในการดำเนินชีวิตของเพื่อนครู และมีการส่งเสริมให้เพื่อนครู มีการจัดการเรียนการสอนที่มีรูปแบบและปรัชญาที่ต่างกันไป

2.6.2 การปฏิบัติของวัฒนธรรมองค์กรที่มีความหลากหลาย

โรงเรียนเป็นองค์กรที่มีความหลากหลายของบุคลากรเป็นอย่างมาก ฉะนั้น การจะทำให้โรงเรียนมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้น จำเป็นจะต้องมีการจัดการกับความหลากหลายภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความหลากหลายภายในองค์กร มีดังนี้

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2554) ได้เสนอแนะการจัดการความหลากหลายของบุคลากรภายในองค์กรไว้ ดังนี้

- 1) การแจ้งบุคลากรให้ชัดเจนเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เพื่อให้ทุกคนได้รับรู้ความต้องการและเป้าหมายขององค์กร
- 2) องค์กรต้องเข้าใจว่าบุคลากรทุกคนมีศักยภาพและความสามารถแตกต่างกัน ดังนั้นองค์กรต้องวิเคราะห์บุคลากรทุกคน และดึงศักยภาพของบุคลากรมาใช้สร้างประโยชน์ให้กับองค์กร
- 3) องค์กรมีการประเมินศักยภาพของบุคลากรในองค์กร เพื่อทำความเข้าใจว่าบุคลากรแต่ละคนมีความเชื่อ ค่านิยม และรูปแบบการใช้ชีวิตอย่างไร และองค์กรต้องใช้วิธีการใดที่จะจูงใจและสื่อสารให้บุคลากรทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
- 4) องค์กรต้องให้ความเท่าเทียมแก่บุคลากร โดยให้ความเป็นธรรม ยุติธรรม ถูกกฎหมาย และไม่เลือกปฏิบัติกับบุคลากร เพื่อบุคลากรจะได้เกิดความมั่นใจและสบายใจที่จะปรับตัวให้ทำงานอย่างสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

5) องค์กรต้องมีการยืดหยุ่นและปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเลิกบทบาทเก่าของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources: HR) ที่เพียงแต่ทำหน้าที่ในการรับบุคลากรเข้า-ออก ตรวจสอบเวลาการทำงานและเลิกงาน ออกหนังสือเตือน และปรับเปลี่ยนบทบาทมาเป็นการทำงานในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น เช่น การวางแผนกำลังคนที่เน้นกลยุทธ์เรื่องการสรรหา และการพัฒนาความหลากหลายของบุคลากร การศึกษาความแตกต่างของบุคลากรประเภทต่างๆ เพื่อจัดค่าตอบแทนที่ตอบสนองตรงตามความต้องการของบุคลากรแต่ละประเภทมากขึ้น การมีระบบการบริหารคนเก่ง เพื่อพัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้กับองค์กร รวมถึงการปรับเปลี่ยนหรือการยกเลิกกฎระเบียบที่ไม่ยืดหยุ่นและเอื้ออำนวยต่อการทำงานในเชิงการใช้ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร เป็นต้น

โสพิศ หมัดป้อมตัว (2558) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความหลากหลายมีอยู่ 2 ประการ คือ 1) การปลูกเร้าสมรรถนะและความหลากหลายของบุคลากร และ 2) ความพยายามเสาะแสวงหากลยุทธ์ ในการใช้ความโดดเด่นที่หลากหลายของบุคลากร ซึ่งมีพื้นฐานมาจากความแตกต่างกันของภูมิหลังทางสังคมและวัฒนธรรม เพื่อเพิ่มความสำเร็จให้กับองค์กร

จิราพร นักปราชญ์ (2559) กล่าวว่า ความหลากหลายในการทำงานของบุคลากรภายในองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 4 ช่วงวัย ได้แก่ 1) Generation Baby Boomers เป็นกลุ่มที่ใกล้เคียงอายุราชการ ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหาร หรือหัวหน้ากลุ่มงาน 2) Generation X เป็นกลุ่มที่ส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานความร่วมมือระหว่างบุคลากรทุกช่วงวัย และมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่แทนบุคลากรที่เกษียณอายุราชการ 3) Generation Y เป็นบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยี มีความคิดสร้างสรรค์ ทำงานเป็นทีมได้อย่างมีคุณภาพ ปฏิบัติหน้าที่จัดทำเอกสารการรายงานผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนต่อหน่วยงานต้นสังกัด และ 4) Generation M เป็นบุคลากรที่มีความสามารถในการสื่อสารผ่านระบบออนไลน์ มีความต้องการเรียนรู้การทำงานและเก็บเกี่ยวประสบการณ์จากบุคลากรช่วงวัยอื่นๆ ที่เป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งบุคลากรแต่ละช่วงวัยมีแนวความคิด มุมมอง และลักษณะการทำงานต่างกัน ดังนั้น องค์กรต้องมีการจัดการกับความหลากหลายเรื่องช่วงวัย ให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ ซึ่งต้องอาศัยแนวทางการบริหารความหลากหลายของบุคลากรในที่เหมาะสมกับช่วงวัย ดังนี้

1) Generation Baby Boomers องค์กรควรมอบหมายให้ปฏิบัติงานระดับหัวหน้างาน แต่งตั้งเป็นผู้นำทีมงาน และมอบหมายงานที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะ นำจุดเด่นที่เป็นที่ยอมรับมาเป็นแบบอย่างหรือเป็นที่ปรึกษา ให้เป็นผู้เชี่ยวชาญหรือเป็นที่เลี้ยงสอนงานแก่บุคลากรรุ่นน้อง รวมถึงการนิเทศ กำกับติดตาม ควรมีการสร้างขวัญกำลังใจให้กับคนวัยนี้ ด้วยการยกย่อง

2) Generation X องค์กรควรมอบหมายให้เป็นหัวหน้าทีมในการทำงานส่งเสริมการศึกษาในสาขาวิชาที่จบมาและพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง การสร้างขวัญกำลังใจให้กับคนวัยนี้คือ การได้รับการยอมรับจากบุคลากรทุกช่วงวัยว่าเป็นผู้มีผลงานดี และได้รับการพิจารณาคัดเลือกให้ปฏิบัติหน้าที่ที่มีความสำคัญมากขึ้นหรือเป็นผู้ประสานความร่วมมือระหว่างบุคลากรต่างช่วงวัย

3) Generation Y องค์กรควรมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ ให้โอกาสในการเปลี่ยนสายงานที่สอดคล้องกับความต้องการ และเป็นหัวหน้าทีมในการทำงาน

4) Generation M องค์กรควรมอบหมายให้เป็นคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับเอกสารการใช้สื่อและเทคโนโลยีส่งเสริมการศึกษา จัดให้มีพี่เลี้ยงดูแลเป็นพิเศษ องค์กรให้ทำงานที่มีความท้าทายความสามารถ

Aytemiz (2006) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายในการทำงานมี 2 ประการดังนี้

1) การมีนโยบายด้านการจัดการความหลากหลายที่ชัดเจน (Diversity management policy) ซึ่งเป็นความจำเป็นต่อทิศทางการจัดการสำหรับองค์กรที่มีความหลากหลาย โดยองค์กรจำนวนมากที่ประสบความสำเร็จจะให้ความสำคัญต่อการจัดการความหลากหลายในองค์กร ตระหนักถึงความสำคัญของความหลากหลายที่มีในองค์กร ซึ่งการตระหนักและรับรู้คุณค่าของความแตกต่างเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญของการจัดการความหลากหลายในองค์กร โดยนโยบายด้านความหลากหลายดังกล่าวนั้น แสดงออกมาในรูปของแนวปฏิบัติที่ให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมยอมรับในความหลากหลาย ไม่เลือกปฏิบัติต่อกลุ่มต่างๆ ในที่ทำงาน

2) การจัดกิจกรรมที่สนับสนุนความหลากหลายในองค์กร (Activities to promote for diversity in organization) สร้างความตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อการจัดการความหลากหลายในองค์กร สร้างระบบที่ปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการเพื่อตอบสนองต่อความหลากหลายในองค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาและความสำเร็จขององค์กร การฝึกอบรมและพัฒนาโดยเน้นความหลากหลาย โดยเริ่มตั้งแต่การสรรหา และคัดเลือกบุคลากรที่มีความหลากหลาย มีการสื่อสารถึงนโยบายและความสำเร็จในการจัดการความหลากหลายในองค์กร และการฝึกอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจในความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร การให้ความรู้กับบุคลากรเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างผลงาน และช่วยให้บุคลากรพัฒนาทักษะและความมั่นใจในตนเองเพิ่มขึ้น การจัดกิจกรรมต้องมีความหลากหลายให้กับทุกกลุ่มในองค์กร เช่น กลุ่มเพศหญิง กลุ่มเพศชาย กลุ่มคนข้ามเพศ กลุ่มต่างเชื้อชาติและกลุ่มผู้บกพร่องทางร่างกาย เป็นต้น ทั้งนี้ในการจัดกิจกรรมที่สนับสนุนความหลากหลายในองค์กรดังกล่าวต้องอยู่บนฐานของความยุติธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยเช่นกัน

National Integration Working Group for Workplaces (2010) อธิบายว่าแม้ว่าทีมจะทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความขัดแย้งก็สามารถเกิดขึ้นได้ภายในทีมที่มีความหลากหลาย ความขัดแย้งมักเกิดจากความแตกต่างในค่านิยม บรรทัดฐานทางสังคม และภาษา สิ่งสำคัญคือ ต้องแก้ไขความขัดแย้งนั้นได้อย่างรวดเร็ว เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกันของทีม ซึ่งการรับมือกับความหลากหลายภายในองค์กรนี้ต้องคำนึงถึงหลักการ 10 ประการ ต่อไปนี้

- 1) รู้จักตัวเอง ทำความเข้าใจกับความชอบของตนเอง และความชอบเหล่านี้ส่งผลต่อการตัดสินใจและพฤติกรรมที่แสดงต่อสมาชิกในทีมคนอื่นๆ อย่างไร
- 2) เคารพในความแตกต่าง
- 3) ทำความเข้าใจสมาชิกในทีมแต่ละคน โดยไม่ควรคาดการณ์ไปเองหรือคิดว่าทุกคนในทีมต้องมีพฤติกรรมหรือการทำงานที่เหมือนกัน
- 4) ตัดสินใจทำสิ่งต่างๆ โดยยึดคุณสมบัติของสมาชิกในทีม และความต้องการงาน
- 5) เข้าใจความแตกต่างในรูปแบบการสื่อสารและภาษา เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่ไม่แบ่งแยกภายในทีม
- 6) มุ่งเน้นให้มีการวางเป้าหมายร่วมกัน
- 7) สื่อสารกับสมาชิกในทีมเกี่ยวกับความสำคัญและความคาดหวังของสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรที่ส่งเสริมความหลากหลาย
- 8) จัดการและแก้ไขการมีอคติ การทะเลาะ และพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม
- 9) สร้างโอกาสให้สมาชิกในทีมเข้าใจ และพูดคุยซึ่งกันและกัน
- 10) พุดคุย และเป็นแบบอย่างที่ดีได้

Betchoo (2015) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายเป็นการยอมรับความแตกต่างของบุคลากร รวมถึงการเสริมสร้างแนวทางในการทำงานที่ดี โดยป้องกันการเลือกปฏิบัติ ดังนั้น องค์กรควรรับรู้และคำนึงถึงความแตกต่างของบุคลากรเพื่อสนับสนุนการทำงานของบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียม และป้องกันการเลือกปฏิบัติ องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรด้านความหลากหลายจะมุ่งพัฒนาองค์กรให้เติบโตขึ้น โดยการใช้อยู่ร่วมกันจากคุณสมบัติที่ต่างกันของบุคลากรในองค์กร

โดยสรุป การจัดการความหลากหลายเป็นวิธีการหรือแนวทางในการวางแผน การจัดการกับบุคลากรที่มีความหลากหลายเกี่ยวกับอายุ เพศ รสนิยมทางเพศ การศึกษา วัฒนธรรม ภาษา เชื้อชาติ ศาสนา และอื่นๆ โดยการจัดการความหลากหลายของบุคลากรจะประสบความสำเร็จในปัจจุบันนั้น จำเป็นต้องอาศัยการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสม

เช่น การสร้างความเท่าเทียมกันอย่างยุติธรรม การเปิดโอกาสที่เหมาะสมกับ ความสามารถ การรับฟังความคิดเห็น การเปิดกว้างสำหรับตำแหน่งงาน การสื่อสารที่ประนีประนอมกันการเสริมสร้างความสามัคคีภายในองค์กร และการใช้ความหลากหลายของบุคลากรแต่ละบุคคลในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในการแข่งขันและการเจริญเติบโตขององค์กรที่มีคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.7 ความเป็นเพื่อนร่วมงาน (Collegiality)

2.7.1 ความหมาย

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความเป็นเพื่อนร่วมงาน ไว้ดังนี้

Saphier และ King (1985) ให้ความหมายความเป็นเพื่อนร่วมงานไว้ว่า เป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรภายในองค์กร โดยมีการสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานที่เปิดกว้างผ่านการแลกเปลี่ยนแนวคิด แสดงความเห็น เสนอปัญหา แก้ปัญหา และวิจารณ์การปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ร่วมกัน

Bowen และ Schuster (1986) ให้ความหมายไว้ว่า สมาชิกภายในองค์กรมีสิทธิและความสามารถในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร สมาชิกมีความเอื้ออาทร เห็นอกเห็นใจ มีการพูดคุยกันดี และให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ สมาชิกยังรู้สึกถึงความเท่าเทียมกันเมื่อปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กร

Taylor (1991) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเหลือ และให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดจุดมุ่งหมายไว้

Cavanagh (1997) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นการเคารพความแตกต่างของเพื่อนร่วมงาน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน ไม่ก้าวก่ายภาระงานของผู้อื่น เว้นแต่จะได้รับการร้องขอ และมีกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาความสัมพันธ์ภายในองค์กร

Gappa, Austin และTrice (2007) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นโอกาสที่สมาชิกภายในองค์กรให้ความเคารพซึ่งกันและกัน โดยสมาชิกจะให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร และตระหนักถึงความสุขในการทำงานของสมาชิกภายในองค์กร

โดยสรุป ครูได้รับความช่วยเหลือ การสนับสนุน และความเคารพจากครูเพื่อนครูด้วยกันในการทำงาน โดยบรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างเปิดกว้าง ครูมีการเปิดรับฟังความคิดเห็น และการวิจารณ์การทำงานซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ รวมถึงการร่วมกันแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่พบในการทำงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดจุดมุ่งหมายไว้

2.7.2 องค์ประกอบของความเป็นเพื่อนร่วมงานในองค์กร

Edelman (1993) ได้แบ่งความสัมพันธ์ของการเป็นเพื่อนร่วมงานไว้ 7 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การการรักษากฎของส่วนรวม
- 2) การให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความการสมัครใจ
- 3) การเคารพในความเป็นส่วนตัวของเพื่อนร่วมงาน
- 4) การทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ทุกคน แม้จะต้องทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่ไม่ชอบก็ตาม

- 5) การไม่ว่าร้ายเพื่อนร่วมงานต่อหัวหน้างาน
- 6) การไม่วิพากษ์วิจารณ์เพื่อนร่วมงานกับผู้อื่น
- 7) การกระจายภาระงานอย่างยุติธรรม

Beyer and Marshall (1981) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นเพื่อนร่วมงานภายในองค์กรไว้ 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1) ความมั่นใจและความไว้วางใจ (Confidence and trust) หมายถึง การมีความเชื่อมั่นในความสามารถซึ่งกันและกัน ตรงไปตรงมา ซื่อตรงต่อกัน การเปิดเผยข้อมูลที่จำเป็น และความรู้สึกของตนเองต่อผู้ร่วมงานทั้งในด้านส่วนตัวและส่วนงาน

2) การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Mutual help) หมายถึง การสมัครใจในการช่วยทำงาน แบ่งเบาปริมาณงานของเพื่อนร่วมงาน ความเต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้ให้แก่กัน รวมถึงปกป้องสิทธิประโยชน์ของเพื่อนร่วมงาน

3) การให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Mutual support) หมายถึง การส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานของเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ การให้กำลังใจซึ่งกันและกัน ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานและเรื่องอื่นๆ นอกเหนือจากเรื่องงาน การให้การยอมรับนับถือ และเต็มใจที่จะรับฟังผู้อื่น รวมถึงการเป็นที่ปรึกษาให้ข้อเสนอแนะในการทำงาน

4) ความเป็นมิตรและความรื่นรมย์ (Friendliness and enjoyment) หมายถึง การให้ความสนใจและห่วงใยต่อเพื่อนร่วมงาน ซึ่งอาจจะแสดงออกโดยการสังสรรค์กันทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร การมีทัศนคติที่ดีและมีการแสดงออกที่อบอุ่นในการทำงานร่วมกัน การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ส่งเสริมการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่กันด้วยรอยยิ้ม มีการร่วมยินดีต่อเพื่อนร่วมงานเมื่อเพื่อนร่วมงานมีความก้าวหน้าหรือประสบความสำเร็จในโอกาสต่างๆ

5) การทำงานของกลุ่มที่มุ่งเน้นความสำเร็จร่วมกัน (Team efforts toward goal achievement) หมายถึง การใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ มีการกระตุ้นส่งเสริมให้มีการร่วมมือกันในกลุ่ม ยอมรับในความแตกต่าง และยอมรับในความสามารถของบุคคล มี

การรวมกลุ่มและกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างชัดเจน มีการทบทวนและ ประเมินรวมถึง แก้ไข ผลงานของกลุ่มอยู่เสมอ

6) การริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริม สนับสนุน และตระหนักถึงคุณค่าในผลงานของบุคคลอื่น ที่แสดงออกโดยการร่วมมือต่อโครงการใหม่ๆ วิชาวิจัยวิจารณ์ผลงานและจัดการกับความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ พร้อมทั้งจะปรับเปลี่ยนวิธีการ ทำงานหากพบวิธีการทำงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพกว่าเดิม

7) การติดต่อสื่อสารระบบเปิด (Open communication) หมายถึง ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา มีอิสระและมีความรู้สึก ปลอดภัยในการอภิปรายปัญหาต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันโดยตรงไปตรงมา แบ่งปัน ข้อมูลและเต็มใจในการรับข้อมูลจากผู้อื่น สามารถสื่อสารแบบตัวต่อตัว เป็นกันเองได้ สมาชิกในกลุ่ม สามารถรับข้อมูลได้อย่างทั่วถึงและตรงกันทุกครั้ง รวมถึงมีการประสานงานที่ดี สม่่าเสมอ ทั้งข้อมูลที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

8) ความเป็นอิสระจากการคุกคาม (Freedom from threat) หมายถึง การ สร้างความรู้สึกยอมรับสมาชิกในทีมอย่างจริงใจ ทำงานกับเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจปราศจาก อคติ มีบรรยากาศที่ปราศจากความเครียดและสามารถวิพากษ์วิจารณ์การทำงานของเพื่อนร่วมงานได้ อย่างสร้างสรรค์ มีโอกาสเท่าเทียมกันในการพัฒนาตนเอง มีสิทธิในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่อยู่ใน ความรับผิดชอบของตนเอง มีความมั่นคง และสม่ำเสมอของความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน สามารถปฏิบัติงานร่วมกับ เพื่อนร่วมงานได้ทุกคน โดยปราศจากการควบคุมกันและกัน รวมทั้ง มีการ พิจารณาความดีความชอบโดยอาศัยการพิจารณาผลงานเป็นสำคัญ

Barth (1990; อ้างถึงใน Hoerr, 2005) ได้จำแนกองค์ประกอบของการเป็นเพื่อน ร่วมงานไว้ 5 ประการ ดังนี้

- 1) ครูพูดคุยกันเกี่ยวกับเรื่องของนักเรียน
 - (1) การหารือเกี่ยวกับจุดแข็งของนักเรียน
 - (2) การหารือความต้องการของนักเรียน
 - (3) การพูดคุยถึงความเปลี่ยนแปลงของนักเรียนตามกาลเวลา
 - (4) การเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างในเรื่องการแสดงออกของ นักเรียนในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน
 - (5) การพูดคุยถึงวิธีการปฏิบัติต่อครอบครัวของนักเรียน เพื่อร่วมกันพัฒนา นักเรียน

- 2) ครูพูดคุยกันเกี่ยวกับเรื่องหลักสูตร
- (1) การพัฒนาหลักสูตร
 - (2) การทบทวนหลักสูตร
 - (3) การปรับปรุงหลักสูตร
 - (4) การจัดหลักสูตรให้เป็นมาตรฐาน
 - (5) การนำทฤษฎีปัญหาามาประยุกต์ใช้กับหลักสูตร
 - (6) การบูรณาการหลักสูตรผ่านการสอนเฉพาะเรื่อง
 - (7) การออกแบบเครื่องมือวัดและประเมินผล
 - (8) การพูดถึงวิธีการสอน
- 3) ครูสังเกตการสอนซึ่งกันและกัน
- (1) การได้รับความชื่นชมจากครูท่านอื่นภายในองค์กร
 - (2) การถามคำถาม เพื่อนำไปสู่ประเด็นการสังเกตการสอนและการสะท้อน
- ผลหลังสอน
- (3) การให้ข้อเสนอแนะทั้งข้อดี และข้อควรปรับปรุงในการสอน เพื่อให้ครูที่ได้รับการสังเกตการสอน สามารถนำไปพัฒนาตนเองได้
 - (4) การแลกเปลี่ยนแนวคิดในการสอนผ่านการสังเกตการสอนครูท่านอื่น
- 4) ครูสอนงานให้กันและกัน
- (1) การแบ่งปันความรู้ความชำนาญในด้านการพัฒนาหลักสูตร การสอน และ
- นักเรียน
- (2) การแบ่งปันความรู้เรื่องหลักสูตร
 - (3) การแบ่งปันการรับรู้ และความรู้จากการอ่าน
 - (4) การแบ่งปันข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับครอบครัว
 - (5) การแบ่งปันสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมการนำเสนอและการประชุม
- 5) ครูและผู้บริหารเรียนรู้ร่วมกัน
- (1) การพูดคุยถึงปรัชญาการศึกษา (Educational philosophy) และวิสัยทัศน์ของโรงเรียน (School vision)
 - (2) การทบทวนมุมมอง (Perspectives) และเป้าหมาย (Goals) ร่วมกัน
 - (3) การอภิปรายว่า ผู้บริหารและครูมองเห็นปัญหาแตกต่างกันอย่างไร
- เนื่องจากมีผู้บริหารและครูมีบทบาททางวิชาชีพต่างกัน
- (4) การทำงานร่วมกันของกลุ่มงานโรงเรียนและเฉพาะกลุ่มงานย่อยเพื่อสะท้อนเกี่ยวกับสิ่งที่ทำมาแล้วในอดีต และวางแผนสำหรับอนาคต

Lund, Boyce, Oates และ Fiorentino (2010) กล่าวว่า โรงเรียนที่มีความเป็นเพื่อนร่วมงานควรมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

- 1) มีปฏิสัมพันธ์ที่เป็นทางการกับสมาชิกคนอื่นๆ ในโรงเรียน”
- 2) แสดงให้เห็นถึงทัศนคติที่ดีในการทำงาน
- 3) มีการนิเทศโดยใช้เทคนิคพี่เลี้ยงและการชี้แนะ (Mentoring) และการนิเทศแบบคลินิก (Clinical supervision) ให้กับครูที่เพิ่งปฏิบัติหน้าที่เป็นครั้งแรก
- 4) เคารพความคิดเห็นของผู้อื่น
- 5) มีการเปิดประเด็นการสนทนาหัวข้อต่างๆ
- 6) มีแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยอย่างไรกับประเทศที่ครูในองค์กรกำลังสนทนา
- 7) ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความจริงใจ
- 8) ปฏิบัติตนให้เหมาะสมและมีความเป็นมืออาชีพ เช่น การปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน เพื่อนร่วมงาน และบุคลากรในโรงเรียน โดยหลีกเลี่ยงการนินทา
- 9) มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ ด้วยความตั้งใจ เช่น ไม่ทำงานอื่นขณะที่กำลังนั่งประชุม หรือการไม่หลบเลี่ยงการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่โรงเรียนมอบหมาย
- 10) ปฏิบัติต่อครูท่านอื่นในฐานะเพื่อนร่วมงาน

สรุปได้ว่า โรงเรียนที่มีความเป็นเพื่อนร่วมงานควรมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนครู มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ครูควรได้รับการนิเทศ ติดตาม และสะท้อนผลการนิเทศการสอนจากเพื่อนครู เพื่อพัฒนาปรับปรุงการสอน การแลกเปลี่ยนแนวคิดในการจัดการเรียนการสอน รวมถึงปัญหาที่พบในการจัดการเรียนการสอน ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียน มีความจริงใจต่อกัน และปฏิบัติต่อครูท่านอื่นด้วยความเท่าเทียม

3. การทำงานของครูต่างชาติ

3.1 การสังเคราะห์การทำงานของครูต่างชาติในโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากการสังเคราะห์ขอบเขตการทำงานของครูต่างชาติ (Terms of Reference : TOR) ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 และ เขต 2 จำนวน 12 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนวัดอินทาราม (Wat Intharam School, 2018) โรงเรียนมัธยมวัดนายโรง (2562) โรงเรียนมัธยมวัดเบญจมบพิตร (2562) โรงเรียนวัดราชพิพิธ (2562) โรงเรียนโยธินบูรณะ 2 (สุวรรณสุทธาราม) (Yothinburana 2 (Suwansuttharam) School, 2020) โรงเรียนศึกษานารีวิทยา (2563) โรงเรียนสตรีวิทยา 2 ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี

(2563) โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา สุวินทวงศ์ (2564) โรงเรียนที่ปึงกรวิทยาพัฒนา (ทวิวัฒนา) ในพระราชูปถัมภ์ฯ (2564) โรงเรียนราชินีนาถอาจารย์สามเสนวิทยาลัย 2 (2564) โรงเรียนวชิรธรรมสาธิต (2564) และโรงเรียนวัดสังเวช (2564) ผู้วิจัยได้สรุปการทำงานของครูต่างชาติในโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนี้

3.1.1 ด้านการจัดการเรียนการสอน

1) การจัดทำโครงสร้างรายวิชา

(1) ร่วมกับครูชาวไทย (Co-teacher) วิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษาที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน

(2) ร่วมกับครูชาวไทยออกแบบโครงสร้างรายวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารที่ครอบคลุมทักษะทางภาษาทั้งสี่ทักษะ ได้แก่ ฟัง พูด อ่าน และเขียน สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 และสอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา

(3) ร่วมกับครูชาวไทยจัดทำขอบข่ายรายวิชา (Course syllabus)

2) การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้

(1) จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา โครงสร้างรายวิชา และขอบข่ายรายวิชาที่กำหนด

(2) จัดเตรียมแผนการจัดการเรียนรู้ให้เป็นรูปเล่มในรายวิชาที่สอนตามรูปแบบที่โรงเรียนกำหนด

(3) จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

(4) ต้องส่งแผนให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศตรวจสอบก่อนทำการสอน โดยเวลาในการส่งขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของโรงเรียน อาทิ บางโรงเรียนกำหนดให้ส่งแผนการจัดการเรียนรู้ของภาคเรียนที่ 1 ในสัปดาห์แรกของเดือนพฤษภาคม ส่วนภาคเรียนที่ 2 ต้องส่งแผนการจัดการเรียนรู้ภายในสัปดาห์แรกของเดือนพฤศจิกายน หรือบางโรงเรียนกำหนดให้ภาคเรียนที่ 1 ส่งแผนการสอนภายในสัปดาห์ที่ 4 ของเดือนพฤษภาคม และภาคเรียนที่ 2 ต้องส่งภายในสัปดาห์แรกของเดือนพฤศจิกายน หรือบางโรงเรียนกำหนดให้ส่งล่วงหน้า 1 สัปดาห์ก่อนการสอน

3) การสร้าง และพัฒนาสื่อการเรียนการสอน

(1) สร้าง และพัฒนาสื่อการเรียนการสอนที่หลากหลาย เช่น เอกสารประกอบการเรียน ใบงาน ใบความรู้ รูปภาพ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อมัลติมีเดีย สื่อออนไลน์ และสื่อเทคโนโลยี เป็นต้น

(2) จัดทำสื่อการเรียนการสอนออนไลน์ในช่วงที่โรงเรียนต้องปิดเนื่องจากเหตุสุดวิสัย เช่น การแพร่ระบาดของโรค น้ำท่วม และเหตุชุมนุม เป็นต้น

(3) จัดทำสื่อการเรียนการสอนที่มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับรายวิชา และวัยของนักเรียน

(4) จัดทำสื่อการเรียนการสอนตามนโยบายของโรงเรียน และกระทรวงศึกษาธิการ

4) การพัฒนาเทคนิค และวิธีการสอนภาษาอังกฤษ

(1) ใช้เทคโนโลยีในการสอน

(2) พัฒนาวิธีการสอนภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร (Communicative approach) เพื่อช่วยให้นักเรียนสื่อสารภาษาอังกฤษได้ดี

(3) พัฒนาวิธีการสอนภาษาอังกฤษแบบฟัง-พูด (Audio-lingual method)

(4) พัฒนาวิธีการสอนภาษาอังกฤษโดยใช้กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ผู้เรียนได้ลงมือทำ และได้ใช้กระบวนการคิด (Active learning)

(5) มีการแลกเปลี่ยนแนวคิดในการเทคนิค และวิธีการสอนภาษาอังกฤษกับครูชาวไทย ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ

5) การจัดการชั้นเรียน

(1) ตรวจสอบการเข้าเรียนของนักเรียน

(2) ทำแบบบันทึกการสอนทุกคาบ

(3) ควบคุมชั้นเรียน

(4) สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ

6) การวัดและประเมินผลผู้เรียน

(1) ออกแบบและดำเนินการวัดและประเมินผลตามหลักการวัดและประเมินผล พุทธศักราช 2551 โดยมีวิธีการวัดและประเมินผลที่หลากหลาย

(2) จัดเตรียมแผนการจัดประเมินผลให้สอดคล้องกับผลการเรียนรู้ในรายวิชาที่สอน โดยจัดทำเป็นรูปเล่มตามรูปแบบที่โรงเรียนกำหนด โดยส่งล่วงหน้าก่อนทำการสอน พร้อมแผนการจัดการเรียนรู้

(3) ออกแบบเครื่องมือวัดผล และประเมินผลการเรียนของนักเรียน ได้แก่ แบบทดสอบก่อนเรียนและหลังเรียน แบบทดสอบกลางภาค และแบบทดสอบปลายภาคใน ภาคเรียนที่ 1 และภาคเรียนที่ 2 สำหรับนักเรียนแต่ละระดับชั้นที่สอน เพื่อประเมินผลการเรียนของนักเรียน

(4) มีการประเมินผลการจัดการเรียนรู้เป็นระยะๆ ตามแนวทางการวัดผล ประเมินผลที่กำหนดไว้ในแผนหรือตามที่กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศกำหนด ตลอด ภาคเรียน

(5) ตรวจสอบผลงานของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ และวัดทักษะภาษาอังกฤษของ นักเรียน

(6) เก็บคะแนนนักเรียนให้เป็นปัจจุบัน และส่งเอกสารการบันทึกคะแนนให้ครู ชาวไทยตรวจเดือนละ 1 ครั้ง

(7) จัดทำรายงานผลการเรียนของนักเรียนในแบบแสดงผลการพัฒนาคุณภาพ ของผู้เรียน (ปพ.5) หรือ แบบรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน (Progress report) ให้เป็นปัจจุบัน

3.1.2 ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร

1) การสอนซ่อมเสริมให้นักเรียน

(1) สอนเทคนิคการสอบสัมภาษณ์ภาษาอังกฤษให้นักเรียนระดับ มัธยมศึกษา ปีที่ 6

(2) สอนซ่อมเสริมในรายวิชาที่ตนเองรับผิดชอบให้กับนักเรียนที่มีผลการเรียน 0, รอกการตัดสินผลการเรียน (ร), ไม่มีสิทธิ์เข้าสอบเนื่องจากมีเวลาเรียนน้อยกว่า 80% (มส) และไม่ผ่าน เกณฑ์การประเมิน (มผ)

(3) สอนชดเชยตามประกาศของโรงเรียนในสัปดาห์ที่โรงเรียนไม่เปิดทำการสอน หรือมีการประกาศหยุดหรือตามปฏิทินที่โรงเรียนกำหนด เพื่อพัฒนาศักยภาพของนักเรียนด้าน ภาษาอังกฤษอย่างต่อเนื่อง

(4) จัดสอนเสริมพิเศษให้กับนักเรียนที่เป็นตัวแทนของโรงเรียน ในการ สอบแข่งขันทักษะ ชิงทุน หรือทำกิจกรรมร่วมกับโรงเรียนอื่นๆ ระดับสหวิทยาเขต เขตพื้นที่การศึกษา และระดับประเทศ เช่น โครงการแลกเปลี่ยน การแข่งขันตอบปัญหาในโครงการต่างๆ

(5) จัดสอนเสริมร่วมกับครูชาวไทยในการติวเพิ่มเติมหรือทบทวนเนื้อหา ภาษาอังกฤษให้นักเรียนในหลักสูตรตามปฏิทินวิชาการของโรงเรียน

2) การฝึกฝนทักษะภาษาอังกฤษให้นักเรียนที่เข้าแข่งขันทักษะภาษาอังกฤษ

(1) มีส่วนร่วมกับครูชาวไทยในการส่งเสริมและพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ โดยเฉพาะ ทักษะการฟัง และการพูดของนักเรียน ให้สามารถเข้าร่วมการแข่งขันทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษา

(2) ฝึกนักเรียน เพื่อการประกวดแข่งขันกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาษาอังกฤษ เช่น การแข่งขันประกวดสุนทรพจน์ (Speech) ละครสั้น (Skit) การร้องเพลง (Singing) การโต้วาที (Debating) เป็นต้น พร้อมทั้งเป็นกรรมการในการตัดสินการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

3) การจัดค่ายภาษาอังกฤษ

(1) ร่วมกับครูชาวไทยในการจัดกิจกรรมพัฒนาศักยภาพด้านภาษาอังกฤษสำหรับนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 1-2 ครั้งต่อปีการศึกษา

(2) ร่วมกับครูชาวไทยในการจัดค่ายเกี่ยวกับภาษาและวัฒนธรรมตะวันตกสำหรับนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 1-2 ครั้งต่อปีการศึกษา

(3) ร่วมกับครูชาวไทยในการจัดค่ายปรับพื้นฐานภาษาอังกฤษให้นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 และ 4 จำนวน 1 ครั้งต่อปีการศึกษา

4) การจัดกิจกรรมพิเศษตามวาระเทศกาลหรือวันสำคัญของชาวตะวันตก

เป็นผู้นำหรือร่วมกับครูชาวไทยในการจัดกิจกรรมพิเศษตามวาระเทศกาลหรือวันสำคัญของชาวตะวันตก เช่น Easter Day, Christmas Day, Halloween, Thanksgiving, International Day เป็นต้น เพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้เกี่ยวกับประวัติ ความเป็นมา และขนบธรรมเนียมประเพณีปฏิบัติของวันนั้นๆ

5) การจัดกิจกรรมชุมนุม

(1) เป็นที่ปรึกษาชุมนุมภาษาอังกฤษ และให้คำปรึกษาแก่นักเรียนในการพัฒนาทักษะทางภาษาอังกฤษ

(2) ให้ความรู้ด้านวัฒนธรรม และการปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมในสังคมของชาวตะวันตก

(3) ฝึกทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษให้กับนักเรียนในชุมนุม

(4) จัดทำแผนการจัดกิจกรรมชุมนุม โดยระบุ ชื่อชุมนุม วัตถุประสงค์ของชุมนุม กิจกรรมในแต่ละสัปดาห์ และการวัดผล

(5) รายงานผลจำนวนนักเรียนที่ผ่าน และไม่ผ่านกิจกรรมชุมนุมให้ฝ่ายทะเบียนเมื่อสิ้นสุดภาคเรียนที่ 1 และภาคเรียนที่ 2

3.1.3 ด้านการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

1) การยืนเวรหน้าประตูตอนเช้า และการเข้าแถวหน้าเสาธง

(1) ปฏิบัติหน้าที่เวรหน้าประตูโรงเรียนตอนเช้า 1 วันต่อสัปดาห์ เพื่อพูดคุยทักทาย เพื่อนครู นักเรียน และผู้ปกครอง ในบางโรงเรียนครูต่างชาติปฏิบัติหน้าที่เวรหน้าประตูตอนเช้าในช่วงเวลา 07.00 น. ถึง 08.30 น. บางโรงเรียนให้ปฏิบัติหน้าที่ช่วงเวลา 06.50 น. ถึง 08.00 น.

(2) ร่วมกิจกรรมหน้าเสาธงร่วมกับนักเรียนเสมือนครูประจำการของโรงเรียน ได้แก่ ร้องเพลงชาติ ร้องเพลงโรงเรียน สวดมนต์ ร้องเพลงสรรเสริญพระบารมี และกล่าวคำปฏิญาณตน

(3) จัดกิจกรรมส่งเสริมการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารหน้าแถว หลังพิธีเคารพธงชาติในตอนเช้า ตลอดปีการศึกษาอย่างน้อย 1 ครั้งต่อสัปดาห์

2) การเป็นครูที่ปรึกษาประจำชั้น

(1) ให้คำแนะนำนักเรียนในการปรับปรุงการเรียน และพฤติกรรม

(2) ควบคุมการจัดแถวของนักเรียนให้มีระเบียบ

(3) ร่วมกับครูที่ปรึกษาประจำชั้นชาวไทยตรวจสอบการขาด การลา หรือการมาสายของนักเรียนขณะเข้าแถวในตอนเช้า พร้อมบันทึกในแบบบันทึกการเข้าแถวส่งงานบริหารบุคคล

(4) ร่วมกับครูที่ปรึกษาประจำชั้นอบรมพฤติกรรมนักเรียนในคาบ homeroom

3) การเป็นกรรมการกำกับห้องสอบ

(1) ดำเนินการกำกับ ดูแล ฝ้าระวังไม่ให้เกิดการทุจริตในห้องสอบ เมื่อมีการสอบกลางภาคเรียน และปลายภาคเรียน

(2) ดำเนินการกำกับห้องสอบตามตารางการสอบที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่มบริหารวิชาการ

(3) กำกับการสอบให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ไม่อธิบายนคำถามใดๆ ในข้อสอบแก่ผู้เข้าสอบ

(4) กำกับการสอบตามระเบียบที่โรงเรียนกำหนด

4) การเป็นกรรมการแข่งขันทักษะภาษาอังกฤษ

ร่วมกับครูชาวไทยในการเป็นกรรมการตัดสินการประกวดแข่งขันกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาษาอังกฤษ เช่น การแข่งขันประกวดสุนทรพจน์ (Speech) ละครสั้น (Skit) การร้องเพลง (Singing) การโต้เถียง (Debating) เป็นต้น

3.1.4 ด้านการปฏิบัติตน

1) การทำงานร่วมกับผู้อื่น

- (1) ร่วมมือกับครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศในการเตรียมความพร้อมของนักเรียน เพื่อเข้าแข่งขันทักษะภาษาอังกฤษจนเสร็จสิ้นการแข่งขัน
- (2) ทำงานเป็นทีม และเข้ากันได้ดีกับเพื่อนร่วมงาน
- (3) เข้าร่วมกิจกรรมทางวัฒนธรรม ประเพณี หรือวันสำคัญของโรงเรียน
- (4) มีส่วนร่วมกับครูชาวไทย ในการจัดกิจกรรมในเทศกาลต่างๆ ของโรงเรียน เช่น วันแม่ กิจกรรมกีฬา วันสถาปนาโรงเรียน เป็นต้น
- (5) สื่อสารทำความเข้าใจกับครูท่านอื่นๆ และหัวหน้าหลักกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ
- (6) ให้การสนับสนุน และเข้าร่วมกิจกรรมในกรณีที่โรงเรียนจัดกิจกรรมนิทรรศการวิชาการ กิจกรรมแนะแนวการศึกษาต่อ และกิจกรรมการศึกษาแหล่งเรียนรู้
- (7) ให้คำปรึกษาและเป็นวิทยากรในการพัฒนาทักษะทางภาษาอังกฤษแก่ครูชาวไทย
- (8) ให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมประชุมและอบรมเชิงปฏิบัติการ

2) การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบของโรงเรียน

- (1) ปฏิบัติงานที่โรงเรียนในวันจันทร์ถึงวันศุกร์ ตามเวลาราชการ และตามตารางสอนที่โรงเรียนจัดไว้ เสมือนครูประจำการของโรงเรียน พร้อมลงชื่อเข้าทำงานและกลับ
- (2) โรงเรียนขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ ครูต่างชาติปฏิบัติหน้าที่สอนไม่น้อยกว่า 20 คาบต่อสัปดาห์ อย่างน้อย 2 รายวิชาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กปฏิบัติหน้าที่สอนไม่น้อยกว่า 11 คาบต่อสัปดาห์ อย่างน้อย 3 รายวิชาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย
- (3) มีความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมของชาติอื่นๆ สามารถปรับตัวและประพฤติตนได้เหมาะสม
- (4) ปฏิบัติงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายจากโรงเรียนอย่างเคร่งครัด และเต็มประสิทธิภาพ
- (5) ปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบของโรงเรียนอย่างเคร่งครัด
- (6) แต่งกายให้เหมาะสมกับวิชาชีพครู

โดยสรุป การทำงานของครูต่างชาติ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย การจัดทำโครงสร้างรายวิชา การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การสร้าง

และพัฒนาสื่อการเรียนการสอน การพัฒนาเทคนิค และวิธีการสอนภาษาอังกฤษ การจัดการชั้นเรียน และการวัดและประเมินผลผู้เรียน 2) ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร ประกอบด้วย การสอนซ่อมเสริมให้นักเรียน การฝึกฝนทักษะภาษาอังกฤษให้นักเรียนที่เข้าแข่งขันทักษะภาษาอังกฤษ การจัดค่ายภาษาอังกฤษ การจัดกิจกรรมพิเศษตามวาระเทศกาลหรือวันสำคัญของชาวตะวันตก และจัดกิจกรรมชุมนุม 3) ด้านการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ประกอบด้วย การยื่นเวอร์หน้าประตูตอนเช้า และการเข้าแถวหน้าเสาธง การเป็นครูที่ปรึกษาประจำชั้น การเป็นกรรมการกำกับห้องสอบ และการเป็นกรรมการแข่งขันทักษะภาษาอังกฤษ 4) ด้านการปฏิบัติตน ประกอบด้วย การทำงานร่วมกับผู้อื่น การปฏิบัติตามกฎ และระเบียบของโรงเรียน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

สุธามาต สุธีร์วัฒนานนท์ (2554) ได้ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนของโรงเรียนมัธยมวัดหนองจอก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 กรุงเทพมหานคร พบว่า วัฒนธรรมของโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนอีก 9 ด้าน ได้แก่ ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ความเอื้ออาทร ความมีคุณภาพ การยอมรับ ความไว้วางใจ การมอบอำนาจ ความหลากหลายของบุคลากร การตัดสินใจ และความมีบุรณภาพ อยู่ในระดับมาก และการจำแนกวัฒนธรรมโรงเรียนในภาพรวมตามอายุ ตำแหน่ง และประสบการณ์ พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนของโรงเรียนมัธยมวัดหนองจอก ระหว่างครู ที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนในภาพรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนวัฒนธรรมโรงเรียนของโรงเรียนมัธยมวัดหนองจอก ระหว่างครูที่มีตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนแตกต่างกัน การจำแนกวัฒนธรรมโรงเรียนตามตำแหน่งในภาพรวม และเกือบทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น การจำแนกวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความมีคุณภาพ และการยอมรับ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยครูผู้ช่วย ครู มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมโรงเรียนสูงกว่า ครูชำนาญการ ครูชำนาญการพิเศษและผู้บริหาร และวัฒนธรรมโรงเรียนของโรงเรียนมัธยมวัดหนองจอก จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในภาพรวม และเกือบทุกด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านความมีคุณภาพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 15 ปี มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมโรงเรียนสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป

จันทิมา ศรีบัวคำ (2557) ศึกษาเรื่อง แนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาที่ต้องการพัฒนาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 พบว่า บุคลากร

ทุกคนในองค์กรจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้เกิดความเข้าใจในแนวทางปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น โครงสร้างขององค์กรที่ชัดเจน รับรู้ถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความรักความสามัคคี เน้นการทำงานเป็นทีม มีการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร ในองค์กร ขึ้นชมต่อความสำเร็จ มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

พรรณี แอ้ออย (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดกระบี่ พบว่า ในภาพรวมของวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกขนาด มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์กรด้านการมอบอำนาจ ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ วัฒนธรรมองค์กรด้านความมุ่งหมายขององค์กร ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ วัฒนธรรมองค์กรด้านความเอื้ออาทร ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ ผลการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดกระบี่ตามขนาดโรงเรียน ในภาพรวมและรายด้าน มีระดับวัฒนธรรมองค์กรโรงเรียนมัธยมศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พูนพงษ์ คุณา (2561) ได้ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานและวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนของครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี พบว่า ในภาพรวม วัฒนธรรมองค์กรด้านความหลากหลายของบุคลากร อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.59 เมื่อพิจารณาข้อคำถาม พบว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีความยืดหยุ่นในวิธีการจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ครูมีอิสระทางความคิด ความเชื่อค่านิยม ปรัชญาศาสนา และสามารถแสดงออกได้อย่างเต็มที่ อยู่ในระดับมากที่สุด และครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น แม้ว่าภายในโรงเรียนจะมีความหลากหลายของคณะครู อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูในโรงเรียนยอมรับในความแตกต่างของกันและกัน อยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับความผูกพันต่อโรงเรียนของครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนของครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับ .01 โดยวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเอื้ออาทรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อโรงเรียนอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.742 ซึ่งความผูกพันต่อโรงเรียนเป็นการแสดงออกถึงความตั้งใจในการเป็นบุคลากรของโรงเรียน โดยไม่คิดจะย้ายหรือลาออกไปทำงานที่อื่น รวมถึงการเสียสละที่จะทำงานอย่างเต็มที่

ภัคพร เจริญลักษณ์ (2561) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า ในภาพรวม

วัฒนธรรมองค์กรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มี 9 ด้าน ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต การยอมรับและการให้รางวัล ความเป็นเลิศ ความเอื้ออาทร ความหลากหลาย เป้าหมายของสถานศึกษา ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ความไว้วางใจและความเชื่อมั่น การเสริมสร้างพลังอำนาจ และมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ด้าน คือ กระบวนการตัดสินใจ ส่วนวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาในภาพรวมมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในลักษณะคล้อยตามกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในลักษณะคล้อยตามกัน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับมาตรฐานที่ 5 พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ มาตรฐานที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน และมาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ

วันวิสาข ไขยแสง (2561) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานของครูต่างชาติในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ด้านหลักสูตร ครูต่างชาติส่วนใหญ่วิเคราะห์หลักสูตรก่อนการจัดการเรียนการสอนโดยทำความเข้าใจเกี่ยวกับเนื้อหาวิชาที่สอน ปัญหาที่พบ คือ หลักสูตรไม่ชัดเจน ส่วนการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ ส่วนใหญ่ครูต่างชาติมีการจัดเตรียมอุปกรณ์การเรียนการสอนเอง ปัญหาที่พบ คือ ครูต่างชาติไม่ได้ร่วมกับครูไทยในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ 2) ด้านการจัดการเรียนการสอน ครูต่างชาติส่วนใหญ่จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ปัญหาที่พบ คือ ครูต่างชาติไม่ได้ร่วมกับครูไทยในการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ส่วนการใช้เทคนิคและวิธีการสอน ส่วนใหญ่ครูต่างชาติสอนโดยใช้สื่อมัลติมีเดีย ปัญหาที่พบ คือ นักเรียนในห้องมีจำนวนมากทำให้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้ยาก การเลือกใช้สื่อการเรียนรู้ ส่วนใหญ่ครูต่างชาติใช้แบบเรียนหรือหนังสือเรียน ปัญหาที่พบ คือ ห้องเรียนไม่เอื้ออำนวยต่อการใช้สื่อการเรียนรู้ ส่วนการจัดการชั้นเรียน ครูต่างชาติส่วนใหญ่สร้างบรรยากาศให้ผู้เรียนเกิดความสุขในการเรียน ปัญหาที่พบ คือ จำนวนนักเรียนในห้องมากเกินไป 3) ด้านการวัดและประเมินผู้เรียน ครูต่างชาติส่วนใหญ่ออกแบบการวัดและประเมินผู้เรียน ใช้วิธีการประเมินผู้เรียนจากการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารกับครู ปัญหาที่พบคือ โรงเรียนมีนโยบายในการลดจำนวนนักเรียนที่สอบตกจึงต้องปรับการประเมินให้ง่ายขึ้น 4) ด้านกิจกรรมเสริมหลักสูตร ครูต่างชาติส่วนใหญ่ฝึกนักเรียนเข้าแข่งขันเล่าเรื่องภาษาอังกฤษ กิจกรรมเกี่ยวกับภาษาและวัฒนธรรม ครูต่างชาติส่วนใหญ่จัดกิจกรรมวันคริสต์มาส กิจกรรมเสริมทักษะนอกห้องเรียน ส่วนใหญ่จัดค่ายภาษาอังกฤษ ส่วนภาระหน้าที่ที่นอกเหนือจากงานสอน ครูต่างชาติส่วนใหญ่เป็นกรรมการตัดสินการแข่งขันทักษะทางภาษาอังกฤษ ปัญหาที่พบ คือ โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมมากเกินไป

วัลลภ บุตรเกต (2562) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับความสุขในการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า วัฒนธรรมองค์การ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การยอมรับ ความเอื้ออาทร ความซื่อสัตย์สุจริต ความหลากหลายของบุคลากร เป้าประสงค์ขององค์กร การมอบอำนาจ ความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น ความมีคุณภาพ และการตัดสินใจ เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การกับความสุขในการทำงานของครูในโรงเรียน พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านความไว้วางใจและความเชื่อมั่น มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในลักษณะที่คล้อยตามไปในทิศทางเดียวกัน

Dulyarkorn (2010) ศึกษาเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของครูต่างชาติ ในโรงเรียนนานาชาติ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียน และความผูกพันต่อโรงเรียนของครูต่างชาติในโรงเรียนนานาชาติอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ ครูต่างชาติที่มีการรับรู้วัฒนธรรมโรงเรียนร่วมกันจะมีความผูกพันต่อโรงเรียนเชิงบวกในระดับปานกลาง โดยวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความผูกพันด้านความรู้สึกรัก และความผูกพันในบรรทัดฐานต่อโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และผลการศึกษายังพบว่า ครูต่างชาติที่มีกลุ่มสัญชาติต่างกัน มีความผูกพันต่อโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยครูต่างชาติในกลุ่มวัฒนธรรมตะวันออกมีความผูกพันมากกว่าครูต่างชาติในกลุ่มวัฒนธรรมตะวันตก

Sompracha, Prasertcharoensuka, และ Keow (2015) ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การต่อการเรียนรู้ของครู พบว่า วัฒนธรรมองค์การทั้งสี่ประเภท ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ มีระดับการรับรู้ของข้อตกลงเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนเทศบาลหนองคาย จังหวัดหนองคาย ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ส่วนรายด้าน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบข้าราชการ มีระดับการรับรู้สูงสุด รองลงมา คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว ตามด้วยวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ คะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย สำหรับพฤติกรรมการเรียนรู้ของครู ในภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับสูง พฤติกรรมการเรียนรู้ของครูที่ปฏิบัติมากที่สุด คือ ความคิดสร้างสรรค์ รองลงมา คือ การประยุกต์ใช้ความรู้ ตามด้วยความกระตือรือร้น และความพยายามในการเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ ส่วนพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ครูปฏิบัติน้อยที่สุด คือ นิสัยการสอบถาม การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรแต่ละประเภทกับพฤติกรรมการเรียนรู้ของครู พบว่า พฤติกรรมการเรียนรู้ของครูมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ

วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย (r = 0.726; p<0.01) วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ (r = 0.723; p<0.01) และวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ (r = 0.709; p< 0.01) นอกจากนี้ ยังมีความสัมพันธ์อย่างมากกับวัฒนธรรมองค์กร แบบปรับตัว (r = 0.554; p<0.01) ซึ่งหมายความว่า การเพิ่มขึ้นของวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ และวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการสัมพันธ์กับการเพิ่มขึ้นของระดับพฤติกรรมการเรียนรู้ของครูในระดับมากถึงมากที่สุด ส่วนการปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัวสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเรียนรู้ของครูที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ตัวทำนายที่สำคัญสำหรับพฤติกรรมการเรียนรู้ของครู คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ และวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว มีผลกระทบต่อพฤติกรรมการเรียนรู้ของครู โดยวัฒนธรรมแบบเครือข่ายส่งผลต่อการเรียนรู้ของครูมากที่สุด รองลงมา คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ และวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว

Prawadlerdruk (2015) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของผู้เรียนที่มีต่อการเรียนภาษาต่างประเทศกับครูเจ้าของภาษาที่โรงเรียนสอนภาษาเอกชน พบว่า ความพึงพอใจของนักเรียน และระดับความพึงพอใจต่อการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศกับครูชาวต่างชาติในด้านลักษณะบุคคลของครูต่างชาติ พบว่า ในภาพรวม นักเรียนมีความพึงพอใจในการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศกับครูชาวต่างชาติในระดับมากที่สุด เมื่อจำแนกเป็นรายข้อ พบว่า นักเรียนมีระดับความพึงพอใจสูงในเรื่อง ความตรงเวลาของครู และความอบอุ่นและเป็นมิตรของครู โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.72 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ความคงที่ทางอารมณ์ มีค่าเฉลี่ย 4.68 อยู่ในระดับมากที่สุด ครูรับฟังและเคารพความคิดเห็นของนักเรียน มีค่าเฉลี่ย 4.62 อยู่ในระดับมากที่สุด ในขณะที่ ความยืดหยุ่นและการเข้าถึงครูได้ง่าย มีค่าเฉลี่ย 4.40 การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าของครู มีค่าเฉลี่ย 4.42 และความจริงจังและความน่าเชื่อถือของครู มีค่าเฉลี่ย 4.43 มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด อยู่ในระดับมาก

Rigter (2020) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุผลของครูต่างชาติที่สอนภาษาอังกฤษให้กับนักเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษในฐานะภาษาที่สอง (ESL) ในประเทศไทย และการรับรู้ของนักเรียนไทยที่มีต่อครูต่างชาติ ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัย คือ ครูเจ้าของภาษา (Native teachers) และครูต่างชาติที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่ 2 (Non-native ESL teachers) ที่สอนในโรงเรียนสารสิทธิ์พิทยาลัย โดยการใช้การสุ่มตามความสะดวก (Convenience Sampling) พบว่า ครูต่างชาติที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่ 2 (Non-native ESL teachers) ให้เหตุผลว่า ที่เลือกมาสอนในประเทศไทย เพราะค่าครองชีพไม่สูงนัก อัตราเงินเดือนที่ได้รับหลังจากหักค่าใช้จ่าย เหลือพอที่จะส่งกลับบ้าน และครูเจ้าของภาษา (Native teachers) ให้เหตุผลว่า ครูสอนเพียงหนึ่งหรือสองภาคเรียน เพื่อหาเงินท่องเที่ยวในประเทศไทย ซึ่งจากการสัมภาษณ์นักเรียนพบว่า นักเรียนรับรู้ว่าคุณครูต่างชาติที่ไม่ดี คือ ครูที่ละเมียดร่างกายและจิตใจของนักเรียน เช่น การยึด

สิ่งของของนักเรียนโดยที่นักเรียนไม่เต็มใจ และการลงโทษทางวินัย ส่วนครูต่างชาติที่ดี คือ ครูมีทัศนคติที่ดีต่อประเทศไทย และประพฤติตนเป็นแบบอย่างให้แก่นักเรียน ซึ่งครูต่างชาติที่สอนเพียงหนึ่งหรือสองภาคเรียน เพื่อหาเงินท่องเที่ยวในประเทศไทยนั้น ไม่เป็นที่น่าจดจำสำหรับนักเรียน เนื่องจากสอนในระยะเวลาอันสั้น นอกจากนี้ นักเรียนคาดหวังให้ครูมีความเป็นมิตร สามารถสื่อสารกับนักเรียนได้อย่างเข้าใจ ทำให้นักเรียนมีความสุข มีกิจกรรมให้ทำอย่างหลากหลาย มีความยุติธรรม และให้การบ้านไม่มากจนเกินไป

4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

Fu และ Deshpande (2013) ได้ศึกษา เรื่อง ผลกระทบของความเอื้ออาทร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในบริษัท ประกันภัยในจีนพบว่า ความเอื้ออาทรเป็นตัวทำนายผลลัพธ์ขององค์กรที่สำคัญหลายประการ เช่น ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานชาวจีน ผลกระทบมีทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยพนักงานรู้สึกผูกพันกับบริษัทมากขึ้นและมีผลงานที่ดีขึ้น เมื่อพนักงานรู้สึกถึงการได้รับความเห็นใจ และคุณค่าจากนายจ้าง

Marais (1998) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและการปฏิบัติในการประเมินโครงการของหน่วยงานบริการบุคลากร โดยทำการศึกษาหน่วยงานบริการบุคลากรจำนวน 26 แห่งที่เมืองคาลามาซู มลรัฐมิชิแกน พบว่า วัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร มนุษยสัมพันธ์และกระบวนการกลุ่ม การวางแผน การสื่อสาร วิสัยทัศน์ การตัดสินใจ และแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์กับการประเมินอย่างมากในเชิงบวก ส่วนวัฒนธรรมองค์กรที่เหลือ คือ ความเป็นผู้นำ และผลลัพธ์ขององค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับการประเมิน เนื่องจากองค์กรภายในพื้นที่มีความแตกต่างกัน

Stephen และ Stephen (2016) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรและผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของบุคลากรและความพึงพอใจในงาน: กรณีศึกษาของมหาวิทยาลัย Niger Delta, Amassoma ประเทศไนจีเรีย พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ปฏิบัติกันภายในองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ และ วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัวมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการปฏิบัติงานของบุคลากรและความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรยังเป็นตัวกำหนดการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและความพึงพอใจในงานระหว่างบุคลากรและผู้บริหารเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติส่งผลต่อระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และระดับความพึงพอใจที่สูง โดยการส่งเสริมให้บุคลากรมีนวัตกรรม และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

Ghanney, Antwi และ Ali (2017) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมโรงเรียนและการปฏิบัติงานของครู: การเปรียบเทียบการรับรู้ของครูในโรงเรียนเอกชนและโรงเรียนรัฐในเทศบาล Ga South ประเทศกาน่า การศึกษามีตัวแปรต้น คือ วัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง (The involvement culture) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสอดคล้อง (The consistency culture) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสามารถในการปรับตัว (The adaptability culture) และวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นพันธกิจขององค์กร (The mission culture) และตัวแปรตาม คือ การปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย ทักษะการจัดการ ทักษะการสอน มนุษยสัมพันธ์ ระเบียบวินัยและความสม่ำเสมอ โดยมีผู้บริหาร และครูทุกคนที่ทำงานในโรงเรียนมาอย่างน้อยหนึ่งปีในเทศบาล Ga South ประเทศกาน่า เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ธรรมชาติของวัฒนธรรมโรงเรียนในโรงเรียนรัฐและเอกชนมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสามารถในการปรับตัว (The adaptability culture) มีความโดดเด่น มากกว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง (The involvement culture) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นพันธกิจขององค์กร (The mission culture) และวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสอดคล้อง (The consistency culture) นอกจากนี้ ผลกระทบของวัฒนธรรมโรงเรียนต่อการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนรัฐและเอกชนในเขตเทศบาล Ga South ประเทศกาน่า โดยครูในโรงเรียนเอกชนมีผลงานดีกว่าครูในโรงเรียนรัฐ ส่วนการเปรียบเทียบประเภทของโรงเรียนและการรับรู้วัฒนธรรมโรงเรียน พบว่า ครูโรงเรียนเอกชนมีการรับรู้วัฒนธรรมโรงเรียนมากกว่าครูโรงเรียนรัฐ และในการศึกษาผลความสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนและการปฏิบัติงานของครูทั้งโรงเรียนรัฐและเอกชนมีความสัมพันธ์เชิงบวก ($r=0.273$, $p=0.066$, 2-tailed) ที่ระดับอัลฟา 0.05 ดังนั้น วัฒนธรรมโรงเรียนที่ดีสามารถพยากรณ์การปฏิบัติงานของครูได้

Fitria (2018) เรื่อง ผลการศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรและความไว้วางใจผ่านการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนในปาเล็มบัง พบว่า ความไว้วางใจมีผลโดยตรงในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของครู ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่า ความไว้วางใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการปรับปรุงผลการทำงานของครู และประสิทธิภาพของครูถูกกำหนดโดยความไว้วางใจจากผู้นำของโรงเรียน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Description Research) ผู้วิจัยมุ่งศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานของครูต่างชาติในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีรายละเอียดวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2,358 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 119 โรงเรียน โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เนื่องจากมีจำนวนโรงเรียนที่จ้างครูต่างชาติเป็นจำนวนมากกว่าเขตพื้นที่อื่นๆ

ผู้ให้ข้อมูล คือ ครูต่างชาติที่ปฏิบัติการสอนวิชาภาษาอังกฤษ ปีการศึกษา 2565 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จำนวน 226 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1, กลุ่มบริหารงานบุคคล, 2565) และในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 212 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2, กลุ่มบริหารงานบุคคล, 2565) รวมทั้งหมด 438 คน โดยครูต่างชาติต้องมีประสบการณ์การสอน ณ โรงเรียนปัจจุบันเป็นระยะเวลาอย่างน้อย 1 ปี

2. เครื่องมือการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดการวิจัย จำนวน 1 ฉบับ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) แบบเติมข้อความ (Short Answer) และแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ขนาดโรงเรียน ที่สอน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานในโรงเรียนปัจจุบัน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และสัญญาติ มีลักษณะเป็นแบบเติมข้อความ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับเกี่ยวกับการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้ของครูต่างชาติ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ประกอบด้วย 7 ด้าน ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Involvement in decision-making)
2. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging)
3. ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น (Trust and confidence)
4. ความเอื้ออาทร (Caring)
5. ความคาดหวังที่สูง (High expectations)
6. ความหลากหลาย (Diversity)
7. ความเป็นเพื่อนร่วมงาน (Collegiality)

ตอนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับการทำงานของครูต่างชาติ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการจัดการเรียนการสอน
2. ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร
3. ด้านการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
4. ด้านการปฏิบัติตน

3. การสร้างเครื่องมือวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือโดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

3.1 ศึกษาเอกสาร บทความ และงานวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร และการทำงานของครูต่างชาติ

3.2 ศึกษาขอบเขตการทำงานของครูต่างชาติ (Terms of Reference: TOR) ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 และ เขต 2 จำนวน 12 โรงเรียน

3.3 สร้างเครื่องมือวิจัย ซึ่งเป็นแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดวัฒนธรรมองค์กร และการทำงานของครูต่างชาติ

3.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาความถูกต้องของเนื้อหา ความชัดเจนของภาษา เพื่อให้สอดคล้อง เหมาะสม และครอบคลุมกรอบแนวคิดการวิจัย แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

3.5 นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อหาดัชนีความสอดคล้อง IOC โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- | | | |
|----|---------|---|
| +1 | หมายถึง | ข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย |
| 0 | หมายถึง | ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย |
| -1 | หมายถึง | ข้อคำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย |

ผลการหาดัชนีความสอดคล้อง IOC จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน พบว่า มีค่าความตรงเชิงเนื้อหาเท่ากับ 1.00

3.6 นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะแปลเป็นภาษาอังกฤษ โดยศูนย์การแปลและล่ามเฉลิมพระเกียรติ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.7 นำแบบสอบถามที่ดำเนินการแปลเรียบร้อยแล้ว เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา เพื่อพิจารณาความถูกต้องเชิงภาษา

3.8 ตรวจสอบความเที่ยงของเครื่องมือโดยการหาค่า Cronbach's alpha จากการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับครูต่างชาติที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

3.9 ทดสอบความเที่ยงของแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป IBM SPSS Statistics 22 ซึ่งผลการทดสอบความเที่ยง พบว่า ในภาพรวมมีค่า Cronbach's alpha เท่ากับ 0.972 เมื่อพิจารณารายตัวแปร พบว่า ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรมีค่า Cronbach's alpha เท่ากับ 0.971 และตัวแปรการทำงานของครูต่างชาติมีค่า Cronbach's alpha เท่ากับ 0.972 ซึ่งทั้งสองตัวแปรมีค่า Cronbach's alpha เข้าใกล้ 1.00 แสดงว่า ข้อมูลในแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

4.1 ผู้วิจัยติดต่อสำนักงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อออกหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากครูต่างชาติ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 119 โรงเรียน

4.2 ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล พร้อมแบบสอบถามในรูปแบบ QR Code ไปยังโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 438 ฉบับ ระหว่างเดือนมีนาคม ถึงเดือน เมษายน พ.ศ. 2566

4.3 ผู้วิจัยเก็บแบบสอบถามคืนจากครูต่างชาติในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตกรุงเทพมหานคร และตรวจสอบความสมบูรณ์ของ

แบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนทั้งสิ้น 393 ฉบับ และทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ได้แบบสอบถามที่สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้จำนวน 388 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 88.58

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป IBM SPSS Statistics 22 ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการหาค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

5.2 การวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้ของครูในภาพรวมและรายองค์ประกอบ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.3 การวิเคราะห์ระดับการทำงานของครูต่างชาติ ในภาพรวมและรายด้าน โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00	หมายถึง	มีการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50	หมายถึง	มีการทำงานอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50	หมายถึง	มีการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50	หมายถึง	มีการทำงานอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50	หมายถึง	มีการทำงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.4 การทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ค่าสถิติที่ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Tolerance) ค่า Variance Inflation Factor (VIF) และค่าสถิติที่ใช้วัดความเป็นอิสระต่อกันของความคลาดเคลื่อน (Durbin-Watson)

5.5 การวิเคราะห์อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรโดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression Analysis) เพื่อศึกษาค่าสัมประสิทธิ์การอธิบาย (Coefficient of Determination: R^2) และค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ (β)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานของครูต่างชาติในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 438 คน จากจำนวน 119 โรงเรียน ได้รับแบบสอบถามคืนทั้งสิ้น 393 ฉบับ และทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ได้แบบสอบถามที่สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้จำนวน 388 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 88.58

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยคำนวณค่าสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป IBM SPSS Statistics 22 โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร ในภาพรวม
- ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร จำแนกเป็นรายด้าน
- ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การทำงานของครูต่างชาติ ในภาพรวม
- ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์การทำงานของครูต่างชาติ จำแนกเป็นรายด้าน
- ตอนที่ 6 ผลการทดสอบเบื้องต้นในการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ
- ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานของครูต่างชาติ ในภาพรวม
- ตอนที่ 8 ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานของครูต่างชาติ จำแนกเป็นรายด้าน

ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ที่ตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ และอักษรย่อในการนำเสนอข้อมูลการวิจัย ดังนี้

X_{TRUST}	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์กรด้านความไว้วางใจและความเชื่อมั่น
X_{BELONG}	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์กรด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
X_{EXPECT}	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์กรด้านความคาดหวังที่สูง
X_{CARING}	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์กรด้านความเอื้ออาทร
$X_{DECISION}$	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์กรด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

$X_{DIVERSE}$	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์กรด้านความหลากหลาย
$X_{COLLEAGUE}$	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์กรด้านความเป็นเพื่อนร่วมงาน
$Y_{INSTRUCT}$	หมายถึง	การทำงานของครูต่างชาติด้านการจัดการเรียนการสอน
Y_{EXTRA}	หมายถึง	การทำงานของครูต่างชาติด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร
Y_{WORK}	หมายถึง	การทำงานของครูต่างชาติด้านการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
Y_{SELF}	หมายถึง	การทำงานของครูต่างชาติด้านการปฏิบัติตน
\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
B	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ ซึ่งแสดงน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรทำนายในสมการคะแนนดิบ
β	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ ซึ่งแสดงน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรทำนายในสมการคะแนนมาตรฐาน
R	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างชุดตัวแปรตามว่ามีความสัมพันธ์กันมากน้อยอย่างไร
R^2	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การอธิบาย ซึ่งแสดงถึงชุดตัวแปรอิสระสามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรตามได้มากน้อย
Adj R^2	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การอธิบาย ที่มีการปรับให้มีความสอดคล้องในประชากรมากขึ้น
Sig	หมายถึง	ค่านัยสำคัญทางสถิติ
Tolerance	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ
VIF	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ
Durbin-Watson	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้วัดความเป็นอิสระต่อกันของความคลาดเคลื่อน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 3 จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ สัญชาติ ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์การสอนในโรงเรียนปัจจุบัน

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (N=388)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	270	69.59
หญิง	118	30.41
2. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	90	23.20
30-39 ปี	159	40.98
40-49 ปี	98	25.26
50-59 ปี	38	9.79
60 ปีขึ้นไป	3	0.77
3. สัญชาติ		
ฟิลิปปินส์ (Filipino)	139	35.82
อเมริกัน (American)	52	13.40
อังกฤษ (British)	35	9.02
ออสเตรเลีย (Australian)	24	6.19
แอฟริกาใต้ (South African)	17	4.38
เนเธอร์แลนด์ (Dutch)	12	3.09
อินเดีย (Indian)	12	3.09
สิงคโปร์ (Singaporean)	10	2.58
ไอร์แลนด์ (Irish)	10	2.58
อินโดนีเซีย (Indonesian)	9	2.32
แคเมอรูน (Cameroonian)	9	2.32
แคนาดา (Canadian)	8	2.06
นิวซีแลนด์ (New Zealander)	8	2.06
ฝรั่งเศส (French)	6	1.55

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (N=388)	ร้อยละ
ปากีสถาน (Pakistani)	4	1.03
ตุรเคีย (Turkish)	4	1.03
ยูกันดา (Ugandan)	5	1.29
รัสเซีย (Russian)	3	0.77
ซิมบับเว (Zimbabwean)	3	0.77
มาเลเซีย (Malaysian)	3	0.77
ไนจีเรีย (Nigerian)	2	0.52
สเปน (Spanish)	2	0.52
ออสเตรีย (Austrian)	2	0.52
พม่า (Burmese)	2	0.52
อิหร่าน (Iranian)	2	0.52
โรมาเนีย (Romanian)	1	0.26
เบลารุส (Belarusian)	1	0.26
จีน (Chinese)	1	0.26
เติร์กเมนิสถาน (Turkmen)	1	0.26
กาน่า (Ghanian)	1	0.26
4. ขนาดโรงเรียน		
เล็ก (นักเรียนในโรงเรียนมีจำนวน 1-499 คน)	15	3.87
กลาง (นักเรียนในโรงเรียนมีจำนวน 500-1,499 คน)	34	8.76
ใหญ่ (นักเรียนในโรงเรียนมีจำนวน 1,500-2,499 คน)	63	16.24
ใหญ่พิเศษ (นักเรียนในโรงเรียนมีจำนวน 2,500 คนขึ้นไป)	276	71.13
5. ประสบการณ์การสอนในโรงเรียนปัจจุบัน		
1-5 ปี	296	76.29
6-9 ปี	79	20.36
10 ปีขึ้นไป	13	3.35

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ครูชาวต่างชาติร้อยละ 69.59 เป็นเพศชาย และร้อยละ 30.41 เป็นเพศหญิง โดยส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง

30-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.98 รองลงมา มีอายุระหว่าง 40-49 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.26 ครูชาวต่างชาติส่วนใหญ่ถือสัญชาติฟิลิปปินส์ ร้อยละ 35.82 รองลงมา คือ สัญชาติอเมริกัน คิดเป็นร้อยละ 13.40 และสัญชาติอังกฤษ คิดเป็นร้อยละ 9.02 ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 71.13 รองลงมา คือ โรงเรียนขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 16.24 และปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 3.87 ประสบการณ์ในการสอน ครูชาวต่างชาติมีประสบการณ์ทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 76.29 รองลงมามีประสบการณ์ทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน 6-9 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.36 และมีประสบการณ์ทำงานในโรงเรียน 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 3.35

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร ในภาพรวม

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร

การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ด้านความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น	4.32	0.77	มาก
2. ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	4.40	0.75	มาก
3. ด้านความคาดหวังที่สูง	4.52	0.71	มากที่สุด
4. ด้านความเอื้ออาทร	4.28	0.78	มาก
5. ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.26	0.80	มาก
6. ด้านความหลากหลาย	4.66	0.65	มากที่สุด
7. ด้านความเป็นเพื่อนร่วมงาน	4.36	0.82	มาก
รวม	4.40	0.75	มาก

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 4.40 อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ครูมีการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรมากที่สุด คือ ด้านความหลากหลาย มีค่าเฉลี่ย 4.66 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความคาดหวังที่สูง มีค่าเฉลี่ย 4.52 อยู่ในระดับมากที่สุด และด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.40 อยู่ในระดับมาก ส่วนการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรที่น้อยที่สุด คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ย 4.26 อยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร จำแนกเป็นรายด้าน

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร ด้านความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น

ด้านความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. โรงเรียนยอมรับความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานของครู และเชื่อมั่นว่าครูสามารถบรรลุผลการทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้	4.62	0.61	มากที่สุด
2. โรงเรียนให้ความไว้วางใจครูว่าจะสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างอิสระ	4.53	0.69	มากที่สุด
3. โรงเรียนสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับแนวทางในการทำงาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และการปฏิบัติตนให้กับครูทุกคน	4.43	0.76	มาก
4. โรงเรียนให้ความเชื่อมั่นในการตัดสินใจของครู เช่น การเลือกแนวทางในการแก้ปัญหาให้นักเรียน และการดำเนินกิจกรรมต่างๆ	4.23	0.83	มาก
5. โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารภายในโรงเรียน รับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา และข้อเสนอแนะจากครูทุกคนเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน พร้อมนำมาแก้ไขปรับปรุง	4.14	0.89	มาก
6. โรงเรียนมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ และความสามารถของครูแต่ละคน	4.16	0.81	มาก
7. โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูชี้แจงเหตุผลเกี่ยวกับข้อผิดพลาดในการทำงาน	4.12	0.83	มาก
รวม	4.32	0.77	มาก

จากตารางที่ 5 แสดงการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร ด้านความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 4.32 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ โรงเรียนยอมรับความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานของครู และเชื่อมั่นว่าครูสามารถบรรลุผลการทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ มีค่าเฉลี่ย 4.62 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ โรงเรียนให้ความไว้วางใจครูว่าจะสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่าง

อิสระ มีค่าเฉลี่ย 4.53 อยู่ในระดับมากที่สุด และโรงเรียนสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับแนวทางในการทำงาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และการปฏิบัติตนให้กับครูทุกคน มีค่าเฉลี่ย 4.43 อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูชี้แจงเหตุผลเกี่ยวกับข้อผิดพลาดในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.12 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. โรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง ครูมีความรักความสามัคคี ช่วยกันทำงานให้สำเร็จลุล่วง	4.52	0.70	มากที่สุด
2. โรงเรียนมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้ครูมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน	4.21	0.80	มาก
3. ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน	4.56	0.67	มากที่สุด
4. ครูมีความรับผิดชอบ และรู้สึกผูกพันในการทำงานกับโรงเรียน	4.25	0.80	มาก
5. ครูได้รับการยอมรับในความสามารถจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	4.55	0.70	มากที่สุด
6. ครูมีความสุขในการทำงานด้วยตนเอง และการทำงานร่วมกับครูท่านอื่น	4.51	0.69	มากที่สุด
7. ครูมีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่ในนามโรงเรียนกับหน่วยงานภายนอก เช่น การเป็นคณะกรรมการตัดสินการแข่งขันภาษาอังกฤษ	4.23	0.88	มาก
รวม	4.40	0.75	มาก

จากตารางที่ 6 แสดงการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 4.40 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย 4.56 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ครูได้รับการยอมรับในความสามารถจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อน

ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย 4.55 อยู่ในระดับมากที่สุด นอกจากนี้ โรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง ครูมีความรัก ความสามัคคี ช่วยกันทำงานให้สำเร็จลุล่วง มีค่าเฉลี่ย 4.52 อยู่ในระดับมากที่สุด และครูมีความสุขในการทำงานด้วยตนเอง และการทำงานร่วมกับครูท่านอื่น มีค่าเฉลี่ย 4.51 อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ โรงเรียนมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้ครูมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย 4.21 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร ด้านความคาดหวังที่สูง

ด้านความคาดหวังที่สูง	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. โรงเรียนคาดหวังให้ครูตั้งใจสอนนักเรียน ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย เอาใจใส่ อุทิศตนในการทำงาน	4.62	0.61	มากที่สุด
2. โรงเรียนมีการตรวจสอบ ติดตามการทำงานของครู เช่น การนิเทศการสอน และการประเมินการสอน เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงานของครูอยู่เสมอ	4.56	0.74	มากที่สุด
3. โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน เช่น การพาครูไปศึกษาดูงาน และนำสิ่งที่เรียนรู้จากการดูงานมาปรับใช้ การสนับสนุนครูในการสร้างนวัตกรรม การจัดอบรมต่างๆ เป็นต้น	4.09	0.94	มาก
4. โรงเรียนคาดหวังให้ครูทำงานเพื่อส่วนรวมด้วยความเต็มใจ มากกว่าการทำตามคำสั่ง	4.68	0.63	มากที่สุด
5. โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูนำแนวคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ วิธีการจัดการเรียนรู้ และสื่อการสอนมาประยุกต์ใช้ในการสอน	4.57	0.67	มากที่สุด
6. โรงเรียนคาดหวังให้ครูปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียน เช่น การแต่งกาย การมีระเบียบ วินัย ความตรงต่อเวลา เป็นต้น	4.60	0.65	มากที่สุด
รวม	4.52	0.71	มากที่สุด

จากตารางที่ 7 แสดงการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร ด้านความคาดหวังที่สูง พบว่า ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 4.52 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ย

มากที่สุด คือ โรงเรียนคาดหวังให้ครูทำงานเพื่อส่วนรวมด้วยความเต็มใจมากกว่าการทำตามคำสั่ง มีค่าเฉลี่ย 4.68 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ โรงเรียนคาดหวังให้ครูตั้งใจสอนนักเรียน ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย เอาใจใส่ อุทิศตนในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.62 อยู่ในระดับมากที่สุด และโรงเรียนคาดหวังให้ครูปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียน เช่น การแต่งกาย การมีระเบียบวินัย ความตรงต่อเวลา เป็นต้น มีค่าเฉลี่ย 4.60 อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนข้อที่มีค่าน้อยที่สุด คือ โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน เช่น การพาครูไปศึกษาดูงาน และนำสิ่งที่เรียนรู้จากการดูงานมาปรับใช้ การสนับสนุนครูในการสร้างนวัตกรรม การจัดอบรมต่างๆ เป็นต้น มีค่าเฉลี่ย 4.09 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านความเอื้ออาทร

ด้านความเอื้ออาทร	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. โรงเรียนส่งเสริมให้ครูทุกคนได้พัฒนาวิชาชีพของตนอย่างต่อเนื่อง เช่น การเข้าอบรมเกี่ยวกับการสอนภาษาอังกฤษ	4.04	0.92	มาก
2. โรงเรียนเอาใจใส่ ดูแล อำนวยความสะดวกในเรื่องความเป็นอยู่และการทำงานให้ครู เช่น การดำเนินการจัดทำใบประกอบวิชาชีพครู visa และใบอนุญาตทำงาน (work permit) การช่วยหา ที่พักให้ครูต่างชาติ เป็นต้น	4.75	0.53	มากที่สุด
3. โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมสันตนาการร่วมกันให้กับครูในโรงเรียน เช่น การทัศนศึกษา การจัดงานเฉลิมฉลองในวาระต่างๆ เป็นต้น	4.53	0.73	มากที่สุด
4. โรงเรียนจัดสวัสดิการและผลประโยชน์ต่างๆ ให้ครูตามความต้องการและความจำเป็น	4.01	0.89	มาก
5. โรงเรียนเอาใจใส่ดูแลช่วยเหลือ เมื่อครูประสบปัญหาทั้งเรื่องส่วนตัวและการทำงาน	4.07	0.84	มาก
รวม	4.28	.78	มาก

จากตารางที่ 8 แสดงการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร ด้านความเอื้ออาทร พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 4.28 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ โรงเรียนเอาใจใส่ ดูแล อำนวยความสะดวกในเรื่องความเป็นอยู่และการทำงานให้ครู เช่น การดำเนินการ

จัดทำใบประกอบวิชาชีพครู visa และใบอนุญาตทำงาน (work permit) การช่วยหาที่พักให้ครูต่างชาติ เป็นต้น มีค่าเฉลี่ย 4.75 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมสนทนาร่วมกันให้กับครูในโรงเรียน เช่น การทัศนศึกษา การจัดงานเฉลิมฉลองในวาระต่างๆ เป็นต้น มีค่าเฉลี่ย 4.53 อยู่ในระดับมากที่สุด และโรงเรียนเอาใจใส่ดูแลช่วยเหลือ เมื่อครูประสบปัญหาทั้งเรื่องส่วนตัวและ การทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.07 อยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ โรงเรียนจัดสวัสดิการและผลประโยชน์ต่างๆ ให้ครูตามความต้องการและความจำเป็น มีค่าเฉลี่ย 4.01 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. โรงเรียนให้ครูมีโอกาสตัดสินใจในการแก้ปัญหาของตนเอง	4.45	0.71	มาก
2. โรงเรียนให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน และวางแผนขั้นตอนการดำเนินงานของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ครูสอน	4.01	0.90	มาก
3. โรงเรียนให้ครูทุกคนมีสิทธิ์ในการลงมติ เช่น การเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่จะนำมาปรับใช้ในการทำงาน การเลือกหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นต้น	4.00	0.86	มาก
4. โรงเรียนให้ครูต่างชาติมีส่วนร่วมร่วมกับครูชาวไทยในการตัดสินใจเลือกเนื้อหา วิธีการสอน และสื่อการสอนที่จะใช้ในการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับความรู้และวัยของนักเรียน	4.56	0.72	มากที่สุด
รวม	4.26	0.80	มาก

จากตารางที่ 9 แสดงการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พบว่าในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 4.26 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ โรงเรียนให้ครูต่างชาติมีส่วนร่วมร่วมกับครูชาวไทยในการตัดสินใจเลือกเนื้อหา วิธีการสอน และสื่อการสอนที่จะใช้ในการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับความรู้และวัยของนักเรียน มีค่าเฉลี่ย 4.56

อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ โรงเรียนให้ครูมีโอกาสตัดสินใจในการแก้ปัญหาทางงานของตนเอง มีค่าเฉลี่ย 4.45 อยู่ในระดับมาก และโรงเรียนให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน และวางแผนขั้นตอนการดำเนินงานของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ครูสอน มีค่าเฉลี่ย 4.01 อยู่ในระดับมาก

ส่วนข้อที่มีค่าน้อยที่สุด คือ โรงเรียนให้ครูทุกคนมีสิทธิ์ในการลงมติ เช่น การเลือกแนวทาง การแก้ปัญหาที่จะนำมาปรับใช้ในการทำงาน การเลือกหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นต้น มีค่าเฉลี่ย 4.00 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร ด้านความหลากหลาย

ด้านความหลากหลาย	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. โรงเรียนเคารพความแตกต่างทางเพศ อายุ เชื้อชาติ ศาสนา สีสัน บุคลิกภาพ ความเชื่อ และรูปแบบการทำงานของครู ภายในโรงเรียน	4.65	0.57	มากที่สุด
2. โรงเรียนยอมรับความสามารถที่หลากหลายของครู โดยให้โอกาสเลือกทำงานตามความถนัด และความต้องการในการพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.54	0.79	มากที่สุด
3. โรงเรียนให้ความเท่าเทียม ความยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และไม่มีอคติต่อการทำงานของครู	4.74	0.60	มากที่สุด
4. โรงเรียนมีการบูรณาการความรู้ของครูที่ต่างช่วงวัยให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมีความยืดหยุ่นตามความแตกต่างในศักยภาพของแต่ละบุคคล	4.71	0.63	มากที่สุด
รวม	4.66	.65	มากที่สุด

จากตารางที่ 10 แสดงการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร ด้านความหลากหลาย พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 4.66 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ โรงเรียนให้ความเท่าเทียม ความยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และไม่มีอคติต่อการทำงานของครู มีค่าเฉลี่ย 4.74 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ โรงเรียนมีการบูรณาการความรู้ของครูที่ต่างช่วงวัยให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมีความยืดหยุ่นตามความแตกต่างในศักยภาพของแต่ละบุคคล มีค่าเฉลี่ย 4.71 อยู่ในระดับมากที่สุด และโรงเรียนเคารพความแตกต่างทางเพศ อายุ

เชื้อชาติ ศาสนา สีผิว บุคลิกภาพ ความเชื่อ และรูปแบบการทำงานของครูภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย 4.65 อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ โรงเรียนยอมรับความสามารถที่หลากหลายของครู โดยให้โอกาสเลือกทำงานตามความถนัด และความต้องการในการพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 4.54 อยู่ในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร ด้านความเป็นเพื่อนร่วมงาน

ด้านความเป็นเพื่อนร่วมงาน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. โรงเรียนส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวคิดในการจัดการเรียนการสอน และวางแผนการจัดการเรียนการสอนร่วมกัน	4.11	0.90	มาก
2. ครูชาวไทยให้คำแนะนำ คำปรึกษา สอนงานเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน และการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายแก่ครูต่างชาติ	4.53	0.70	มากที่สุด
3. ครูชาวไทยและครูต่างชาติให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีน้ำใจ เข้าใจและสนับสนุนเกื้อกูลกันในการทำงาน	4.58	0.77	มากที่สุด
4. ครูทุกคนในโรงเรียนมีสิทธิเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงาน การรับรู้ข่าวสารข้อมูล และการใช้ทรัพยากรของโรงเรียน	4.22	0.90	มาก
รวม	4.36	0.82	มาก

จากตารางที่ 11 แสดงการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร ด้านความเป็นเพื่อนร่วมงาน พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 4.36 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ครูชาวไทยและครูต่างชาติให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีน้ำใจ เข้าใจและสนับสนุนเกื้อกูลกันในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.58 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ครูชาวไทยให้คำแนะนำ คำปรึกษา สอนงานเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน และการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายแก่ครูต่างชาติ มีค่าเฉลี่ย 4.53 อยู่ในระดับมากที่สุด และครูทุกคนในโรงเรียนมีสิทธิเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงาน การรับรู้ข่าวสารข้อมูล และการใช้ทรัพยากรของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย 4.22 อยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ โรงเรียนส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวคิดในการจัดการเรียน การสอน และวางแผนการจัดการเรียนการสอนร่วมกัน มีค่าเฉลี่ย 4.11 อยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การทำงานของครูต่างชาติ ในภาพรวม

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการทำงานของครูต่างชาติ ในภาพรวม

การทำงานของครูต่างชาติ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านการจัดการเรียนการสอน	4.33	0.77	มาก
ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร	4.47	0.71	มาก
ด้านการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	4.04	0.89	มาก
ด้านการปฏิบัติตน	4.58	0.63	มากที่สุด
รวม	4.36	0.75	มาก

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์การทำงานของครูต่างชาติ พบว่า ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 4.36 อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า การทำงานของครูต่างชาติที่มากที่สุด คือ ด้านการปฏิบัติตน มีค่าเฉลี่ย 4.58 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร มีค่าเฉลี่ย 4.47 อยู่ในระดับมาก ด้านการจัดการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ย 4.33 อยู่ในระดับมาก และด้านการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ย 4.04 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์การทำงานของครูต่างชาติ จำแนกเป็นรายด้าน

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการทำงานของครูต่างชาติ ด้านการจัดการเรียนการสอน

การจัดการเรียนการสอน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ท่านร่วมกับครูชาวไทยในการวิเคราะห์หลักสูตร และออกแบบโครงสร้างรายวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารที่ครอบคลุมทักษะทางภาษาทั้งสี่ทักษะ ได้แก่ ฟัง พูด อ่าน และเขียน	3.90	0.97	มาก
2. ท่านจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับโครงสร้างรายวิชาและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.46	0.65	มาก
3. ท่านส่งแผนให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศตรวจสอบตรงตามเวลาที่กำหนด	4.57	0.63	มากที่สุด

การจัดการเรียนการสอน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
4. ท่านจัดทำสื่อการเรียนการสอนที่หลากหลาย เช่น ใบงาน ใบความรู้ รูปภาพ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อมัลติมีเดีย ให้มีความสอดคล้องกับเนื้อหารายวิชา และวัยของนักเรียน	4.60	0.71	มากที่สุด
5. ท่านจัดกิจกรรมการเรียนการสอนภาษาอังกฤษด้วยวิธีการที่หลากหลาย ที่ส่งเสริมให้นักเรียนมีทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษตามศักยภาพของนักเรียนแต่ละบุคคล	4.52	0.70	มากที่สุด
6. ท่านสามารถควบคุม ดูแลนักเรียนทุกคนในชั้นเรียนอย่างทั่วถึง เช่น การตรวจสอบการเข้าเรียน การสร้างวินัยในการเรียน การร่วมกันกำหนดกฎ ระเบียบในการเรียน เป็นต้น	4.53	0.69	มากที่สุด
7. ท่านใช้วิธีการวัดและประเมินผลนักเรียนที่หลากหลายทั้ง การประเมินโดยการทดสอบ และการประเมินตามสภาพจริงได้อย่างถูกต้อง	4.38	0.83	มาก
8. ท่านสอนซ่อมเสริมในรายวิชาที่ตนเองรับผิดชอบให้กับนักเรียนที่มีผลการเรียนไม่ผ่าน	3.67	0.97	มาก
รวม	4.33	0.77	มาก

จากตารางที่ 13 แสดงการทำงานของครูต่างชาติ ด้านการจัดการเรียนการสอน พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 4.33 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ครูต่างชาติจัดทำสื่อการเรียนการสอนที่หลากหลาย เช่น ใบงาน ใบความรู้ รูปภาพ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อมัลติมีเดีย ให้มีความสอดคล้องกับเนื้อหารายวิชา และวัยของนักเรียน มีค่าเฉลี่ย 4.60 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ครูต่างชาติส่งแผนให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ภาษาต่างประเทศตรวจสอบตรงตามเวลาที่กำหนด มีค่าเฉลี่ย 4.57 อยู่ในระดับมากที่สุด และครูต่างชาติสามารถควบคุม ดูแลนักเรียนทุกคนในชั้นเรียนอย่างทั่วถึง เช่น การตรวจสอบการเข้าเรียน การสร้างวินัยในการเรียน การร่วมกันกำหนดกฎ ระเบียบในการเรียน เป็นต้น มีค่าเฉลี่ย 4.53 อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูต่างชาติสอนซ่อมเสริมในรายวิชาที่ตนเองรับผิดชอบให้กับนักเรียนที่มีผลการเรียนไม่ผ่าน มีค่าเฉลี่ย 3.67 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการทำงานของครูต่างชาติ ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร

การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ท่านมีส่วนร่วมในการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของนักเรียน เพื่อการแข่งขันกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาษาอังกฤษ เช่น การแข่งขันประกวดสุนทรพจน์ (Speech) ละครสั้น (Skit) การร้องเพลง (Singing) การโต้วาที (Debating) การแข่งขันตอบปัญหา เป็นต้น	4.24	0.87	มาก
2. ท่านร่วมกับครูชาวไทยในการจัดกิจกรรมส่งเสริมหลักสูตร เพื่อพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษสำหรับนักเรียน เช่น การจัดค่ายภาษาอังกฤษ (English Camp) กิจกรรมชุมนุม เป็นต้น	4.66	0.59	มากที่สุด
3. ท่านจัดกิจกรรมพิเศษตามวาระเทศกาลหรือวันสำคัญของชาวตะวันตก เพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้เกี่ยวกับประวัติ ความเป็นมา และขนบธรรมเนียมประเพณีปฏิบัติของวันนั้นๆ	4.51	0.67	มากที่สุด
รวม	4.47	0.71	มาก

จากตารางที่ 14 แสดงการทำงานของครูต่างชาติ ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 4.47 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ครูต่างชาติร่วมกับครูชาวไทยในการจัดกิจกรรมส่งเสริมหลักสูตร เพื่อพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษสำหรับนักเรียน เช่น การจัดค่ายภาษาอังกฤษ (English Camp) กิจกรรมชุมนุม เป็นต้น มีค่าเฉลี่ย 4.66 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ครูต่างชาติจัดกิจกรรมพิเศษตามวาระเทศกาลหรือวันสำคัญของชาวตะวันตก เพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้เกี่ยวกับประวัติ ความเป็นมา และขนบธรรมเนียมประเพณีปฏิบัติของวันนั้นๆ มีค่าเฉลี่ย 4.51 อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูต่างชาติมีส่วนร่วมในการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของนักเรียน เพื่อการแข่งขันกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาษาอังกฤษ เช่น การแข่งขันประกวดสุนทรพจน์ (Speech) ละครสั้น (Skit) การร้องเพลง (Singing) การโต้วาที (Debating) การแข่งขันตอบปัญหา เป็นต้น มีค่าเฉลี่ย 4.24 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการทำงานของครูต่างชาติ ด้านการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ท่านปฏิบัติหน้าที่ยืนเวรหน้าประตูตอนเช้า และร่วมกิจกรรมหน้าเสาธง	4.52	0.71	มากที่สุด
2. ท่านเป็นครูที่ปรึกษาประจำชั้นร่วมกับครูชาวไทย ทำหน้าที่อบรมพฤติกรรมนักเรียนในคาบ homeroom	3.88	0.98	มาก
3. ท่านปฏิบัติหน้าที่กรรมการกำกับห้องสอบทั้งการสอบกลางภาค และปลายภาค	3.73	0.97	มาก
รวม	4.04	0.89	มาก

จากตารางที่ 15 แสดงการทำงานของครูต่างชาติ ด้านการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย พบว่า ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 4.04 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ครูต่างชาติปฏิบัติหน้าที่ยืนเวรหน้าประตูตอนเช้า และร่วมกิจกรรมหน้าเสาธง มีค่าเฉลี่ย 4.52 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ครูต่างชาติเป็นครู ที่ปรึกษาประจำชั้นร่วมกับครูชาวไทยทำหน้าที่อบรมพฤติกรรมนักเรียนในคาบ homeroom มีค่าเฉลี่ย 3.88 อยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูต่างชาติปฏิบัติหน้าที่กรรมการกำกับห้องสอบทั้งการสอบกลางภาค และปลายภาค มีค่าเฉลี่ย 3.73 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการทำงานของครูต่างชาติ ด้านการปฏิบัติตน

การปฏิบัติตน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ท่านแต่งกายสุภาพ และเป็นไปตามระเบียบที่โรงเรียน กำหนด เช่น การใส่ชุดเครื่องแบบของโรงเรียน (uniform)	4.51	0.70	มากที่สุด
2. ท่านปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ	4.61	0.59	มากที่สุด
3. ท่านมีความตรงต่อเวลา เช่น การมาปฏิบัติงานตามเวลาที่โรงเรียนกำหนด การเข้าสอน และออกจากห้องเรียนตรงเวลา	4.66	0.56	มากที่สุด
4. ท่านปฏิบัติตามกฎและระเบียบของโรงเรียน และยอมรับการปฏิบัติตนตามแบบวัฒนธรรมไทย	4.54	0.68	มากที่สุด
รวม	4.58	0.63	มากที่สุด

จากตารางที่ 16 แสดงการทำงานของครูต่างชาติ ด้านการปฏิบัติตน พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 4.58 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ครูต่างชาติมีความตรงต่อเวลา เช่น การมาปฏิบัติงานตามเวลาที่โรงเรียนกำหนด การเข้าสอน และออกจากห้องเรียนตรงเวลา มีค่าเฉลี่ย 4.66 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ครูต่างชาติปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีค่าเฉลี่ย 4.61 อยู่ในระดับมากที่สุด ครูต่างชาติปฏิบัติตามกฎและระเบียบของโรงเรียน และยอมรับการปฏิบัติตนตามแบบวัฒนธรรมไทย มีค่าเฉลี่ย 4.54 อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูต่างชาติมีแต่งกายสุภาพ และเป็นไปตามระเบียบที่โรงเรียนกำหนด เช่น การใส่ชุดเครื่องแบบของโรงเรียน (uniform) มีค่าเฉลี่ย 4.51 อยู่ในระดับมากที่สุด

ตอนที่ 6 ผลการทดสอบเบื้องต้นในการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ผู้วิจัยตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ซึ่งตัวแปรอิสระที่นำมาศึกษาจะต้องไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน (Multicollinearity) และมีความเป็นอิสระของความคลาดเคลื่อน โดยศึกษาค่าสัมประสิทธิ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ค่าสถิติที่ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Tolerance) ค่า Variance Inflation Factor (VIF) และค่าสถิติที่ใช้วัดความเป็นอิสระต่อกันของความคลาดเคลื่อน (Durbin-Watson) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

ตารางที่ 17 ค่าสัมประสิทธิ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรอิสระ

	X _{TRUST}	X _{BELONG}	X _{EXPECT}	X _{CARING}	X _{DECISION}	X _{DIVERSE}	X _{COLLEGUE}
X _{TRUST}	1	.357**	.265**	.183**	.192**	.180**	.218**
X _{BELONG}	.357**	1	.250**	.291**	.227**	.220**	.182**
X _{EXPECT}	.265**	.250**	1	.282**	.235**	.090	.218**
X _{CARING}	.183**	.291**	.282**	1	.390**	.214**	.235**
X _{DECISION}	.192**	.227**	.235**	.390**	1	.165**	.215**
X _{DIVERSE}	.180**	.220**	.090	.214**	.165**	1	.157**
X _{COLLEGUE}	.218**	.182**	.218**	.235**	.215**	.157**	1

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากตารางที่ 17 พบว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ระหว่างกันไม่เกิน 0.8 จึงไม่พบปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างกันและกันสูง (Multicollinearity) ดังนั้นจึงสามารถนำตัวแปรอิสระมาวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณได้

ตารางที่ 18 ค่าสถิติที่ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Tolerance) และค่า Variance Inflation Factor (VIF) ระหว่างตัวแปรอิสระ

วัฒนธรรมองค์กร	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น (X_{TRUST})	.814	1.228
ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (X_{BELONG})	.790	1.267
ความคาดหวังที่สูง (X_{EXPECT})	.840	1.190
ความเอื้ออาทร (X_{CARING})	.759	1.317
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ($X_{DECISION}$)	.806	1.240
ความหลากหลาย ($X_{DIVERSE}$)	.908	1.101
ความเป็นเพื่อนร่วมงาน ($X_{COLLEAGUE}$)	.882	1.134

จากตารางที่ 18 พบว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวมีค่าสถิติที่ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่างกัน (Tolerance) เข้าใกล้ 1 โดยทุกตัวแปรีค่ามากกว่า 0.5 และค่า Variance Inflation Factor (VIF) น้อยกว่า 10 จึงไม่พบปัญหาตัวแปรีความสัมพันธ์ระหว่างกันและกันสูง (Multicollinearity) ดังนั้นจึงสามารถนำตัวแปรอิสระมาวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณได้

ตารางที่ 19 ค่าสถิติที่ใช้วัดความเป็นอิสระต่อกันของความคลาดเคลื่อน (Durbin-Watson)

		Durbin-Watson			
		$Y_{INSTRUCT}$	Y_{EXTRA}	Y_{WORK}	Y_{SELF}
Constant					
X_{TRUST}	X_{BELONG}				
X_{EXPECT}	X_{CARING}	1.91	1.71	1.86	1.81
$X_{DECISION}$	$X_{DIVERSE}$				
$X_{COLLEAGUE}$					

จากตารางที่ 19 พบว่า ค่าความเป็นอิสระต่อกันของความคลาดเคลื่อน (Durbin-Watson) ของทุกตัวแปรอยู่ในช่วง 1.5 – 2.5 ทั้งหมด สามารถสรุปได้ว่า ค่าความคลาดเคลื่อนมีความเป็นอิสระต่อกัน ดังนั้นจึงสามารถนำตัวแปรอิสระมาวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณได้

ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานของครูต่างชาติ ในภาพรวม

ตารางที่ 20 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ (B) ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณมาตรฐาน (β) และการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของวัฒนธรรมองค์กรกับการทำงานของครูต่างชาติ ในภาพรวม จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter multiple regression analysis)

วัฒนธรรมองค์กร	B	Coefficient Std. error	β	t	Sig.
(Constant)	1.703	.298		5.710	<.001**
ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น (X _{TRUST})	.124	.043	.144	2.902	.004**
ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (X _{BELONG})	.116	.044	.134	2.646	.008**
ความคาดหวังที่สูง (X _{EXPECT})	.017	.050	.017	.339	.735
ความเอื้ออาทร (X _{CARING})	.074	.039	.097	1.889	.060
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (X _{DECISION})	.086	.036	.119	2.388	.017*
ความหลากหลาย (X _{DIVERSE})	.048	.043	.052	1.100	.272
ความเป็นเพื่อนร่วมงาน (X _{COLLEAGUE})	.145	.031	.227	4.752	<.001**

R = .483, R² = .234, Adj R² = .220 (p = <.001)

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 20 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่สามารถทำนายการทำงานของครูต่างชาติในภาพรวมมี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และด้านความเป็นเพื่อนร่วมงาน โดยทั้ง 4 ด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกและร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการทำงานของครูต่างชาติในภาพรวมได้ร้อยละ 22.0 โดยวัฒนธรรมองค์กรด้านความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

และด้านความเป็นเพื่อนร่วมงาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลมากที่สุด คือ ด้านความเป็นเพื่อนร่วมงาน ($\beta = .227, p < .001$) รองลงมา คือ ด้านความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น ($\beta = .144, p = .004$) ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ($\beta = .134, p = .008$) และด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ($\beta = .119, p < .017$) ตามลำดับ

ตอนที่ 8 ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานของครูต่างชาติ จำแนกเป็นรายด้าน

ตารางที่ 21 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ (B) ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณมาตรฐาน (β) และการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแต่ละแบบในการทำนายการทำงานของครูต่างชาติ ด้านการจัดการเรียนการสอน จากการใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter multiple regression analysis)

วัฒนธรรมองค์กร	B	Coefficient Std. error	β	t	Sig.
(Constant)	1.040	.371		2.804	.005**
ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น (X_{TRUST})	.089	.053	.083	1.673	.095
ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (X_{BELONG})	.176	.054	.162	3.241	.001**
ความคาดหวังที่สูง (X_{EXPECT})	.014	.062	.011	.232	.817
ความเอื้ออาทร (X_{CARING})	.045	.049	.048	.935	.351
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ($X_{DECISION}$)	.073	.045	.082	1.645	.101
ความหลากหลาย ($X_{DIVERSE}$)	.103	.054	.089	1.910	.057
ความเป็นเพื่อนร่วมงาน ($X_{COLLEAGUE}$)	.248	.038	.309	6.524	<.001**

$R = .496, R^2 = .246, \text{Adj } R^2 = .232 (p < .001)$

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 21 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่สามารถทำนายการทำงานของครูต่างชาติในภาพรวมมี 2 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และด้านความเป็นเพื่อนร่วมงาน โดยทั้ง 2 ด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกและร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการทำงานของครูต่างชาติใน

ภาพรวมได้ร้อยละ 23.2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์ที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์กรด้านความเป็นเพื่อนร่วมงาน ($\beta = .309, p = <.001$) รองลงมา คือ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ($\beta = .162, p = .001$) ตามลำดับ

ตารางที่ 22 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ (B) ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณมาตรฐาน (β) และการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแต่ละแบบในการทำนายการทำงานของครูต่างชาติ ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter multiple regression analysis)

วัฒนธรรมองค์กร	B	Coefficient	β	t	Sig.
		Std. error			
(Constant)	2.017	.419		4.809	<.001**
ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น (X_{TRUST})	.151	.060	.134	2.523	.012**
ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (X_{BELONG})	.134	.061	.117	2.182	.030*
ความคาดหวังที่สูง (X_{EXPECT})	-.073	.070	-.055	-1.055	.292
ความเอื้ออาทร (X_{CARING})	.119	.055	.119	2.169	.031*
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ($X_{DECISION}$)	.062	.050	.065	1.223	.222
ความหลากหลาย ($X_{DIVERSE}$)	.062	.061	.051	1.019	.309
ความเป็นเพื่อนร่วมงาน ($X_{COLLEAGUE}$)	.110	.043	.131	2.569	.011**

$R = .361, R^2 = .130, \text{Adj } R^2 = .114 (p = <.001)$

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 22 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่สามารถทำนายการทำงานของครูต่างชาติในภาพรวม มี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ด้านความเอื้ออาทร และด้านความเป็นเพื่อนร่วมงาน โดยทั้ง 4 ด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกและร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการทำงานของครูต่างชาติในภาพรวมได้ร้อยละ 11.4 โดยด้านความไว้วางใจและความเชื่อมั่น และด้านความเป็นเพื่อนร่วมงาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และด้านความเอื้ออาทร มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์ที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น ($\beta = .134, p = .012$) รองลงมา คือ ด้านความเป็นเพื่อนร่วมงาน ($\beta = .131, p = <.011$) และ

ด้านความเอื้ออาทร ($\beta = .119, p = <.031$) และด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ($\beta = .117, p = <.030$) ตามลำดับ

ตารางที่ 23 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ (B) ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณมาตรฐาน (β) และการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแต่ละแบบในการทำนายการทำงานของ ครูต่างชาติ ด้านการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter multiple regression analysis)

วัฒนธรรมองค์กร	B	Coefficient	β	t	Sig.
	Std. error				
(Constant)	1.295	.627		2.064	.040*
ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น (X_{TRUST})	.195	.090	.118	2.177	.030*
ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (X_{BELONG})	-.038	.092	-.023	-.419	.676
ความคาดหวังที่สูง (X_{EXPECT})	.023	.104	.012	.220	.826
ความเอื้ออาทร (X_{CARING})	.187	.082	.128	2.279	.023*
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ($X_{DECISION}$)	.161	.075	.117	2.139	.033*
ความหลากหลาย ($X_{DIVERSE}$)	.001	.091	.000	.009	.993
ความเป็นเพื่อนร่วมงาน ($X_{COLLEAGUE}$)	.111	.064	.090	1.721	.086

$R = .295, R^2 = .087, \text{Adj } R^2 = .070 (p = <.001)$

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 23 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่สามารถทำนายการทำงานของครูต่างชาติในภาพรวม มี 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น ด้านความเอื้ออาทร และด้านการมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ โดยทั้ง 3 ด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกและร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการทำงานของครูต่างชาติในภาพรวมได้ร้อยละ 7.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์ ที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านความเอื้ออาทร ($\beta = .128, p = .023$) รองลงมา คือ ด้านความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น ($\beta = .118, p = .030$) และด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ($\beta = .117, p = .033$) ตามลำดับ

ตารางที่ 24 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ (B) ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณมาตรฐาน (β) และการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแต่ละแบบในการทำนายการทำงานของครูต่างชาติ ด้านการปฏิบัติตน จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter multiple regression analysis)

วัฒนธรรมองค์กร	B	Coefficient Std. error	β	t	Sig.
(Constant)	2.459	.422		5.832	<.001**
ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น (X_{TRUST})	.060	.060	.054	.988	.324
ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (X_{BELONG})	.191	.062	.170	3.087	.002**
ความคาดหวังที่สูง (X_{EXPECT})	.103	.070	.079	1.477	.140
ความเอื้ออาทร (X_{CARING})	-.057	.055	-.058	-1.026	.306
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ($X_{DECISION}$)	.046	.051	.050	.911	.363
ความหลากหลาย ($X_{DIVERSE}$)	.025	.061	.021	.404	.686
ความเป็นเพื่อนร่วมงาน ($X_{COLLEAGUE}$)	.112	.043	.135	2.589	.010**
R = .302, R ² = .091, Adj R ² = .074 (p = <.001)					

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 24 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่สามารถทำนายการทำงานของครูต่างชาติในภาพรวม มี 2 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และความเป็นเพื่อนร่วมงาน โดยทั้ง 2 ด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกและร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการทำงานของครูต่างชาติในภาพรวมได้ร้อยละ 7.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ($\beta = .170$, $p = .002$) รองลงมา คือ วัฒนธรรมองค์กร ด้านความเป็นเพื่อนร่วมงาน ($\beta = .135$, $p = .010$)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานของครูต่างชาติในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อศึกษาการทำงานของครูต่างชาติในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) เพื่อวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2,358 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 119 โรงเรียน โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ผู้ให้ข้อมูล คือ ครูต่างชาติที่ปฏิบัติการสอนวิชาภาษาอังกฤษ ปีการศึกษา 2565 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จำนวน 226 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1, กลุ่มบริหารงานบุคคล, 2565) และในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 212 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2, กลุ่มบริหารงานบุคคล, 2565) รวมทั้งหมด 438 คน ได้แบบสอบถามที่สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้จำนวน 388 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 88.58 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูล โดยการคำนวณค่าทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป IBM SPSS Statistics 22 ทหการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

1. สรุปผลการวิจัย

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ครูต่างชาติที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 69.59 เป็นเพศชาย รองลงมา คือ เพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 30.41 มีอายุระหว่าง 30-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.98 รองลงมา มีอายุระหว่าง 40-49 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.26 ครูชาวต่างชาติส่วนใหญ่ถือสัญชาติฟิลิปปินส์ ร้อยละ 35.82 รองลงมา คือ สัญชาติอเมริกัน คิดเป็นร้อยละ 13.40 และสัญชาติอังกฤษ คิดเป็นร้อยละ 9.02

ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 71.13 รองลงมา คือ โรงเรียนขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 16.24 และปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 3.87 ครูชาวต่างชาติส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 76.29 รองลงมามีประสบการณ์ทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน 6-9 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.36 และมีประสบการณ์ทำงานในโรงเรียน 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 3.35

1.2 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ย 4.40 อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรด้านที่มากที่สุด คือ ด้านความหลากหลาย มีค่าเฉลี่ย 4.66 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความคาดหวังที่สูง มีค่าเฉลี่ย 4.52 อยู่ในระดับมากที่สุด และด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.40 อยู่ในระดับมาก ส่วนการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรด้านที่น้อยที่สุด คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ย 4.26 อยู่ในระดับมาก

1.2.1 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร จำแนกเป็นรายด้าน

1) ด้านความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น

ผลการวิเคราะห์การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร ด้านความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 4.32 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด คือ โรงเรียนยอมรับความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานของครู และเชื่อมั่นว่า ครูสามารถบรรลุผลการทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.62 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ โรงเรียนให้ความไว้วางใจครูว่าจะสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ได้อย่างอิสระ มีค่าเฉลี่ย 4.53 อยู่ในระดับมากที่สุด และโรงเรียนสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับแนวทางในการทำงาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และการปฏิบัติตนให้กับครูทุกคน มีค่าเฉลี่ย 4.43 อยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูชี้แจงเหตุผลเกี่ยวกับข้อผิดพลาดในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.12 อยู่ในระดับมาก

2) ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ผลการวิเคราะห์การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 4.40 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย 4.56 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ครูได้รับการยอมรับในความสามารถจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย 4.55 อยู่ในระดับมากที่สุด โรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง ครูมีความรัก ความสามัคคี ช่วยกันทำงานให้สำเร็จลุล่วง มีค่าเฉลี่ย 4.52 อยู่ในระดับมากที่สุด และครูมีความสุขในการทำงานด้วยตนเอง และการทำงานร่วมกับครูท่านอื่น มีค่าเฉลี่ย 4.51 อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ โรงเรียนมีการสร้างขวัญและ

กำลังใจใน การทำงาน ทำให้ครูมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย 4.21 อยู่ในระดับมาก

3) ด้านความคาดหวังที่สูง

ผลการวิเคราะห์การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร ด้านความคาดหวังที่สูง พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 4.52 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ โรงเรียนคาดหวังให้ครูทำงานเพื่อส่วนรวมด้วยความเต็มใจมากกว่าการทำตามคำสั่ง มีค่าเฉลี่ย 4.68 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ โรงเรียนคาดหวังให้ครูตั้งใจสอนนักเรียน ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย เอาใจใส่ อุทิศตนในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.62 อยู่ในระดับมากที่สุด และโรงเรียนคาดหวังให้ครูปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียน เช่น การแต่งกาย การมีระเบียบวินัย ความตรงต่อเวลา เป็นต้น มีค่าเฉลี่ย 4.60 อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน เช่น การพาครูไปศึกษาดูงาน และนำสิ่งที่เรียนรู้จากการดูงานมาปรับใช้ การสนับสนุนครูในการสร้างนวัตกรรม การจัดอบรมต่างๆ เป็นต้น มีค่าเฉลี่ย 4.09 อยู่ในระดับมาก

4) ด้านความเอื้ออาทร

ผลการวิเคราะห์การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร ด้านความเอื้ออาทร พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 4.28 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ โรงเรียนเอาใจใส่ ดูแล อำนวยความสะดวกในเรื่องความเป็นอยู่และการทำงานให้ครู เช่น การดำเนินการจัดทำใบประกอบวิชาชีพครู visa และใบอนุญาตทำงาน (work permit) การช่วยเหลือที่พกให้ครูต่างชาติ เป็นต้น มีค่าเฉลี่ย 4.75 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ โรงเรียนมีการจัดกิจกรรม สันทนาการร่วมกันให้กับครูในโรงเรียน เช่น การทัศนศึกษา การจัดงานเฉลิมฉลองในวาระต่างๆ เป็นต้น มีค่าเฉลี่ย 4.53 อยู่ในระดับมากที่สุด และโรงเรียนเอาใจใส่ดูแลช่วยเหลือ เมื่อครูประสบปัญหาทั้งเรื่องส่วนตัวและการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.07 อยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ โรงเรียนจัดสวัสดิการและผลประโยชน์ต่างๆ ให้ครูตามความต้องการและความจำเป็น มีค่าเฉลี่ย 4.01 อยู่ในระดับมาก

5) ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ผลการวิเคราะห์การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 4.26 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ โรงเรียนให้ครูต่างชาติมีส่วนร่วมร่วมกับครูชาวไทยในการตัดสินใจเลือกเนื้อหา วิธีการสอน และสื่อการสอนที่จะใช้ในการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับความรู้และวัยของนักเรียน มีค่าเฉลี่ย 4.56 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ โรงเรียนให้ครูมีโอกาสตัดสินใจในการแก้ปัญหาทางงานของตนเอง มีค่าเฉลี่ย 4.45 อยู่ในระดับมาก และโรงเรียนให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการ

ปฏิบัติงาน และวางแผนขั้นตอนการดำเนินงานของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ครูสอน มีค่าเฉลี่ย 4.01 อยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ โรงเรียนให้ครูทุกคนมีสิทธิในการลงมติ เช่น การเลือกแนวทาง การแก้ปัญหาที่จะนำมาปรับใช้ในการทำงาน การเลือกหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นต้น มีค่าเฉลี่ย 4.00 อยู่ในระดับมาก

6) ด้านความหลากหลาย

ผลการวิเคราะห์การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร ด้านความหลากหลาย พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 4.66 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ โรงเรียนให้ความเท่าเทียม ความยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และไม่ถือคติต่อการทำงานของครู มีค่าเฉลี่ย 4.74 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ โรงเรียนมีการบูรณาการความรู้ของครูที่ต่างช่วงวัย ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมีความยืดหยุ่นตามความแตกต่างในศักยภาพของแต่ละบุคคล มีค่าเฉลี่ย 4.71 อยู่ในระดับมากที่สุด และโรงเรียนเคารพความแตกต่างทางเพศ อายุ เชื้อชาติ ศาสนา สีผิว บุคลิกภาพ ความเชื่อ และรูปแบบการทำงานของครูภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย 4.65 อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ โรงเรียนยอมรับความสามารถที่หลากหลายของครู โดยให้โอกาสเลือกทำงานตามความถนัด และความต้องการในการพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 4.54 อยู่ในระดับมากที่สุด

7) ด้านความเป็นเพื่อนร่วมงาน

ผลการวิเคราะห์การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร ด้านความเป็นเพื่อนร่วมงาน พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 4.36 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ครูชาวไทยและครูต่างชาติให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีน้ำใจ เข้าใจและสนับสนุนเกื้อกูลกันในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.58 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ครูชาวไทยให้คำแนะนำ คำปรึกษา สอนงานเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน และการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายแก่ครูต่างชาติ มีค่าเฉลี่ย 4.53 อยู่ในระดับมากที่สุด และครูทุกคนในโรงเรียนมีสิทธิเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงาน การรับรู้ข่าวสารข้อมูล และการใช้ทรัพยากรของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย 4.22 อยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ โรงเรียนส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวคิดในการจัดการเรียนการสอน และวางแผนการจัดการเรียนการสอนร่วมกัน มีค่าเฉลี่ย 4.11 อยู่ในระดับมาก

1.3 ผลการวิเคราะห์การทำงานของครูต่างชาติในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ย 4.36 อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า การทำงานของครูต่างชาติด้านที่มากที่สุด คือ ด้านการปฏิบัติตน มีค่าเฉลี่ย 4.58 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรมีค่าเฉลี่ย 4.47 อยู่ในระดับมาก ด้านการจัดการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ย 4.33 อยู่ในระดับมาก และด้านการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ย 4.04 อยู่ในระดับมาก

1.3.1 ผลการวิเคราะห์การทำงานของครูต่างชาติ จำแนกเป็นรายด้าน

1) ด้านการจัดการเรียนการสอน

ผลการวิเคราะห์การทำงานของครูต่างชาติ ด้านการจัดการเรียนการสอน พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ครูต่างชาติจัดทำสื่อการเรียนการสอนที่หลากหลาย เช่น ใบงาน ใบความรู้ รูปภาพ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อมัลติมีเดีย ให้ความสอดคล้องกับเนื้อหารายวิชา และวัยของนักเรียน มีค่าเฉลี่ย 4.60 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ครูต่างชาติส่งแผนให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศตรวจสอบตรงตามเวลาที่กำหนด มีค่าเฉลี่ย 4.57 อยู่ในระดับมากที่สุด และครูต่างชาติสามารถควบคุม ดูแลนักเรียนทุกคนในชั้นเรียนอย่างทั่วถึง เช่น การตรวจสอบการเข้าเรียน การสร้างวินัยในการเรียน การร่วมกันกำหนดกฎ ระเบียบในการเรียน เป็นต้น มีค่าเฉลี่ย 4.53 อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูต่างชาติสอนซ่อมเสริมในรายวิชาที่ตนเองรับผิดชอบให้กับนักเรียนที่มีผลการเรียนไม่ผ่าน มีค่าเฉลี่ย 3.67 อยู่ในระดับมาก

2) ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร

ผลการวิเคราะห์การทำงานของครูต่างชาติ ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ครูต่างชาติร่วมกับครูชาวไทยในการจัดกิจกรรมส่งเสริมหลักสูตร เพื่อพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษสำหรับนักเรียน เช่น การจัดค่ายภาษาอังกฤษ (English Camp) กิจกรรมชุมนุม เป็นต้น มีค่าเฉลี่ย 4.66 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ครูต่างชาติจัดกิจกรรมพิเศษตามวาระเทศกาลหรือ วันสำคัญของชาวตะวันตก เพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้เกี่ยวกับประวัติ ความเป็นมา และขนบธรรมเนียมประเพณีปฏิบัติของวันนั้นๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.51 อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูต่างชาติมีส่วนร่วมในการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของนักเรียน เพื่อการแข่งขันกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาษาอังกฤษ เช่น การแข่งขันประกวดสุนทรพจน์ (Speech) ละครสั้น (Skit) การร้องเพลง (Singing) การโต้วาที (Debating) การแข่งขันตอบปัญหา เป็นต้น มีค่าเฉลี่ย 4.24 อยู่ในระดับมาก

3) ด้านการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

ผลการวิเคราะห์การทำงานของครูต่างชาติ ด้านการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ครูต่างชาติปฏิบัติหน้าที่ยืนเวรหน้าประตูตอนเช้า และร่วมกิจกรรมหน้าเสาธง มีค่าเฉลี่ย 4.52 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ครูต่างชาติเป็นครูที่ปรึกษาประจำชั้นร่วมกับครูชาวไทย ทำหน้าที่อบรมพฤติกรรมนักเรียนในคาบ homeroom มีค่าเฉลี่ย 3.88 อยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูต่างชาติปฏิบัติหน้าที่กรรมการกำกับห้องสอบทั้งการสอบกลางภาค และปลายภาค มีค่าเฉลี่ย 3.73 อยู่ในระดับมาก

4) ด้านการปฏิบัติตน

ผลการวิเคราะห์การทำงานของครูต่างชาติ ด้านการปฏิบัติตน พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ครูต่างชาติมีความตรงต่อเวลา เช่น การมาปฏิบัติงานตามเวลาที่โรงเรียนกำหนด การเข้าสอนและออกจากห้องเรียนตรงเวลา มีค่าเฉลี่ย 4.66 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ครูต่างชาติปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีค่าเฉลี่ย 4.61 อยู่ในระดับมากที่สุด ครูต่างชาติปฏิบัติตามกฎและระเบียบของโรงเรียน และยอมรับการปฏิบัติตนตามแบบวัฒนธรรมไทย มีค่าเฉลี่ย 4.54 อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูต่างชาติมีแต่งกายสุภาพ และเป็นไปตามระเบียบที่โรงเรียนกำหนด เช่น การใส่ชุดเครื่องแบบของโรงเรียน (uniform) มีค่าเฉลี่ย 4.51 อยู่ในระดับมากที่สุด

1.4 ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานของครูต่างชาติในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.4.1 ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานของครูต่างชาติในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม พบว่า มี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความไว้วางใจและความเชื่อมั่น ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และด้านความเป็นเพื่อนร่วมงาน โดยทั้ง 4 ด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกและร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการทำงานของครูต่างชาติในภาพรวมได้ร้อยละ 22.0 โดยวัฒนธรรมองค์กรด้านความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และด้านความเป็นเพื่อนร่วมงาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลมากที่สุด คือ ด้านความเป็นเพื่อนร่วมงาน รองลงมา คือ ด้านความไว้วางใจและความเชื่อมั่น ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตามลำดับ

1.4.2 ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานของครูต่างชาติในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกเป็นรายด้าน

1) ด้านการจัดการเรียนการสอน พบว่า การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลมากที่สุดต่อการทำงานของครูต่างชาติ คือ วัฒนธรรมองค์กรด้านความเป็นเพื่อนร่วมงาน มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ .309 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมา คือ วัฒนธรรมองค์กรด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ .162 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตามลำดับ

2) ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร พบว่า การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลมากที่สุดต่อการทำงานของครูต่างชาติ คือ วัฒนธรรมองค์กรด้านความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น มี

ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ .134 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมา คือ วัฒนธรรมองค์กรด้านความเป็นเพื่อนร่วมงาน มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ .131 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 วัฒนธรรมองค์กรด้านความเอื้ออาทร มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ .119 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และวัฒนธรรมองค์กรด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ .117 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับ

3) ด้านการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย พบว่า การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลมากที่สุดต่อการทำงานของครูต่างชาติ คือ วัฒนธรรมองค์กรด้านความเอื้ออาทร มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ .128 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รองลงมา คือ วัฒนธรรมองค์กรด้านความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ .128 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และวัฒนธรรมองค์กรด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ .117 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับ

4) ด้านการปฏิบัติตน พบว่า การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลมากที่สุดต่อการทำงานของครูต่างชาติ คือ วัฒนธรรมองค์กรด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ .170 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมา คือ วัฒนธรรมองค์กรด้านความเป็นเพื่อนร่วมงาน มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ .135 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตามลำดับ

สรุปผลการวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานของครูต่างชาติในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานของครูต่างชาติในภาพรวมมากที่สุด คือ ด้านความเป็นเพื่อนร่วมงาน รองลงมา คือ ด้านความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตามลำดับ เมื่อจำแนกการทำงานของครูต่างชาติเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการจัดการเรียนการสอน พบว่า การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรด้านความเป็นเพื่อนร่วมงานส่งผลมากที่สุด รองลงมา คือ การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร พบว่า การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรด้านความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นส่งผลมากที่สุด รองลงมา คือ การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรด้านความเป็นเพื่อนร่วมงาน การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรด้านความเอื้ออาทร และการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ตามลำดับ ด้านการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย พบว่า การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรด้านความเอื้ออาทรส่งผลมากที่สุด รองลงมา คือ การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรด้านความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น และการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตามลำดับ ด้านการปฏิบัติตน พบว่า การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรส่งผลมากที่สุด รองลงมา คือ การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรด้านความเป็นเพื่อนร่วมงาน

2. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานของครูต่างชาติในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถอภิปรายผลในประเด็นสำคัญได้ ดังต่อไปนี้

2.1 ผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า

วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์กรด้านความหลากหลาย โดยข้อที่มีการปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรมากที่สุดของด้านความหลากหลาย คือ ข้อที่ 3 โรงเรียนให้ความเท่าเทียม ความยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และไม่มีอคติต่อการทำงานของครูต่างชาติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนที่มีขนาดกลางขึ้นไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565) หรือ เป็นโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 คนขึ้นไป ซึ่งครูที่ปฏิบัติหน้าที่ก็ย่อมมีจำนวนมาก และมีความหลากหลายทั้งในด้านเพศ อายุ เชื้อชาติ ศาสนา สีมิว บุคลิกภาพ ความเชื่อ และรูปแบบการทำงานของครู ดังนั้น โรงเรียนจึงต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้ครูรู้สึกถึงความเท่าเทียม ความยุติธรรม โดยการไม่เลือกปฏิบัติ และการไม่มีอคติต่อการทำงานของครู อีกทั้งองค์กรมีการส่งเสริมให้ครูเคารพความแตกต่างของทุกคน ในองค์กร มีความยืดหยุ่นในการทำงาน และทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับบทความของ National Integration Working Group for Workplaces (2010) อธิบายว่า องค์กรต้องเคารพในความแตกต่างของกันและกัน เช่น รูปแบบการสื่อสาร และการใช้ภาษา การเข้าใจพฤติกรรมการทำงาน เป็นต้น นอกจากนี้ องค์กรต้องจัดการกับการมีอคติ การทะเลาะ และพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมภายในองค์กร โดยการสร้างโอกาสให้ทุกคนในองค์กรได้พูดคุยกันเกี่ยวกับงาน และร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการทำงาน สิ่งนี้ช่วยส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกัน สร้างบรรยากาศแห่งการทำงานที่ดี และลดการเกิดความขัดแย้ง สอดคล้องกับแนวคิดของ Betchoo (2015) กล่าวว่า องค์กรควรรับรู้และคำนึงถึง ความแตกต่างของบุคลากรเพื่อสนับสนุนการทำงานของบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียม และป้องกันการเลือกปฏิบัติ องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรด้านความหลากหลายจะมุ่งพัฒนาองค์กรให้เติบโตขึ้น โดยการใช้ประโยชน์จากคุณสมบัติที่แตกต่างกันของบุคลากรในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของภักพร เจริญลักษณ์ (2561) เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ที่พบว่า ด้านความหลากหลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของพูนพงษ์ คุณา (2561) เรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงานและ

วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนของครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนของครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ด้านความหลากหลายของบุคลากร โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 4.59 อยู่ในระดับ มากที่สุด

2.2 ผลการศึกษาการทำงานของครูต่างชาติในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า

การทำงานของครูต่างชาติในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มากที่สุด คือ ด้านการปฏิบัติตน โดยข้อที่มามีการทำงานของครูต่างชาติมากที่สุด คือ ข้อที่ 3 ครูต่างชาติมีความตรงต่อเวลา เช่น การมาปฏิบัติงานตามเวลาที่โรงเรียนกำหนด การเข้าสอน และออกจากห้องเรียนตรงเวลา ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะความตรงต่อเวลาเป็นบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับและให้คุณค่าอย่างกว้างขวางในสังคม ทุกชนชาติจึงให้คุณค่ากับเรื่องของเวลาเป็นอย่างมาก อีกทั้ง ความตรงต่อเวลายังเป็นหนึ่งในเงื่อนไขที่องค์กรระบุไว้ในสัญญาจ้างอีกด้วย ความตรงต่อเวลาแสดงถึงการมีความรับผิดชอบ การให้ความเคารพกับเพื่อนร่วมงาน และความใส่ใจในการทำงาน สอดคล้องกับคำอธิบายของ Closkey (2018) ที่ว่าความตรงต่อเวลาเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นการแสดงความเคารพต่อเพื่อนร่วมงาน และผู้รับบริการ อีกทั้งในหลายประเทศยังให้ความสำคัญกับความชัดเจนในเรื่องของเวลาการทำงาน สอดคล้องกับ Hill (2020) กล่าวว่า หลายประเทศในทวีปเอเชียมีความยึดหยุ่นในเรื่องของเวลา แต่หากเป็นการนัดหมาย บุคลากรต้องมาให้ตรงเวลาตามที่ตกลงกันไว้ ซึ่งการไม่ตรงต่อเวลาถือเป็นการไม่เคารพผู้อื่น ดังนั้น ไม่ว่าจะครูต่างชาติจะมาจากประเทศใดก็ตาม ความตรงต่อเวลาถือเป็นบรรทัดฐานที่ครูต่างชาติทุกคนถือปฏิบัติกันอยู่แล้ว สอดคล้องกับงานวิจัยของ Prawadlerdruk (2015) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการเรียนภาษาต่างประเทศกับครูเจ้าของภาษาที่โรงเรียนสอนภาษาเอกชน ผลการวิจัย พบว่า นักเรียนมีความพึงพอใจต่อครูเจ้าของภาษาในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของครูในระดับมาก โดยครูต่างชาติมีความตรงต่อเวลา และครูมีความอบอุ่นเป็นกันเอง

2.3 ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานของครูต่างชาติในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า

วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานของครูต่างชาติในภาพรวมมากที่สุด คือ ด้านความเป็นเพื่อนร่วมงาน โดยข้อที่มามีการปฏิบัติมากที่สุด คือ ข้อที่ 3 ครูชาวไทยและครูต่างชาติให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีน้ำใจ เข้าใจและสนับสนุนเกื้อกูลกันในการทำงาน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะครูชาวไทยในโรงเรียนให้ความช่วยเหลือครูต่างชาติทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน การทำกิจกรรม

เสริมหลักสูตร และการปฏิบัติตนให้เป็นไปตามระเบียบเหมาะสมกับความเป็นครู สอดคล้องกับแนวคิดของ Beyer and Marshall (1981) กล่าวว่า การเป็นเพื่อนร่วมงานภายในองค์กร บุคลากรภายในองค์กรต้องให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นการแบ่งเบาปริมาณงานของเพื่อนร่วมงาน การแบ่งปันความรู้ให้แกกัน รวมถึงการปกป้องสิทธิประโยชน์ของเพื่อนร่วมงาน อีกทั้งยังต้องให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน ให้กำลังใจซึ่งกันและกันทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานและเรื่องอื่นๆ นอกเหนือจากเรื่องงาน เต็มใจที่จะรับฟังผู้อื่น พร้อมทั้งเป็นที่ปรึกษาให้ข้อเสนอแนะในการทำงานร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็น กำหนดบทบาทของบุคลากรอย่างชัดเจน และปฏิบัติงานร่วมกันกับบุคลากรทุกคนในองค์กรได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Lund, Boyce, Oates and Fiorentino (2010) ที่กล่าวว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมความเป็นเพื่อนร่วมงาน บุคลากรภายในองค์กรจะมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในการทำงานด้วยการพูดคุยเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ แสดงความคิดเห็น และเคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น รวมไปถึงองค์กรต้องมีการนิเทศโดยใช้เทคนิคพี่เลี้ยงและการชี้แนะ (mentoring) และการนิเทศแบบคลินิก (Clinical Supervision) ให้กับบุคลากรที่เพิ่งปฏิบัติหน้าที่เป็นครั้งแรก และบุคลากรทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ ที่โรงเรียนมอบหมายด้วยความตั้งใจ ไม่หลบเลี่ยงการเข้าร่วมกิจกรรม

วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานของครูต่างชาติในภาพรวมรองลงมา คือ ด้านความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น โดยข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ ข้อที่ 1 โรงเรียนยอมรับความรู้ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานของครูต่างชาติ และเชื่อมั่นว่าครูต่างชาติสามารถบรรลุผลการทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ครูต่างชาติต้องจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรให้กับนักเรียน เช่น การพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของนักเรียน เพื่อการแข่งขันกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาษาอังกฤษ การจัดกิจกรรมส่งเสริมหลักสูตร เพื่อพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษสำหรับนักเรียน เช่น การจัดค่ายภาษาอังกฤษ (English Camp) กิจกรรมชุมนุม เป็นต้น รวมถึงการจัดกิจกรรมพิเศษตามวาระเทศกาลหรือวันสำคัญของชาวตะวันตก เพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้เกี่ยวกับประวัติ ความเป็นมา และขนบธรรมเนียมประเพณีปฏิบัติของวันนั้นๆ นอกจากนี้ ครูต่างชาติยังต้องทำงานที่ได้รับมอบหมายจากโรงเรียน เช่น การยื่นเวรหน้าประตูตอนเช้า และร่วมกิจกรรมหน้าเสาธง การเป็นครูที่ปรึกษาประจำชั้นร่วมกับครูชาวไทย เพื่อทำหน้าที่อบรมพฤติกรรมนักเรียนในคาบ homeroom และการเป็นกรรมการกำกับห้องสอบทั้งการสอบกลางภาค และปลายภาค ซึ่งครูต่างชาติได้ได้รับการยอมรับจากองค์กรให้ทำงานเหล่านี้ ดังที่ Saphier และ King (1985) ได้กล่าวไว้ว่า ความไว้วางใจและความเชื่อมั่นจะเกิดขึ้น เมื่อองค์กรให้เชื่อมั่นในศักยภาพการทำงานของครู สอดคล้องกับ Reina and Reina (1999) อธิบายไว้ว่า ความไว้วางใจภายในองค์กรต้องประกอบด้วย ประการแรก องค์กรต้องมีความไว้วางใจด้านศักยภาพ (Competence Trust) กล่าวคือ องค์กรต้องเชื่อมั่นว่าบุคลากรภายในองค์กรมีความรู้เฉพาะด้าน และสามารถทำงานที่มีความซับซ้อนให้ประสบผลสำเร็จ และไว้วางใจให้

บุคลากรทำงานตามศักยภาพและความถนัดของแต่ละคน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Dulyarkorn (2010) ศึกษาเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของครูต่างชาติ ในโรงเรียนนานาชาติ พบว่า ครูต่างชาติที่มีการรับรู้วัฒนธรรมโรงเรียนร่วมกันจะมีความผูกพันต่อโรงเรียนเชิงบวกในระดับปานกลาง โดยวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความผูกพันด้านความรู้สึก และความผูกพันในบรรทัดฐานต่อโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการจัดการเรียนการสอน วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลมากที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์กรด้านความเป็นเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้เพราะโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูทุกคนภายในโรงเรียนได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนทฤษฎี แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน และข่าวสารทางการศึกษา ดังนั้น ครูชาวไทยจึงใช้โอกาสนี้ในการพูดคุย วางแผนการจัดการเรียนการสอน ให้คำแนะนำ และสอนงานเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน และการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้แก่ครูต่างชาติ เมื่อครูต่างชาติมีปัญหาในการจัดการเรียนการสอนหรือการทำงาน ครูต่างชาติสามารถนำประเด็นปัญหานั้นมาปรึกษาครูชาวไทยได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ ครูทุกคนในโรงเรียนมีสิทธิที่จะใช้ทรัพยากรของโรงเรียนในการทำงานที่ส่งเสริมคุณภาพนักเรียน และคุณภาพโรงเรียน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่เป็นสังคมที่มีน้ำใจ เกื้อกูลกันในการทำงาน ครูต่างชาติจึงมักได้รับความช่วยเหลือจากครูไทยในหลายเรื่อง ดังที่อภิปรายในวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานของครูต่างชาติในภาพรวมมากที่สุด ด้านความเป็นเพื่อนร่วมงาน

ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลมากที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์กรด้านความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น ทั้งนี้เพราะโรงเรียนยอมรับความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานของครูต่างชาติ ซึ่งสิ่งนี้ทำให้โรงเรียนเกิดความไว้วางใจว่าครูต่างชาติจะสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ และเชื่อมั่นว่าครูต่างชาติสามารถบรรลุผลการทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ นอกจากนี้ โรงเรียนยังมีการสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับแนวทางในการทำงาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และการปฏิบัติตนให้กับครูทุกคน ทำให้ครูรู้ว่าตนเองจะต้องปฏิบัติตน และทำงานอย่างไรขณะทำหน้าที่สอนในโรงเรียน อีกทั้ง โรงเรียนยังให้ความเชื่อมั่นในการตัดสินใจของครูต่างชาติในการเลือกแนวทางเพื่อแก้ปัญหาให้นักเรียน และการดำเนินกิจกรรมต่างๆ สอดคล้องกับผลการวิจัยของวัลลภ บุตรเกต (2562) เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรกับความสุขในการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นมีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในลักษณะที่คล้อยตามไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Fitriia (2018) เรื่อง ผลการศึกษา

อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรและความไว้วางใจผ่านการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชน ในปาเล็มบัง พบว่า ความไว้วางใจมีผลโดยตรงในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของครู ผลการศึกษานี้ แสดงให้เห็นว่า ความไว้วางใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของครู และ ประสิทธิภาพของครูถูกกำหนดโดยความไว้วางใจจากผู้นำของโรงเรียน อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิด ของ Patterson, Purkey, และ Parker (1986) ที่กล่าวว่า ความไว้วางใจและความเชื่อมั่น คือ การที่ ครูทุกคนในโรงเรียนปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เอาใจใส่นักเรียนและโรงเรียนอย่างดีที่สุด อีกทั้งมีความ มั่นใจในตัวครูว่ามีความชำนาญในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม และให้การ ยอมรับในความสามารถของครูทุกคน ทำให้ครูเกิดความพยายามที่จะใช้ความสามารถของตนเองใน การปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Galford and Drapeau (2002) ที่กล่าวว่า องค์กรที่มีความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น บุคลากรในองค์กรจะมีแรงจูงใจในการทำงานสูง และ จะทำงานอย่างมีมาตรฐานและมีคุณภาพสูง ซึ่งจะส่งผลให้ผลลัพธ์การทำงานมีคุณภาพสูงขึ้นด้วย ดังนั้น การสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความไว้วางใจในองค์กรสูง จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วย ให้องค์กรประสบผลสำเร็จ

ด้านการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลมากที่สุด คือ วัฒนธรรม องค์กรด้านความเอื้ออาทร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนมีการเอาใจใส่ ดูแล อำนวยความสะดวกใน เรื่องความเป็นอยู่และการทำงานให้กับครูต่างชาติ เช่น การดำเนินการจัดทำใบประกอบวิชาชีพครู visa และใบอนุญาตทำงาน (work permit) การช่วยหาที่พักให้ครูต่างชาติ เป็นต้น อีกทั้งยังให้ การช่วยเหลือครูต่างชาติ เมื่อประสบปัญหาทั้งเรื่องส่วนตัวและการทำงาน รวมถึงการจัดกิจกรรม สันทนาการร่วมกันให้กับครูในโรงเรียน เช่น การทัศนศึกษา การจัดงานเฉลิมฉลองในวาระต่างๆ เป็น ต้น สอดคล้องกับ Koblenz (2003) ได้อธิบายว่าความเอื้ออาทรเป็นการปฏิบัติต่อบุคลากรในองค์กร อย่างมีศักดิ์ศรี และให้ความเคารพ คำนึงถึงความเป็นมนุษย์ โดยองค์กรได้มีการสนับสนุนให้เกิดให้ บุคลากรมีการปรับสมดุลระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิต มีการส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีให้กับ บุคลากรด้วยการให้ค่าตอบแทน และสิ่งอำนวยความสะดวก รวมถึงการให้ความชื่นชมและยอมรับใน ผลงานของบุคลากรภายในองค์กร และพร้อมให้คำแนะนำ ช่วยเหลือเมื่อบุคลากรมีปัญหา สอดคล้อง กับงานวิจัยของพรณี แอ้ออย (2557) ที่ได้ศึกษา เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดกระบี่ พบว่า ด้านความเอื้ออาทร (Caring) อยู่ในระดับมาก โดยองค์กรมีการเอาใจใส่บุคลากร เป็นอย่างดี มีการส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เอาใจใส่ดูแลและเอื้ออาทรในความเป็นอยู่ ของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ให้การสนับสนุนด้านสวัสดิการ การติดตามช่วยเหลือ การให้ คำแนะนำที่ดี มีการยกย่อง ชมเชย ซึ่งส่งผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และทำงาน บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Fu และ Deshpande (2013) ได้ศึกษา เรื่อง ผลกระทบของความเอื้ออาทร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อ

องค์กรต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในบริษัทประกันภัยในจีนพบว่า ความเอื้ออาทรเป็นตัวทำนายผลลัพธ์ขององค์กรที่สำคัญหลายประการ เช่น ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานชาวจีน ผลกระทบมีทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยพนักงานรู้สึกผูกพันกับบริษัทมากขึ้นและมีผลงานที่ดีขึ้น เมื่อพนักงานรู้สึกถึงการได้รับความเห็นใจ และคุณค่าจากนายจ้าง สอดคล้องกับงานวิจัยของพุนพงษ์ คุนา (2561) เรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงานและวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนของครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับความผูกพันต่อโรงเรียนของครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีพบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนของครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับ .01 โดยวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเอื้ออาทรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อโรงเรียนอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.742 ซึ่งความผูกพันต่อโรงเรียนเป็นการแสดงออกถึงความตั้งใจในการเป็นบุคลากรของโรงเรียน โดยไม่คิดจะย้ายหรือลาออกไปทำงานที่อื่น รวมถึงการเสียสละที่จะทำงานอย่างเต็มที่

ด้านการปฏิบัติตน วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลมากที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์กรด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เนื่องจากครูต่างชาติเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน ครูต่างชาติจึงเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กร และภาคภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับองค์กร เนื่องจากได้รับการยอมรับในความสามารถจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสิ่งนี้ทำให้โรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง ครูต่างชาติในโรงเรียนมีความรัก สามัคคี ช่วยกันทำงาน มีความสุขในการทำงานในหน้าที่ของตนเอง และงานส่วนรวม อีกทั้งการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ครูต่างชาติมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานในโรงเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของ Aydin และ Ceylan (2018) กล่าวว่า ความสำเร็จและประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับความผูกพันและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของจันทิมา ศรีบัวคำ (2557) ศึกษาเรื่อง แนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาที่ต้องการพัฒนาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 พบว่า บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้เกิดความเข้าใจในแนวทางปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น โครงสร้างขององค์กรที่ชัดเจน รับรู้ถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความรัก ความสามัคคี เน้นการทำงานเป็นทีม มีการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรในองค์กร ชื่นชมต่อความสำเร็จ มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

3. ข้อเสนอแนะในการวิจัย

การวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานของครูต่างชาติในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะของการนำผลวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหาร หัวหน้างาน และครูชาวไทยควรให้ความสำคัญกับความเท่าเทียม ความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และไม่มีอคติต่อการทำงานของครูต่างชาติในโรงเรียน เพื่อส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของครูไทยและครูต่างชาติ
2. โรงเรียนควรมีการปรับวัฒนธรรมของโรงเรียนให้มีความเป็นสากล และครูชาวไทยทุกคนสามารถปรับตัวในเรื่องความตรงต่อเวลาในการเข้าสอนและออกจากห้องเรียนให้ได้ เพื่อส่งเสริมให้ครูชาวไทย และครูต่างชาติเข้าใจในวัฒนธรรมของกันและกัน และสามารถทำงานร่วมกันได้
3. โรงเรียนควรจัดให้มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ครูไทยและครูชาวต่างชาติได้แลกเปลี่ยนแนวทางในการจัดการเรียนการสอน และการนิเทศการสอน อีกทั้ง โรงเรียนควรเชิญชวนครูต่างชาติให้เข้าร่วมทุกกิจกรรมในโรงเรียน
4. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรมีการจัดทำคู่มือแนวทางการปฏิบัติงานของครูต่างชาติให้กับทุกโรงเรียนในสังกัด

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานของครูต่างชาติในโรงเรียนสังกัดอื่นๆ เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่ครอบคลุมประชากรที่มากขึ้น
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้ครูต่างชาติในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. ควรศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของครูต่างชาติ

บรรณานุกรม

- กระทรวงการคลัง. (2546). หนังสือเลขที่ กค 0415/ว 41 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติการจ้างลูกจ้าง
ชาวต่างประเทศที่มีสัญญาจ้าง.. Retrieved from [http://www.eng.ubu.ac.th/
home/plan/wp-content/uploads/sites/4/2017/08/หลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติการจ้าง
ลูกจ้างชั่วคราวชาวต่างประเทศที่มีสัญญาจ้าง พ.ศ.2546.pdf](http://www.eng.ubu.ac.th/home/plan/wp-content/uploads/sites/4/2017/08/หลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติการจ้างลูกจ้างชั่วคราวชาวต่างประเทศที่มีสัญญาจ้าง พ.ศ.2546.pdf).
- กระทรวงมหาดไทย. (2558). การตัดสินใจ (Decision making). [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:[https://
www.dol.go.th/train/DocLib1/13decision.pdf](https://www.dol.go.th/train/DocLib1/13decision.pdf) [20 มีนาคม 2565]
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551.
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2557). แนวปฏิบัติตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง นโยบายการปฏิรูป
การเรียนการสอนภาษาอังกฤษ. กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักส์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579. กรุงเทพมหานคร: พริกหวาน
กราฟฟิค.
- การันยภาส ลือวิมล. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสื่อสาร การมีส่วนร่วมในการทำงาน
และพฤติกรรมการสร้างความสำเร็จในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงงาน
ประกอบรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด (ระยอง). วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต. สาขาวิชาพื้นฐานทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กิตติชัย สุธาสิโนบล. (2560). จิตสำนึกและจรรยาบรรณวิชาชีพครู. กรุงเทพมหานคร: คอมเมอร์เชียล
เวสต์.
- กุลิสรา จิตรชญาวนิช. (2561). การศึกษาและความเป็นครูไทย. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือแห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กฤษณา กุณทล. (2554). แนวคิดการจัดการศึกษาในสังคมที่มีความหลากหลายของต่างประเทศ.
[ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.gotoknow.org/posts/545057> [2 มีนาคม 2565]
- ข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556. (2556). ราชกิจจานุเบกษา.
130 ตอนพิเศษ 130 ง, หน้า 65-71.
- ข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2562. (2562). ราชกิจจานุเบกษา. 136 ตอนพิเศษ
67 ง, หน้า 18-20.

- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). แนวทางการจัดการเรียนรู้ ตามหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตร แห่งประเทศไทย.
- จันทิมา ศรีบัวคำ. (2557). แนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาที่ต้องการพัฒนาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- จิราพร นักปราชญ์. (2559). การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25. วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย 6 : 2-3. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.casjournal.cas.ac.th/admin/filedocuments/1488007294-5.pdf> [2 มีนาคม 2565]
- เจตชาติ ดวงสงค์. (2553). ทฤษฎีความคาดหวัง. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- ทีศนา แคมมณี. (2564). ศาสตร์การสอน องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 25. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีรศักดิ์ อุปโมยอิชัย. (2563). ความเป็นครู : แนวทางการพัฒนาเชิงทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2560). พฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์. (2562). แนวทางการพัฒนาความผูกพันของพนักงานในองค์กร. วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี 13 : 493-504. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/journaldte/article/download/241088/163958/830232> [14 เมษายน 2565]
- พระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547. (2547). ราชกิจจานุเบกษา. 121 ตอนพิเศษ 79 กม หน้า 52-53.
- พรณี แอ้อ้อย. (2557). วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดกระบี่. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2554). การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร: กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์. วารสารนักบริหาร. 31: 153-159. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/jan_mar_11/pdf/aw21.pdf [14 เมษายน 2565]

- พูนพงษ์ คุณา. (2560). คุณภาพชีวิตการทำงานและวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนของครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ภัคพร เจริญลักษณ์. (2561). วัฒนธรรมองค์กรกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ภัทรดนัย ฉลองบุญ. (2561). ความสุขในการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ. วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร. 6 (ฉบับพิเศษ) : 593 – 594. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://sotci-thaijo.org/index.php/journalpeace/article/download/116468/94917/327007> [14 เมษายน 2565]
- มารุต พัฒนา. (2561). การประเมินหลักสูตรเพื่อการเรียนรู้ และพัฒนา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: จรัสสินทวงศ์การพิมพ์.
- โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา สุวินทวงศ์. (2564). คุณลักษณะและเงื่อนไขการจ้างผู้รับจ้างและครูผู้สอนชาวต่างประเทศสอนวิชาภาษาอังกฤษ วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ สุขศึกษา และเทคโนโลยี ห้องเรียนพิเศษ (Mini English Program). (อัดสำเนา)
- โรงเรียนที่ปังกวิททยาพัฒน์ (ทวีวัฒนา) ในพระราชูปถัมภ์ฯ. (2564). ร่างขอบเขตของงาน (Terms of Reference: TOR). (อัดสำเนา)
- โรงเรียนมัธยมวัดนายโรง. (2562). ประกาศโรงเรียนมัธยมวัดนายโรง เรื่อง รับสมัครบุคคลเพื่อเข้ารับราชการเป็นบุคลากรจ้าง ตำแหน่งครูสอนภาษาอังกฤษ. (อัดสำเนา)
- โรงเรียนมัธยมวัดเบญจมบพิตร. (2562). รายละเอียดแนบท้ายการจ้างครูชาวต่างประเทศ โรงเรียนมัธยมวัดเบญจมบพิตร ปีการศึกษา 2562. (อัดสำเนา)
- โรงเรียนราชันนทาจารย์สามเสนวิทยาลัย 2. (2564). สัญญาจ้างชาวต่างชาติเข้าปฏิบัติงาน. (อัดสำเนา)
- โรงเรียนวชิรธรรมสาริต. (2564). รูปแบบข้อกำหนดขอบเขตและรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของงานจ้าง (Terms of Reference: TOR). โครงการจ้างจัดหาครูผู้สอนชาวต่างชาติสอนวิชาภาษาอังกฤษ ประจำปีการศึกษา 2564. (อัดสำเนา)
- โรงเรียนวัดราชพิธ. (2562). ร่างขอบเขตของงาน (Terms of Reference : TOR) ประกวดราคา จ้างครูผู้สอนชาวต่างประเทศ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://drive.google.com/file/d/1BJUVHP2hWXMOgD9jagAe6gN3btXws8Qq/view> [16 เมษายน 2564]

- โรงเรียนวัดสังเวช. (2564). ประกาศโรงเรียนวัดสังเวช เรื่อง การรับสมัครคัดเลือกบุคคลเพื่อจ้างเป็น
ลูกจ้างชั่วคราวทำหน้าที่ครูผู้สอน. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [https://drive.google.com/
file/d/1LRI45glBo6o-UEOS9plJaWsc9NsMALBt/view](https://drive.google.com/file/d/1LRI45glBo6o-UEOS9plJaWsc9NsMALBt/view) [16 เมษายน 2564]
- โรงเรียนศึกษานารีวิทยา. (2563). ร่างขอบข่ายของงาน (Terms of Reference: TOR) ประกวดราคา
จ้างครูผู้สอนชาวต่างประเทศ ด้วยวิธีการอิเล็กทรอนิกส์. (อัดสำเนา)
- โรงเรียนสตรีวิทยา 2 ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี. (2563). ขอบเขตของงาน
(Terms of Reference: TOR) จ้างครูต่างชาติ เพื่อการจัดการเรียนภาษาอังกฤษกับเจ้าของ
ภาษา ภาคเรียนที่ 1 และภาคเรียนที่ 2 ประการศีกษา 2563. (อัดสำเนา)
- ลักษมี มีแก้ว. (2557). สรุสาระองค์การแห่งความสุข. เล่มที่ 4. การสร้างความสุขหลากหลายมิติขององค์กร.
กรุงเทพมหานคร : พี.เอ. ลีฟวิ่ง.
- วันวิสาข์ ไชยแสง. (2561). สภาพและปัญหาการปฏิบัติงานของครูต่างชาติในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศึกษาและพัฒนาหลักสูตร คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- วัลลภ บุตรเกตุ. (2562). วัฒนธรรมองค์การกับความสุขในการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- วิเชียร วิทยอดม. (2556). การพัฒนาองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: ธนัชการพิมพ์.
- สมุท ข่านาญ. (2554). การบริหารสถานศึกษาท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม (School
Administration in Cultural Diversities). วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา
6: 1-14. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [http://digital_collect.lib.buu.ac.th/journal/
eduman/v6n1/eduman6n1p1-14.pdf](http://digital_collect.lib.buu.ac.th/journal/
eduman/v6n1/eduman6n1p1-14.pdf) [4 เมษายน 2564]
- สันติ บุญภิรมย์. (2557). การบริหารจัดการในห้องเรียน (Classroom Management).
กรุงเทพมหานคร : ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น .
- สุขุม เฉลยทรัพย์. (2563). ความเอื้ออาทรพลังแห่งความอยู่รอด. สยามรัฐ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:
<https://siamrath.co.th/n/191357> [2 มีนาคม 2565]
- สุธามาศ สุธีร์วัฒนานนท์. (2554). ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนของโรงเรียนมัธยมวัดหนองจอก สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

- สุทธิชัย ผ่านสุวรรณ. (2558). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยคุณภาพครูที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของนักเรียนในช่วงต้นของศตวรรษที่ 21. วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุขฎิบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สุรเสกข์ ผลบุญ. (2558). วัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร. พุทธจักร 69 : 50-61. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://bps.mcu.ac.th/wp-content/uploads/2017/06/Gวัฒนธรรมองค์กร.pdf> [2 มีนาคม 2565]
- สุวิทย์ มูลคำ และอรทัย มูลคำ. (2560). 20 วิธีจัดการเรียนรู้: เพื่อพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม การเรียนรู้โดยการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ภาพพิมพ์.
- โสพิศ หมดป้องตัว. (2558). Workshop on Diversity management and Human Capital Strategy. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.ftpi.or.th/wp-content/uploads/2016/01/15RP12WSPDiversity-SopisM05Dec15.pdf> [16 เมษายน 2564]
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1, กลุ่มบริหารงานบุคคล. (2565). หนังสือที่ ศธ 04290/3036 เรื่อง ส่งข้อมูลวิจัย ลงวันที่ 30 สิงหาคม 2565.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2, กลุ่มบริหารงานบุคคล. (2565). หนังสือที่ ศธ 04291/4588 เรื่อง ส่งข้อมูลจำนวนครูต่างชาติที่สอนภาษาอังกฤษ ลงวันที่ 10 กันยายน 2564.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). สรุปข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา ปี 2565. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www.bopp.go.th/?page_id=1828 [12 มีนาคม 2565]
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2559). การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://sites.google.com/a/pccu.edu.tw/english-web/extracurricular-activities> [30 มีนาคม 2565].
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2564). คู่มือการดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครู. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: https://otepc.go.th/images/00_YEAR2564/
- สำนักบริหารแรงงานต่างด้าว. (2565). สถิติแรงงานต่างด้าวที่ได้รับอนุญาตทำงานคงเหลือทั่วราชอาณาจักร ประจำเดือน มีนาคม 2565. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : https://www.doe.go.th/prd/assets/upload/files/alien_th/31ef977d0c7aec448e836826eb7c0a5a.pdf[30 เมษายน 2565]

- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2564). ข้อมูลสถิติการศึกษา ประจำปีการศึกษา 2564 ระยะที่ 1. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.mis.moe.go.th/images/suwi/stat/64/64.pdf> [10 ธันวาคม 2564]
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2562). กรอบสมรรถนะครูเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ซี-ทีซีเอฟ). กรุงเทพมหานคร: บริษัท ออนป้า จำกัด [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: https://elibrary.ksp.or.th/doc_num.php?explnum_id=122 [10 มีนาคม 2565]
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2563ก). การขอขึ้นทะเบียนรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.ksp.or.th/ksp2018/th-regis-teacherlicense/> [15 มีนาคม 2564]
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2563ข). คำแนะนำการขอหนังสืออนุญาตให้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา โดยไม่มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.ksp.or.th/ksp2018/tmplicense/> [15 มีนาคม 2564]
- สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2524). หนังสือเลขที่ สร 0203/877 เรื่อง สวัสดิการและสิทธิประโยชน์แก่ลูกจ้างชั่วคราว [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://pd.msu.ac.th/pd6/file/lawla-lung.pdf>

ภาษาอังกฤษ

- Achievers. (2021). Belonging at Work 2021 Culture Report. The Achievers Workforce Institute. [online]. Available from: https://www.achievers.com/wp-content/uploads/2021/09/Achievers-Workforce-Institute_2021-Culture-Report_Belonging-at-Work.pdf
- Alvesson, M. (2013). Understanding Organization Culture. 2nd ed. London: SAG.
- Anca. (2008). Group Decision Making within the Organization. Studies and Scientific Researches 13: 94-97. [online]. Available from: https://www.researchgate.net/publication/46534112_GROUPS_DECISION_MAKING_WITHIN_THE_ORGANIZATION/link/024c39390cf29c215b6ab66c/download [April 16, 2022]
- Armstrong, M., and Taylor, S. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page Limited.
- Ashkanasy, N., Wilderom, C., and Peterson, M. (2003). The Handbook of Organizational Culture and Climate. New Jersey: John Wiley & Sons.

- Aydin, B. and Ceylan, A. (2018). A Research Analysis on Employee Satisfaction in terms of Organizational Culture and Spiritual Leadership. International Journal of Business and Management 4: 159-168. [online]. Available from: <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/297> [2023, March 20]
- Aytemiz, S., O. (2006). The Cultural Diversity Phenomenon in Organizations and Different Approaches for Effective Cultural Diversity Management: A Literary Review. Cross Cultural Management: An International Journal 13: 296-315. [online]. Available from: <https://doi.org/10.1108/13527600610713404>
- Bauer, T. and Erdogan, B. (2012). An Introduction to Organizational Behavior. [Online]. Available from: <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/an-introduction-to-organizational-behavior-v1.1.1.pdf> [2022, April 5]
- Betchoo, N. K. (2015). Managing Workplace Diversity: A Contemporary Context. [online]. Available from: <http://lib.bvu.edu.vn/bitstream/TVDHBRVT/15790/1/Managing-Workplace-Diversity.pdf> [2023, March 19]
- Beyer, J. E. and Marshall, J. (1981). The Interpersonal Dimension of Collegiality. Nursing Outlook 29: 662-665. [Online]. Available from: <https://www.nursingoutlook.org> [2022, April 4]
- Bowen, H. R., and Schuster, J. H. (1986). American Professors: A National Resource Imperiled. New Jersey: Oxford University Press.
- Cadwallader, T. W., Wagner, M., and Garza, N. (2003). Participation in Extracurricular Activities. [Online]. California: U.S. Office of Special Education Programs. Available from: https://nlts2.sri.com/reports/2003_04-2/nlts2_report_2003_04-2_complete.pdf [2022, April 4]
- Cavanagh, R. F. (1997). The Culture and Improvement of Western Australian Senior Secondary Schools. Doctoral dissertation. Faculty of Education, Curtin University of Technology. [online]. Available from: https://espace.curtin.edu.au/bitstream/handle/20.500.11937/2189/11830_Cavanagh%2c%20R%201997.pdf?sequence=2&isAllowed=y [2021, April 8]
- Champoux, E. J. (2011). Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations. 4thed. Oxford : Taylor & Francis.

- Chapin, F. S. (1997). Social Participation and Social Intelligence. In Handbook of Research Designate Social Measurement. New York: Longman.
- Chinese Culture University. (2007). Extracurricular Activities. [online]. Available from: <https://sites.google.com/a/pccu.edu.tw/english-web/extracurricular-activities> [2022, March 30].
- Christison, C. (2013). The Benefits of Participating in Extracurricular Activities. BU Journal of Graduate Studies in Education 5: 17-20. [online]. Available from: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1230758.pdf> [2022, April 4]
- Chuchuen, R. (2017). Foreign Teacher Management System in an English Program: A Case Study at Piboonbumpen Demonstration School, Burapha University. Doctoral dissertation. Department of International Graduate Studies Human in Resource Development, Faculty of Education, Burapha University. [online]. Available from: http://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/53820005.pdf [2021, March 30]
- Closkey B. M. (2018). Cross-Cultural Communication Skills: Avoid These 3 Things That Annoy Your Western Colleagues. [online]. Available from: <https://www.nextgenclt.com/post/cross-cultural-communication-avoid-these-3-things-that-annoy-your-western-colleagues> [2023, March 19]
- Cohen , J. M., & Uphoff, N. T. (1981). Rural Development Participation : Concept and Measures for Project Design Implementation and Evaluation. New York: Cornell University.
- Comford, C. (2013). Sense of Belonging Are You Creating a Culture of Exile. Sales and Service Excellent Essentials 13: 4-6. [online]. Available from: <https://www.hr.com/en?t=/documentManager/sfdoc.file.supply&fileID=1379012024370> [2023, March 11]
- Cornelius, N., Gooch L., and Todd, S. (2000). Managers Leading Diversity for BusinessExcellence. Journal of General Management 25: 67-78. [online]. Avialable from: <https://doi.org/10.1177%2F030630700002500305>. [2023, March 9]

- Covey, S. M. R. (2006). The Speed of Trust. New York: A Division of Simon and Schuster. [online]. Available from: <https://www.readpbn.com/pdf/The-SPEED-of-TRUST-The-One-Thing-That-Changes-Everything-Sample-Pages.pdf> [2023, April 15]
- Daft, L. R. (2008). Organization Theory and Design. 10thed. Ohio : South-Western Cengage Learning.
- Deal, T., and Peterson, K. (2009). Shaping School Culture: Pitfalls, Paradoxes, and Promises. California: Jossey-Bass.
- Duan, X., Du, X., and Yu, K. (2018). School Culture and School Effectiveness: the Mediating Effect of Teachers' Job Satisfaction. International Journal of Learning, Teaching and Educational Research 17: 15-25. [online]. Available from: <http://ijlter.org/index.php/ijlter/article/view/1151/pdf> [2021, April 6]
- Dulyarkorn, M. (2010). A Study of School Culture Influencing the Foreign Teachers Commitment in International Schools. Master's Thesis, Language and Culture for Communication and Development, Faculty of Graduate Studies, Mahidol University.
- Dyne, V. L., and Pierce, J. L. (2004). Psychological Ownership and Feelings of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behaviors. Journal of Organizational Behavior 25: 439-459. [online]. Available from: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.335.9007&rep=rep1&type=pdf> [2022, January 12]
- Edelman, J. (1993). The Tao of Negotiation. New York: Harper Collins Publishers.
- Eldridge, J., and Crombie, A. (1974). A Sociology of Organisations (RLE: Organizations). London: Routledge.
- Fisher, B., and Tronto, J. C. (1990). Toward a Feminist Theory of Caring. New York: Suny Press.
- Fitria H. (2018). The Influence of Organizational Culture and Trust through the Teacher Performance in the Private Secondary School in Palembang. International Journal of Scientific & Technology Research 7: 82-86. [online]. Available from: https://www.researchgate.net/publication/329884811_The_Influence_Of_Organizational_Culture_And_Trust_Through_The_Teacher_Performance_In_The_Private_Secondary_School_In_Palembang [2023, March 20]

- Flamholtz, E. G., and Randle, Y. (2012). Corporate Culture, Business Models, Competitive Advantage, Strategic Assets and The Bottom Line. Journal of Human Resource Costing & Accounting 16: 76-94. [online]. Available from: <https://doi.org/10.1108/14013381211284227> [2021, December 10]
- Fu, W. and Deshpande, S. P. (2013). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in A China's Insurance Company. Journal Business Ethics 124: 339-349. [online]. Available from: https://www.researchgate.net/publication/271952408_The_Impact_of_Caring_Climate_Job_Satisfaction_and_Organizational_Commitment_on_Job_Performance_of_Employees_in_a_China's_Insurance_Company [2023, March 20]
- Galford, R., and Drapeau, A., S. (2002). Bringing Out the Best in Your People and Your Company. New York: Free Press.
- Gappa, J. M., Austin, A. E., and Trice, A. G. (2007). Rethinking faculty work: Higher education's strategic imperative. California: Jossey-Bass.
- Ghanney, R. A., Antwi, T., and Ali, H. (2017). School Culture and Teacher Job Performance: A Comparative Analysis of the Perception of Teaching Staff in Private and Public Basic Schools in Ga South. British Journal of Education 5: 108-121. [online]. Available from: <https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/School-Culture-and-Teacher-Job-Performance-A-Comparative-Analysis-of-the-Perception-of-Teaching-Staff-in-Private-and-Public-Basic-Schools-in-Ga-South-Municipality.pdf> [2021, April 6]
- Gordon, J. R. (1999). Organizational Behavior: A Diagnostic Approach. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Hill, M. (2020). Global Etiquete: Time Matters- The Pacific, Asia and the Americas. [Online]. Available from: <https://luxebatmag.com/global-etiquete-pacific-asia-americas-march/> [2023, July 10]
- Hoerr, T. R. (2005). The Art of School Leadership. Virginia: ASCD. [Online]. Available from: https://books.google.co.th/books?id=QeRqCwAAQBAJ&lpg=PP1&ots=gL_O-tB0cCY&dq=Hoerr%2C%202005&lr&pg=PR9#v=onepage&q&f=false [2021, July 5]

- Huntington, S. and Nelson, S. (1975). No Easy Choice: Political Participation in Developing Countries. New York: Harvard University Press.
- Joplin, J., R., W., and Daus, C., S. (1997). Challenges of Leading a Diverse Workforce. The Academy of Management Executive 11: 32-48.
- Kaplan, L. S. and Owings, W. O. (2013). Culture Re-Boot: Reinvigorating School Culture to Improve Student Outcomes. California: Corwin Press.
- Kumar, A. (2016). Redefined and Importance of Organizational Culture. Global Journals 16: 15-18. [Online]. Available from: https://globaljournals.org/GJMBR_Volume16/3-Redefined-and-Importance.pdf [2022, March 3]
- Koblenz, M. (2003). Ten Best Practices of Companies That Care. Employment Relations Today 30: 1-7. [online]. Available from: http://companies-that-care.org/files/ctc_news_article.pdf [2022, June 11]
- Leary, M. R. (1995). Self-Esteem as an Interpersonal Monitor: The Sociometer Hypothesis. Journal of Personality and Social Psychology 68: 518–530. [online]. Available from: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.68.3.518> [2022, June 10]
- Limeade Institute. (2019). Whitepaper the Science of Care. Limeade 1: 1-37. [online]. Available from: https://www.limeade.com/wp-content/uploads/2019/09/LimeadeInstitute_TheScienceOfCare_Whitepaper_Web.pdf [2022, March 13]
- Lund, J., Boyce, B. A., Oates, R., and Fiorentino, L. (2010). Faculty Dispositions: Seeking Clarity While Looking at Muddy Waters. Quest 62 : 268-286. [online]. Available from: <https://doi.org/10.1080/00336297.2010.10483648> [April 22, 2022]
- Ma, X., Charoenarpornwattana, P., and Svastdi-Xuto, P. (2019). Culture Shock Experiences of Foreign Teachers Working in a Selected Private School in Chonburi Province, Thailand. E-Journal of Education Studies, Burapha University 1: 54-67. [online]. Available from: <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/ejes/article/view/204451/143888> [2021, March 30]

- Marais, L. (1998). The Relationship between Organizational Culture and the Practice of Program Evaluation in Human Service Organizations. Doctoral dissertation. Department of Educational Leadership, Faculty of The Graduate College Western, Michigan University. [online]. Available from: <https://scholarworks.wmich.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2577&context=dissertations> [2021, February 30]
- McLaughlin, J. (2015). Understanding Organizational Culture. [Online]. Available from: <https://irp-cdn.multiscreensite.com/6e5efd05/files/uploaded/Understanding%20Organizational%20Culture%20%281%29.pdf> [2022, March 3]
- Morgan J.,D. (2008). Lesson 26: Caring Organization. [online]. Available from : https://www.slideshare.net/simply_cool/caring-organization [2022, April 20]
- Mraovic J. (2021). The Perception of Time in Different Cultures. [online]. Available from: <https://clockify.me/blog/managing-time/time-perception/> [2023, March 19]
- National Integration Working Group for Workplaces. (2010). Managing Workplace Diversity: A Toolkit for Organizations. Singapore: NIWGF. [Online]. Available from: <https://www.mom.gov.sg/~media/mom/documents/employment-practices/wdm/workplace%20diversity%20management%20toolkit%20and%20managers%20guide.pdf> [2022, March 3]
- Patterson, J. L., Purkey S. C., and Parker J. V. (1986). Productive School Systems for a Nonrational World. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Peterson, K. D., and Deal, T. E. (2002). Shaping School Culture Fieldbook. San Francisco: JosseyBass.
- Prawadlerdru, N. (2015). Students' Satisfaction towards Learning Foreign Languages with Teachers at a Private Language School. Doctoral dissertation, English for Careers, Language Institute, Thammasat University.
- Prosser, J. (1999). School Culture. London: Paul Chapman Publishing.
- Rao A., S., Kemp N., Bhutani G., Morris R., Summers E., Brown K., Clarke J., and Neal A. (2021). Building a Caring Work Culture – What Good Looks Like. Leicester: The British psychological society promoting excellence in psychology.

- Reina, D. S., and Reina, M. L. (1999). Trust & betrayal in the workplace. San Francisco:Berrett-Koehler.
- Rigter, B. L. (2020). Correlation between Foreign English Second Language (ESL) Teachers' Reasons to Teach in Thailand and Thai Students Perceptions towards ESL Teachers. Assumption University-eJournal of Interdisciplinary Research (AU-eJIR) 5: 97-109. [online]. Available from: <http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/eJIR/article/view/4806/2777> [2021, April 20]
- Robbins, S. P., and Judge, T. A. (2013). Organizational Behavior. 15thed. New Jersey : Pearson Education.
- Saphier, J. and King, M. (1985). Good Seeds Grow in Strong Cultures. Educational Leadership 42: 67-74. [online]. Available from: <https://www.inflexion.org/good-seeds-grow-in-strong-cultures/> [2021, April 8]
- Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership. 4thed. California: Jossey-Bass.
- Schein, E., & Schein, P. (2016). Organizational Culture and Leadership. 5th ed. New Jersey: Wiley. [online]. Retrieved from <https://www.perlego.com/book/991536/organizational-culture-and-leadership-pdf> [2021, December 10]
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., and Osborn, R. N. (2003). Organizational Behavior. 7th ed. New Jersey : John Wiley & Sons.
- Sompracha, K., Prasertcharoensuka T., and Keow, T. N. (2015) . The Impact of Organizational Culture on Teacher Learning. Procedia - Social and Behavioral Sciences 186: 1038 – 1044. [online]. Available from: <https://www.science-direct.com/science/article/pii/S1877042815022806?via%3Dihub> [2021, May 5]
- Stephen, E. N., and Stephen, E. A. (2016). Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance and Job Satisfaction: A Case Study of Niger Delta University, Amassoma. Higher Education of Social Science 11: 36-45. [online]. Available from: <http://www.cscanada.net/index.php/hess/article/view/8876>
- Stoll, L. (1998). School Culture. School Improvement Network's Bulletin 9: 9-14. [online]. Available from: https://www.researchgate.net/publication/242721155_School_culture [2021, April 4]

- Taylor, T. E. (1991). Development of a School Valid and Reliable School Audit. Doctoral dissertation. Educational Administration, Professional Studies in Education, Iowa State University. [online]. Available from: <https://core.ac.uk/download/pdf/38902318.pdf> [2021, April 10]
- Thailand Professional Qualifications Institute. (2018). Framework of Reference for Languages- CEFR) Framework of Reference for English Language Education in Thailand (FRELE-TH) based on the CEFR. Pasaa Paritat Journal 33: 51-91. [2021, April 10]
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental Sequence in Small Groups. Psychological Bulletin 63: 384 [online]. Available from: <https://doi.org/10.1037/h0022100> [2021, April 10]
- Warrick, D. D. (2017). What Leaders Need to Know about Organization Culture. Business Horizons 60: 395-404. [online]. Available from: <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011> [2022, April 5]
- Wat Intharam School. (2018). The recruitment of a Foreign Teacher. (Mimeographed)
- Weinzweig, A. (2010). 5 Steps to Building an Organizational Culture. Miami: Zingerman's Press. [Online]. Available from: <https://aimeeknight.files.wordpress.com/2014/08/secret12buildingorganizationalculture.pdf> [2022, March 3]
- Multiplier. [online]. Available from: <https://www.engagemultiplier.com/wp-content/uploads/2021/05/Belonging-White-Paper-UK.pdf> [2021, April 12]
- Yothinburana 2 (Suwansuttharam) School. (2020). Announcement of Yothinburana 2 (Suwansuttharam) School: Full time English Teacher (1 position). [online]. Available from: <https://cache-igetweb-v2.mt108.info/uploads/images-cache/6177/filemanager/0620ad5548f46aba92f796fc8e341707.pdf> [April 16, 2021]



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.องอาจ นามวงศ์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการสอนภาษาอังกฤษ ให้ผู้มีพื้นฐานภาษาอื่นนอกจากภาษาอังกฤษ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
2. นางเมตตา ถวิลไทย ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครสวรรค์
3. นางนงนุช จงถาวรสถิต ครูชำนาญการพิเศษ กลุ่มสาระการเรียนรู้ ภาษาต่างประเทศ โรงเรียนศรีบุญยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี





ภาคผนวก ข

หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ที่ อว ๖๔.๖/๖๑๘๘

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กทม. ๑๐๓๓๐

๒๑ ธันวาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.องอาจ นามวงศ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวสุดาภัทร เข็มวงษ์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศการศึกษาและพัฒนหลักสูตร ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานของครูต่างชาติในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุณชริกา บุณภักดิ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ สุดรุ่ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

การนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิชัย เสวกงาม)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

คณะครุศาสตร์ กลุ่มภารกิจบริการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและวิชาชีพ ฝ่ายวิชาการ
เบอร์โทรศัพท์ผู้วิจัย: ๐๙๘-๔๖๕-๓๑๒๖ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ : sutabhat.blue1993@gmail.com

ที่ อว ๖๔.๖/๖๑๓๖



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กทม. ๑๐๓๓๐

๒๑ ธันวาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครสวรรค์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวสุดาภัทร เข็มวงษ์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศการศึกษาและพัฒนากลยุทธ์ ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์ เรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานของครูต่างชาติในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญทริกา บุลภักดิ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ สุดรุ่ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

การนี้จึงขอเชิญ นางเมตตา ถวิลไทยเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางเมตตา ถวิลไทย เป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิชัย เสวงงาม)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

คณะครุศาสตร์ กลุ่มภารกิจบริการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและวิรัชกิจ ฝ่ายวิชาการ
เบอร์โทรศัพท์ผู้วิจัย: ๐๙๘-๔๖๕-๓๑๒๖ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ : sutabhat.blue1993@gmail.com

ที่ อว ๖๔.๖/๖๑๗๗

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กทม. ๑๐๓๓๐

๒๑ ธันวาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีบุญยานนท์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวสุตาภัทร เข็มวงษ์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศการศึกษาและพัฒนาลัทธิสุตร ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานของครูต่างชาติในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุณทริกา บุณภักดิ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ สุดรุ่ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

การนี้จึงขอเชิญนางงนุช จงถาวรสถิตย์ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัย จะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นางงนุช จงถาวรสถิตย์ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิชัย เสวกงาม)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

คณะครุศาสตร์ กลุ่มภารกิจบริการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและวิชาชีพ ฝ่ายวิชาการ
เบอร์โทรศัพท์ผู้วิจัย: ๐๙๘-๔๖๕-๓๑๒๖ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ : sutabhat.blue1993@gmail.com



ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

QUESTIONNAIRE

**IMPACTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON JOB PERFORMANCE OF
FOREIGN TEACHERS IN SECONDARY SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF
BASIC EDUCATION COMMISSION**

1. This questionnaire is designed to collect data for a study on the impacts of organizational culture on job performance of foreign teachers in secondary schools under the Office of the Basic Education Commission.

2. The purpose of this study is to examine the impacts of organizational culture on the job performance of foreign teachers in secondary schools under the Office of the Basic Education Commission.

3. This questionnaire, to be distributed among foreign teachers in secondary schools under the Office of the Basic Education Commission, is divided into four parts.

Part 1: General information of the respondent	5 items
Part 2: Foreign teachers' perception of the practices in organizational cultures	37 items
Part 3: Job performance of foreign teacher	18 items

4. The researcher wishes to confirm that the responses you provide here shall be treated in the strictest confidence and not revealed to anyone, and that the data from the questionnaire will be presented in aggregate form, and not individually, for the safety and security of all respondents. The data will be used for academic purposes only.

The researcher hopes that they can rely on you to provide honest and accurate responses to the items in the questionnaire. We sincerely appreciate your participation.

Miss Sutabhat Kemwong

Master Student in Supervision and Curriculum Development,

Department of Educational Policy, Management, and Leadership,
Faculty of Education, Chulalongkorn University

Part 1: General information of the respondent

Direction Read each of the following statements and put a check (✓) in the blank that represent yourself.

1. Gender

1. Male
 2. Female

2. Age

1. Under 30 years old
 2. 30-39 years old
 3. 40-49 years old
 4. 50-59 years old
 5. 60 years old and older

3. Nationality

4. School Size

1. Small (There are 1-499 students in the school)
 2. Medium (There are 500-1,499 students in the school)
 3. Large (There are 1,500-2,499 students in the school)
 4. Extra-large (There are 2,500 students in the school)

5. Teaching experience in your current school

1. 1-5 years
 2. 6-9 years
 3. 10 years and above

Part 2: Foreign teachers' perception of the practices in organizational cultures

Indicators Read each of the following statements and put a check (✓) in the blank next to the response that best corresponds to what is true for you. Use the following criteria;

- 5 means very high practice in organizational cultures
4 means high practice in organizational cultures
3 means average practice in organizational cultures

2 means low practice in organizational cultures

1 means very low practice in organizational cultures

The practices in organizational cultures	Level of practices				
	5	4	3	2	1
Trust and confidence					
1. The school is accepting of teachers' knowledge, skills, and potential, and is confident of their ability to achieve stated goals and objectives.					
2. The school trusts teachers to carry out their assigned tasks without constant supervision.					
3. The school has clearly defined work-related rules and regulations, which it applies fairly and equitably to all teachers.					
4. The school trusts teachers to make good decisions, e.g. for solving student problems and conducting activities.					
5. The school provides opportunities for teachers to share school-related news and information, listens to teachers' opinions regarding problems, and acts on their recommendations for addressing them.					
6. The school assigns work appropriate to each teacher's knowledge and skills.					
7. The school gives teachers the opportunity to explain themselves when they do something wrong.					

The practices in organizational cultures	Level of practices				
	5	4	3	2	1
Belonging					
8. The school maintains a friendly workplace environment where teachers are valued and work together to achieve common goals.					
9. The school fosters an atmosphere of enthusiasm and encouragement so that teachers have a positive attitude towards their jobs.					
10. Teachers have a part in planning and carrying out school activities.					
11. Teachers are responsible and feel a sense of connection to the school.					
12. Teachers' skills are respected by their supervisors and colleagues.					
13. Teachers are happy working both independently and together with other teachers.					
14. Teachers are proud to represent the school when participating in activities with other schools, e.g. serving as a judge in English-language competitions.					
High expectations					
15. The school expects teachers to take their teaching duties seriously and to carry out work assigned with conscientiousness and dedication.					
16. The school regularly monitors and inspects teachers' performance, e.g. by classroom observation and teaching evaluations, in order to improve teaching performance.					
17. The school encourages staff to be creative thinkers, e.g. by organizing study tours to expose teachers to new ideas that they can adapt for use in their own classroom; by					

The practices in organizational cultures	Level of practices				
	5	4	3	2	1
organizing training workshops, and by encouraging teachers to create innovations.					
18. The school expects teachers to work enthusiastically for the good of all, and not simply do what they are assigned to do.					
19. The school provides teachers with opportunities to propose new ideas for what and how to teach and the use of new educational materials.					
20. The school expects teachers to set good examples for students, e.g. proper dress, discipline, and punctuality.					
Caring					
21. The school consistently encourages all teachers to take advantage of opportunities for professional development, e.g. through attendance at English-language teachers training.					
22. The school provides foreign teachers with assistance in obtaining visas, work permits, and accommodation.					
23. The school organizes recreational activities, e.g. field trips and parties marking various occasions, for the teachers.					
24. The school provides teachers with benefits commensurate with their needs.					
25. The school provides assistance to teachers who experience personal or work-related problems.					
Involvement in decision-making					
26. The school allows teachers to decide how best to solve their own work-related problems.					

The practices in organizational cultures	Level of practices				
	5	4	3	2	1
27. The school gives teachers a role in setting work-related policies and outlining plans for activities affecting the section in which they work.					
28. The school gives all teachers a vote on measures concerning such issues as procedures for solving work-related problems, the selection of group leaders, and educational content.					
29. Like their Thai counterparts, foreign teachers are given a voice in the selection of teaching materials and methods of instruction appropriate to the age and abilities of students.					
Diversity					
30. The school respects diversity of gender, age, nationality, race, personality, beliefs, and working methods among the teaching staff.					
31. The school acknowledges the diverse range of skills among its teachers and provides opportunities for them to choose work that makes best use of their individual strengths and interests.					
32. The school treats all teachers fairly and equitably and without prejudice or discrimination.					
33. The school arranges for younger teachers to work with more senior colleagues across fields in order to take full advantage of teachers' individual teachers' strengths, experience, and knowledge.					
Collegiality					
34. The school encourages teachers to share views on instructional content and methods.					

The practices in organizational cultures	Level of practices				
	5	4	3	2	1
35. Thai teachers offer advice and guidance on classroom instruction and other duties assigned to their foreign colleagues.					
36. Thai teachers and their foreign colleagues show kindness, generosity, consideration, and support for one another in the workplace.					
37. All teachers have equal rights and equal access to information and school resources.					



Part 3: Job performance of foreign teacher

Indicators Read each of the following statements and put a check (✓) in the blank next to the response that best corresponds to what is true for you. Use the following criteria;

- 5 means very high practice job performance
- 4 means high practice job performance
- 3 means average practice job performance
- 2 means low practice job performance
- 1 means very low practice job performance

Job performance	Level of practices				
	5	4	3	2	1
Instructional Management					
1. You work with Thai teachers in analyzing the school curriculum and designing English courses to include all four core skills: speaking, listening, reading and writing.					
2. You design lesson plans appropriate to the course syllabus with an emphasis on student-centered learning.					
3. You submit your lesson plans to your supervisor on time.					
4. You prepare a variety of supplementary teaching materials, e.g. worksheets, study sheets, pictures, electronic and multimedia materials, appropriate to the age of learners.					
5. You prepare various English-language activities tailored to individual learners that help them to improve their English proficiency.					
6. You have good classroom management skills; e.g. you check attendance; you maintain good discipline in the classroom; you set classroom rules and regulations in cooperation with other teachers.					

Job performance	Level of practices				
	5	4	3	2	1
7. You use a variety of appropriate assessment methods, including tests and real conditions, to evaluate students' abilities.					
8. You provide remedial instruction to students who fail.					
Extracurricular activities					
9. You help prepare students for participation in English-language competitions, such as speech contests, skits, singing contests, debates, and quizzes.					
10. You work with Thai teachers to organize and conduct extra-curricular activities designed to improve students' English language skills, e.g. English camps and clubs.					
11. You organize activities to mark foreign holidays and other important dates to acquaint students with the history, traditions and customs of foreign countries.					
Carrying out assigned work					
12. You share morning gate monitor duties and attend morning assembly.					
13. You share student advisor and homeroom duties with your Thai counterparts.					
14. You perform exam proctoring duties for both midterm and final examinations.					
Self-Conduct					
15. You dress properly and in line with the school dress code; e.g. you wear the school uniform.					
16. You carry out duties to the best of your ability.					

Job performance	Level of practices				
	5	4	3	2	1
17. You are punctual; e.g. you arrive at school on time; you arrive for class and finish class on time.					
18. You observe school rules and regulations and show respect for Thai culture.					

☞ Thank you for taking the time to provide valuable input for the research. ☞





ภาคผนวก ง

ตารางการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย
ด้านความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (IOC)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย ด้านความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (IOC)

เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานของครูต่างชาติ

ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เกณฑ์พิจารณาความเที่ยงตรง ดังนี้

- +1 หมายถึง แนใจว่าคำถามมีความสอดคล้อง เหมาะสม ครอบคลุมข้อคำถาม
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามมีความสอดคล้อง เหมาะสม ครอบคลุมข้อคำถาม
- 1 หมายถึง แนใจว่าคำถามไม่มีความสอดคล้อง เหมาะสม ครอบคลุมข้อคำถาม

ตารางที่ 25 ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัยด้านความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (IOC) ตอนที่ 2 การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้ของครูต่างชาติ

ข้อที่	การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร	ความคิดเห็น ผู้ทรงคุณวุฒิ				ข้อเสนอแนะ
		คนที่	คนที่	คนที่	รวม	
		1	2	3		
ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น (Trust and confidence)						
1	โรงเรียนยอมรับความรู้ ความสามารถ และ ศักยภาพในการทำงานของครู และเชื่อมั่นว่า ครูสามารถบรรลุผลการทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้	+1	+1	+1	1.00	
2	โรงเรียนให้ความไว้วางใจครูว่าจะสามารถ ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่าง อีสระ	+1	+1	+1	1.00	
3	โรงเรียนสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับแนวทาง ในการทำงาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และ การปฏิบัติตนให้กับครูทุกคน	+1	+1	+1	1.00	
4	โรงเรียนให้ความเชื่อมั่นในการตัดสินใจของ ครู เช่น การเลือกแนวทางในการแก้ปัญหา นักเรียน และการดำเนินกิจกรรมต่างๆ	+1	+1	+1	1.00	

ตารางที่ 25 (ต่อ) ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย ด้านความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (IOC) ตอนที่ 2 การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้ของครูต่างชาติ

ข้อที่	การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ				ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม	
5	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารภายในโรงเรียน รับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา และข้อเสนอแนะจากครูทุกคนเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนพร้อมนำมาแก้ไขปรับปรุง	+1	+1	+1	1.00	
6	โรงเรียนมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ และความสามารถของครูแต่ละคน	+1	+1	+1	1.00	
7	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูชี้แจงเหตุผลเกี่ยวกับข้อผิดพลาดในการทำงาน	+1	+1	+1	1.00	
ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Belonging)						
8	โรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง ครูมีความรัก ความสามัคคี ช่วยกันทำงานให้สำเร็จลุล่วง	+1	+1	+1	1.00	
9	โรงเรียนมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้ครูมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน	+1	+1	+1	1.00	
10	ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน	+1	+1	+1	1.00	
11	ครูมีความรับผิดชอบ และรู้สึกผูกพันในการทำงานกับโรงเรียน	+1	+1	+1	1.00	
12	ครูได้รับการยอมรับในความสามารถจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	1.00	
13	ครูมีความสุขในการทำงานด้วยตนเอง และการทำงานร่วมกับครูท่านอื่น	+1	+1	+1	1.00	

ตารางที่ 25 (ต่อ) ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย ด้านความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (IOC) ตอนที่ 2 การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้ของครูต่างชาติ

ข้อที่	การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ				ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม	
14	ครูมีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่ในนามโรงเรียนกับหน่วยงานภายนอก เช่น การเป็นคณะกรรมการตัดสินการแข่งขันภาษาอังกฤษ	+1	+1	+1	1.00	
ความคาดหวังที่สูง (High expectations)						
15	โรงเรียนคาดหวังให้ครูตั้งใจสอนนักเรียน ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย เอาใจใส่ อุทิศตนในการทำงาน	+1	+1	+1	1.00	
16	โรงเรียนมีการตรวจสอบ ติดตามการทำงานของครู เช่น การนิเทศการสอน และการประเมินการสอน เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงานของครูอยู่เสมอ	+1	+1	+1	1.00	
17	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน เช่น การพาครูไปศึกษาดูงาน และนำสิ่งที่เรียนรู้จากการดูงานมาปรับใช้ การสนับสนุนครูในการสร้างนวัตกรรม การจัดอบรมต่างๆ เป็นต้น	+1	+1	+1	1.00	
18	โรงเรียนคาดหวังให้ครูทำงานเพื่อส่วนรวมด้วยความเต็มใจมากกว่าการทำตามคำสั่ง	+1	+1	+1	1.00	
19	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูนำแนวคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ วิธีการจัดการเรียนรู้ และสื่อการสอนมาประยุกต์ใช้ในการสอน	+1	+1	+1	1.00	

ตารางที่ 25 (ต่อ) ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย ด้านความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (IOC) ตอนที่ 2 การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้ของครูต่างชาติ

ข้อที่	การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร	ความคิดเห็น ผู้ทรงคุณวุฒิ				ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม	
20	โรงเรียนคาดหวังให้ครูปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียน เช่น การแต่งกาย การมีระเบียบ วินัย ความตรงต่อเวลา เป็นต้น	+1	+1	+1	1.00	
ความเอื้ออาทร (Caring)						
21	โรงเรียนส่งเสริมให้ครูทุกคนได้พัฒนาวิชาชีพของตนอย่างต่อเนื่อง เช่น การเข้าอบรมเกี่ยวกับการสอนภาษาอังกฤษ	+1	+1	+1	1.00	
22	โรงเรียนเอาใจใส่ ดูแล อำนวยความสะดวกในเรื่องความเป็นอยู่และการทำงานให้ครู เช่น การดำเนินการจัดทำใบประกอบวิชาชีพครู visa และใบอนุญาตทำงาน (work permit) การช่วยเหลือที่พักให้ครูต่างชาติ เป็นต้น	+1	+1	+1	1.00	
23	โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมสันทนาการร่วมกันให้กับครูในโรงเรียน เช่น การทัศนศึกษา การจัดงานเฉลิมฉลองในวาระต่างๆ เป็นต้น	+1	+1	+1	1.00	
24	โรงเรียนจัดสวัสดิการและผลประโยชน์ต่างๆ ให้ครูตามความต้องการและความจำเป็น	+1	+1	+1	1.00	

ตารางที่ 25 (ต่อ) ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย ด้านความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (IOC) ตอนที่ 2 การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้ของครูต่างชาติ

ข้อที่	การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ				ข้อเสนอแนะ
		คนที่	คนที่	คนที่	รวม	
		1	2	3		
25	โรงเรียนเอาใจใส่ดูแลช่วยเหลือ เมื่อครูประสบปัญหาทั้งเรื่องส่วนตัวและการทำงาน	+1	+1	+1	1.00	
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Involvement in decision-making)						
26	โรงเรียนให้ครูมีโอกาสตัดสินใจในการแก้ปัญหาของตนเอง	+1	+1	+1	1.00	
27	โรงเรียนให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน และวางแผนขั้นตอนการดำเนินงานของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ครูสอน	+1	+1	+1	1.00	
28	โรงเรียนให้ครูทุกคนมีสิทธิ์ในการลงมติ เช่น การเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่จะนำมาปรับใช้ในการทำงาน การเลือกหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นต้น	+1	+1	+1	1.00	
29	โรงเรียนให้ครูต่างชาติมีส่วนร่วมกับครูชาวไทยในการตัดสินใจเลือกเนื้อหา วิธีการสอน และสื่อการสอนที่จะใช้ในการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับความรู้และวัยของนักเรียน	+1	+1	+1	1.00	

ตารางที่ 25 (ต่อ) ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย ด้านความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (IOC) ตอนที่ 2 การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้ของครูต่างชาติ

ข้อที่	การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร	ความคิดเห็น ผู้ทรงคุณวุฒิ				ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม	
ความหลากหลาย (Diversity)						
30	โรงเรียนเคารพความแตกต่างทางเพศ อายุ เชื้อชาติ ศาสนา สีผิว บุคลิกภาพ ความเชื่อ และรูปแบบการทำงานของครูภายในโรงเรียน	+1	+1	+1	1.00	
31	โรงเรียนยอมรับความสามารถที่หลากหลายของครู โดยให้โอกาสเลือกทำงานตามความถนัด และความต้องการในการพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1.00	
32	โรงเรียนให้ความเท่าเทียม ความยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และไม่มีอคติต่อการทำงานของครู	+1	+1	+1	1.00	
33	โรงเรียนมีการบูรณาการความรู้ของครูที่ต่างช่วงวัยให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความยืดหยุ่นตามความแตกต่างในศักยภาพของแต่ละบุคคล	+1	+1	+1	1.00	
ความเป็นเพื่อนร่วมงาน (Collegiality)						
34	โรงเรียนส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวคิดในการจัดการเรียนการสอน และวางแผนการจัดการเรียนการสอนร่วมกัน	+1	+1	+1	1.00	

ตารางที่ 25 (ต่อ) ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย ด้านความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (IOC) ตอนที่ 2 การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้ของครูต่างชาติ

ข้อที่	การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กร	ความคิดเห็น ผู้ทรงคุณวุฒิ				ข้อเสนอแนะ
		คนที่	คนที่	คนที่	รวม	
		1	2	3		
35	ครูชาวไทยให้คำแนะนำ คำปรึกษา สอนงานเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน และการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายแก่ครูต่างชาติ	+1	+1	+1	1.00	
36	ครูชาวไทยและครูต่างชาติให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีน้ำใจ เข้าใจและสนับสนุนกิจการกันในการทำงาน	+1	+1	+1	1.00	
37	ครูทุกคนในโรงเรียนมีสิทธิเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงาน การรับรู้ข่าวสารข้อมูล และการใช้ทรัพยากรของโรงเรียน	+1	+1	+1	1.00	

จากตารางที่ 25 พบว่า ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย ด้านความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (IOC) ตอนที่ 2 การปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้ของครูต่างชาติ ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม 1.00

ตารางที่ 26 ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัยด้านความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (IOC) ตอนที่ 3 การทำงานของครูต่างชาติ

ข้อที่	การทำงานของครูต่างชาติ	ความคิดเห็น ผู้ทรงคุณวุฒิ				ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม	
ด้านการจัดการเรียนการสอน						
1	ท่านร่วมกับครูชาวไทยในการวิเคราะห์หลักสูตร และออกแบบโครงสร้างรายวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารที่ครอบคลุมทักษะทางภาษาทั้งสี่ทักษะ ได้แก่ ฟัง พูด อ่าน และเขียน	+1	+1	+1	1.00	
2	ท่านจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับโครงสร้างรายวิชาและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	+1	+1	+1	1.00	
3	ท่านส่งแผนให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศตรวจสอบตรงตามเวลาที่กำหนด	+1	+1	+1	1.00	
4	ท่านจัดทำสื่อการเรียนการสอนที่หลากหลาย เช่น ใบงาน ใบความรู้ รูปภาพ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อมัลติมีเดีย ให้มีความสอดคล้องกับเนื้อหาวิชา และวัยของนักเรียน	+1	+1	+1	1.00	
5	ท่านจัดกิจกรรมการเรียนการสอนภาษาอังกฤษด้วยวิธีการที่หลากหลายที่ส่งเสริมให้นักเรียนมีทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษตามศักยภาพของนักเรียนแต่ละบุคคล	+1	+1	+1	1.00	

ตารางที่ 26 (ต่อ) ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย ด้านความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (IOC) ตอนที่ 3 การทำงานของครูต่างชาติ

ข้อที่	การทำงานของครูต่างชาติ	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ				ข้อเสนอแนะ
		คนที่	คนที่	คนที่	รวม	
		1	2	3		
6	ท่านสามารถควบคุม ดูแลนักเรียนทุกคนในชั้นเรียนอย่างทั่วถึง เช่น การตรวจสอบการเข้าเรียน การสร้างวินัยในการเรียน การร่วมกันกำหนดกฎ ระเบียบในการเรียน เป็นต้น	+1	+1	+1	1.00	
7	ท่านใช้วิธีการวัดและประเมินผลนักเรียนที่หลากหลายทั้งการประเมินโดยการทดสอบและการประเมินตามสภาพจริงได้อย่างถูกต้อง	+1	+1	+1	1.00	
8	ท่านสอนซ่อมเสริมในรายวิชาที่ตนเองรับผิดชอบให้กับนักเรียนที่มีผลการเรียนไม่ผ่าน	+1	+1	+1	1.00	
9	ท่านมีส่วนร่วมในการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของนักเรียน เพื่อการแข่งขันกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาษาอังกฤษ เช่น การแข่งขันประกวดสุนทรพจน์ (Speech) ละครสั้น (Skit) การร้องเพลง (Singing) การโต้เถียง (Debating) การแข่งขันตอบปัญหา เป็นต้น	+1	+1	+1	1.00	

ตารางที่ 26 (ต่อ) ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย ด้านความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (IOC) ตอนที่ 3 การทำงานของครูต่างชาติ

ข้อที่	การทำงานของครูต่างชาติ	ความคิดเห็น ผู้ทรงคุณวุฒิ				ข้อเสนอแนะ
		คนที่	คนที่	คนที่	รวม	
		1	2	3		
ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร						
10	ท่านร่วมกับครูชาวไทยในการจัดกิจกรรมส่งเสริมหลักสูตร เพื่อพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษสำหรับนักเรียน เช่น การจัดค่ายภาษาอังกฤษ (English Camp) กิจกรรมชุมนุม เป็นต้น	+1	+1	+1	1.00	
11	ท่านจัดกิจกรรมพิเศษตามวาระเทศกาลหรือวันสำคัญของชาวตะวันตก เพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้เกี่ยวกับประวัติ ความเป็นมา และขนบธรรมเนียมประเพณีปฏิบัติของวันนั้นๆ	+1	+1	+1	1.00	
ด้านการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย						
12	ท่านปฏิบัติหน้าที่ยืนเวรหน้าประตูตอนเช้า และร่วมกิจกรรมหน้าเสาธง	+1	+1	+1	1.00	
13	ท่านเป็นครูที่ปรึกษาประจำชั้นร่วมกับครูชาวไทย ทำหน้าที่อบรมพฤติกรรมนักเรียนในคาบ homeroom	+1	+1	+1	1.00	
14	ท่านปฏิบัติหน้าที่กรรมการกำกับห้องสอบทั้งการสอบกลางภาค และปลายภาค	+1	+1	+1	1.00	
ด้านการปฏิบัติตน						
15	ท่านแต่งกายสุภาพ และเป็นไปตามระเบียบที่โรงเรียนกำหนด เช่น การใส่ชุดเครื่องแบบของโรงเรียน (uniform)	+1	+1	+1	1.00	

ตารางที่ 26 (ต่อ) ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย ด้านความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (IOC) ตอนที่ 3 การทำงานของครูต่างชาติ

ข้อที่	การทำงานของครูต่างชาติ	ความคิดเห็น				ข้อเสนอแนะ
		ผู้ทรงคุณวุฒิ				
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม	
16	ท่านปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ	+1	+1	+1	1.00	
17	ท่านมีความตรงต่อเวลา เช่น การมาปฏิบัติงานตามเวลาที่โรงเรียนกำหนด การเข้าสอน และออกจากห้องเรียนตรงเวลา	+1	+1	+1	1.00	
18	ท่านปฏิบัติตามกฎและระเบียบของโรงเรียน และยอมรับการปฏิบัติตนตามแบบวัฒนธรรมไทย	+1	+1	+1	1.00	
รวม		1.00				

จากตารางที่ 26 พบว่า ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย ด้านความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (IOC) ตอนที่ 3 การทำงานของครูต่างชาติ ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม 1.00



ภาคผนวก จ
หนังสือขอตกลงใช้เครื่องมือวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ที่ อว ๖๔.๖/๐๘๔๐

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กทม. ๑๐๓๓๐

๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอตกลงใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวสุตาภัทร เข้มวงษ์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์และการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของครูต่างชาติในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุณชริกา บุณภักดี และรองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ สุดรุ่ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

การนี้นิสิตมีความจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม กับครูต่างชาติที่มีประสบการณ์สอนในโรงเรียนปัจจุบันไม่น้อยกว่า ๑ ปี ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิชัย เสวงงาม)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

คณะครุศาสตร์ กลุ่มภารกิจบริการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและวิชาชีพ ฝ่ายวิชาการ
เบอร์โทรศัพท์ผู้วิจัย: ๐๙๘๔๖๕๓๑๒๖ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ sutabhat.blue๑๙๙๓@gmail.com

รายชื่อโรงเรียนที่ขอทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

โรงเรียนที่ผู้วิจัยได้ขอทดลองใช้เครื่องมือวิจัยมีจำนวน 15 โรงเรียน ดังนี้

1. โรงเรียนนครสวรรค์
2. โรงเรียนสตรีนครสวรรค์
3. โรงเรียนตาคลีประชาสรรค์
4. โรงเรียนนวมินทราชูทิศ มัชฌิม
5. โรงเรียนท่าตะโกพิทยาคม
6. โรงเรียนหนองบัว
7. โรงเรียนชุมแสงชนูทิศ
8. โรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย
9. โรงเรียนสตึก
10. โรงเรียนกันทรารมณ
11. โรงเรียนทุ่งศุขลาพิทยา "กรุงไทยอนุเคราะห์
12. โรงเรียนอุทัยวิทยาคม
13. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ พัทลุง
14. โรงเรียนสตรีพัทลุง
15. โรงเรียนพัทลุง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



ภาคผนวก ฉ

ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม

เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานของครูต่างชาติในโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 27 ค่า Cronbach's alpha จากการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับครูต่างชาติ จำนวน 30 คน

ตัวแปร	จำนวนข้อ	ค่า Cronbach's alpha
1) วัฒนธรรมองค์กร	37	0.971
2) การทำงานของครูต่างชาติ	18	0.972
รวม	55	0.972

จากตารางที่ 27 ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานของครูต่างชาติในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 55 ข้อ มีค่า Cronbach's Alpha เท่ากับ 0.972 โดยที่วัฒนธรรมองค์กรมีค่า Cronbach's Alpha เท่ากับ 0.971 และการทำงานของครูต่างชาติมีค่า Cronbach's Alpha เท่ากับ 0.972





ภาคผนวก ข
หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



ที่ อว ๖๔.๖/๑๐๔๐

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กทม. ๑๐๓๓๐

๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวสุดาภัทร เข็มวงษ์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศการศึกษาศาสตร์และพัฒนาศาสตร์ ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานของครูต่างชาติในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุณชริกา บุณย์ภักดี และรองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ สุดรุ่ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

การนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับครูต่างชาติที่มีประสบการณ์สอนในโรงเรียนปัจจุบันไม่น้อยกว่า ๑ ปี ที่สอนในห้องเรียนทั่วไป และห้องเรียนพิเศษด้านภาษา EP MEP และ IEP ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิชัย เสวกงาม)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

คณะครุศาสตร์ กลุ่มภารกิจบริการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและวิชาชีพ ฝ่ายวิชาการ
เบอร์โทรศัพท์ผู้วิจัย: ๐๙๘-๔๖๕๓๑๒๖ | ไลน์: @sutabhat | อีเมล: sutabhat.blue1993@gmail.com

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	สุตาภัทร เข้มวงษ์
วัน เดือน ปี เกิด	4 เมษายน 2536
สถานที่เกิด	โรงพยาบาลชัยนาท
วุฒิการศึกษา	ศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.) สาขาวิชาการสอนภาษาอังกฤษให้ผู้มีพื้นฐานอื่นนอกจากภาษาอังกฤษ (หลักสูตรนานาชาติ) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เกียรตินิยมอันดับ 1
ที่อยู่ปัจจุบัน	464 ถนนพหลโยธิน ตำบลตาคี อำเภอตาคี จังหวัดนครสวรรค์ 60140
ผลงานตีพิมพ์	บทความวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อการทำงานของครูต่างชาติ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย ปีที่ 8 ฉบับที่ 3 กรกฎาคม-กันยายน พ.ศ.2567