

การบริหารสถานศึกษาท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม

(School Administration in Cultural Diversities)



ดร. สมุทร ชำนาญ*

การรวมกลุ่มของบุคคลอย่างมีระเบียบก่อให้เกิดองค์การขึ้นมา และหากมองให้ลึกลงไปในระดับปัจเจกบุคคลเราจะเห็นว่า บุคคลจะกระทำการไปสู่เป้าหมายใด ๆ ได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยศูนย์รวมของใจหรือจิตใจเป็นตัวยึดเหนี่ยวผูกใจ (Cohesion) ดังที่มักกล่าวกันว่า “สำเร็จด้วยใจ” เมื่อปัจเจกบุคคลมารวมกันในองค์การมีจิตใจมากมายแตกต่างกันไป สิ่งที่จะผูกมัดความแตกต่างของจิตใจเหล่านี้ให้อยู่ด้วยกันได้และทำงานไปในทิศทางเดียวกันได้ หรือมีค่านิยมในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับงานในหน่วยงานที่ตนเองมีวิถีชีวิตอยู่สอดคล้องกันได้ สิ่ง ๆ นั้นก็คือ “วัฒนธรรม” ในองค์การ การศึกษาวัฒนธรรมในองค์การได้รับความสนใจมากขึ้นในปัจจุบัน เมื่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมมีผลกระทบต่อองค์การ โดยเฉพาะการทำงานในยุคข้อมูลข่าวสารหรือยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่ทำให้การแลกเปลี่ยนสื่อสารด้านเทคโนโลยีสามารถทำให้งานง่ายขึ้นและทำให้การทำงานในยุคนี้สามารถจัดขนาดองค์การให้เล็กลง มีการกระจายอำนาจออกไปให้บริการอย่างกว้างขวางเฉพาะพื้นที่ เฉพาะราย เฉพาะด้านมากขึ้นที่ก่อให้เกิดกลุ่มย่อยที่มีคุณลักษณะเฉพาะมากขึ้น อย่างไรก็ตามจะมีสายโยงใยคือ วัฒนธรรมในการทำงาน เป็นศูนย์รวมของจิตใจจากองค์การต่าง ๆ เพื่อให้้องค์การสามารถทำงานมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกันได้

องค์การทางการศึกษาก็ได้รับผลกระทบดังที่กล่าวมาเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษาที่มีบุคลากรทั้งในฐานะผู้ให้บริการและผู้รับบริการที่มีที่มาแตกต่างกันทางวัฒนธรรมอย่างมาก ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่หลากหลายเหล่านี้เพื่อการบริหารความแตกต่างทางวัฒนธรรมให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ความหมายของวัฒนธรรมและวัฒนธรรมองค์การ

การทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่หลากหลาย ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำความเข้าใจนิยามของวัฒนธรรมและวัฒนธรรมองค์การเป็นลำดับแรก

คำว่า “วัฒนธรรม” ถอดศัพท์มาจาก “culture” ในภาษาอังกฤษ ซึ่งมี รากศัพท์มาจาก “cultura” ในภาษาละติน มีความหมายว่า การเพาะปลูกหรือการปลูกฝัง ซึ่งหมายถึงมนุษย์เป็นผู้ปลูกฝังอบรม บ่มนิสัยให้เกิดความเจริญงอกงาม

* หัวหน้าศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา



ฮอฟสตีด (Hofstede, 1984, p. 51) นิยามว่า วัฒนธรรมหมายถึง ผลการสังเคราะห์รูปแบบวิธีคิดความเชื่อของบุคคลที่แตกต่างกันเพื่อกำหนดเป็นแนวทางการดำเนินชีวิตของสมาชิกในสังคม เลเดอร์ช (Lederach, 1995 p. 9) นิยามว่า วัฒนธรรม เป็นผลจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสร้างสรรค์ร่วมกันระหว่างบุคคลเกี่ยวกับการรับรู้ การแปลความหมาย การแสดงออกและความรับผิดชอบต่องานของสมาชิกในสังคมนั้น

จันทร์เพ็ญ อมรเลิศวิทย์ (2543, หน้า 66) กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นองค์ประกอบพื้นฐานอันเป็นแกนสำคัญอันหนึ่งของสังคมมนุษย์เพราะวัฒนธรรมเป็นแบบแผนในการดำรงและดำเนินชีวิตของคนในสังคม วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมหรือความประพฤติของมนุษย์ในแต่ละสังคม ดังนั้น วัฒนธรรมจึงเป็นแบบแผนการดำเนินชีวิตของกลุ่มซึ่งสมาชิกของสังคมหนึ่งได้ยึดถือเป็นแบบแผนของชีวิตร่วมกัน เป็นเสมือนเครื่องหมายหรือตราประจำกลุ่มที่คนอื่นเห็นแล้วรู้ได้ทันทีเช่น มีภาษา เครื่องแต่งกาย ขนบธรรมเนียมประเพณีเดียวกัน

งามพิศ สัตย์สงวน (2547, หน้า 2-4) นิยามว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มนุษย์ในสังคมต่าง ๆ สร้างขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาพื้นฐานเพื่อมีชีวิตรอดและดำรงอยู่ได้ เป็นความหมายในภาพองค์รวม (holistic) ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะอย่างหนึ่งที่ทำให้ความเข้าใจกับมโนภาพวัฒนธรรมให้เห็นระบบต่าง ๆ หรือส่วนต่าง ๆ ที่เป็นสากล คือระบบครอบครัวและเครือญาติ ระบบเศรษฐกิจ ระบบการเมือง การปกครอง การขัดเกลาทางสังคมและการศึกษา ศาสนาและความเชื่อ การแพทย์และสาธารณสุข การสื่อสาร ศิลปะ และนันทนาการ สรุปได้ว่า วัฒนธรรม หมายถึง วิถีการดำเนินชีวิต (The way of life) ของคนในสังคม นับตั้งแต่การกิน การอยู่ การแต่งกาย การทำงาน การพักผ่อน การแสดงออกทางอารมณ์ การสื่อความหมาย การจราจรและขนส่ง การอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะและหลักเกณฑ์การดำเนินชีวิต เป็นต้น โดยแนวทางการแสดงออกถึงวิถีชีวิตนั้นอาจเริ่มมาจาก บังเจกชนหรือคณะบุคคลทำเป็นตัวแบบ แล้วต่อมามีคนส่วนใหญ่ก็ปฏิบัติตามสืบต่อกันมา วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงตามเงื่อนไขและกาลเวลา เมื่อมีการประดิษฐ์หรือคิดค้นสิ่งใหม่ วิธีการใหม่ที่ใช้แก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการของสังคมได้ดีกว่าก็ทำให้สมาชิกของสังคมเกิดความนิยมนำไปสู่การปฏิบัติและในที่สุดอาจเลิกใช้วัฒนธรรมเดิม ส่วนวัฒนธรรมองค์การมีผู้นิยามไว้หลากหลายเช่น

กอร์ดอน (Gordon, 1999, p. 342) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การคือสิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่รวมเอาข้อสมมุติ ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์การมีส่วนร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม

มัวร์เฮดและกริฟฟิน (Moorhead & Griffin 1995, p. 440) นิยามว่า วัฒนธรรมองค์การหมายถึง การแสดงให้เห็นถึงค่านิยม ความรู้ ความคิด ศีลธรรม ประเพณี เทคโนโลยีตลอดจนสิ่งต่าง ๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้นมา ความเชื่อถือศรัทธาร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์การนั้น ๆ และทั้งแสดงให้เห็นถึงสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น ปรัชญา ตำนาน นิยาย เรื่องราว และภาษาพิเศษ

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2547, หน้า 20) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์การ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์การ

พร ภิกษุ (2546, หน้า 27) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ กลุ่มของค่านิยมรวมที่ได้รับการยอมรับในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก และช่วยให้สมาชิกในองค์การเข้าใจว่าการปฏิบัติใดที่ได้รับการพิจารณาว่ายอมรับได้ เกิดแนวการปฏิบัติที่สืบทอดกันมา อีกทั้งค่านิยมเหล่านี้มักจะถูกถ่ายทอดผ่านทางเรื่องราว และสื่อทางสัญลักษณ์ต่าง ๆ

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์การหมายถึง ฐานคติพื้นฐานที่มีแบบแผนซึ่งถูกประดิษฐ์คิดค้นจากการเรียนรู้โดยกลุ่ม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาการปรับตัวและถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกในองค์การ

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมเป็นรากฐานสำคัญขององค์การที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลในแต่ละองค์การซึ่งวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิต หรือวิถีชีวิต หรือเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมในการทำงานของสังคม ดังที่ คลัคคอน และเคลลี (Kluckhohn & Kelly, 1945) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนหรือวิถีการดำรงชีวิตที่ทำให้องค์การมีเอกลักษณ์ของตนเองที่แตกต่างไปจากองค์การอื่น และแบบแผนการดำรงชีวิตนี้สามารถแลกเปลี่ยนระหว่างกันและกันหรือแพร่กระจายออกไปได้ในหมู่สมาชิกของสังคม โดยมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม วัฒนธรรมเปรียบเสมือนเป็นกาวหรือหลักที่ยึด (Cohesion) สำหรับองค์การหรือหน่วยงานให้กลมเกลียวไม่แตกสลายลงไป จึงกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์การมีผลต่อองค์การ 4 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เช่น ในองค์การที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกสูง เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปในองค์การได้สร้างแบบแผนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอย่างกว้างขวาง พฤติกรรมการปฏิบัติของสมาชิกใหม่ในองค์การก็จะซึมซับเรียนรู้ แพร่กระจายในเรื่องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นั่น ๆ ต่อไป ในขณะที่องค์การที่มีการทำงานแบบใช้ความสามารถของเอกัตบุคคลเป็นหลัก ไม่มีการทำงานแบบร่วมมือ บุคคลในองค์การก็จะซึมซับเอาวิธีการทำงานแบบต่างคนต่างทำจนที่สุดก็กลายเป็นแบบแผนในการดำเนินชีวิตของบุคคลในองค์การนั้น เป็นต้น

2. การดำเนินงานขององค์การได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์การทั้งเชิงบวกและเชิงลบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาหรือการริเริ่มงานใหม่ในองค์การ โดยวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลกระทบต่อรูปแบบและเนื้อหาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ เช่น ในกรณีที่องค์การมีปัญหาที่เกี่ยวกับงานหรือพฤติกรรมของบุคคลและจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาเหล่านั้นอย่างเร่งด่วน แต่ปรากฏว่าพฤติกรรมของบุคคลที่เกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำ และไม่มีความกล้าหาญในการริเริ่มแก้ไขปัญหาเหล่านั้นด้วยตนเอง ดังนั้นหากผู้นำไม่เป็นผู้ริเริ่มในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นก็อาจยังยึดถือวัฒนธรรมแบบยอมตาม (Subordination culture) พฤติกรรมเช่นนี้ก็จะเป็นอุปสรรคในการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ตนประสบอยู่ร่วมกันอย่างมีความคิดและริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งความคิดริเริ่มเป็นสิ่งจำเป็น เมื่อแบบแผนการประพฤติถูกปิดกั้นก็จะเกิดการวางแผนปฏิบัติขึ้นมากันเองว่าวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหาเป็นที่ยอมรับได้ในกลุ่ม เนื่องจากเป็นวิธีการที่สอดคล้องกับแบบแผนวัฒนธรรมที่กลุ่มมีอยู่ในใจ คือความเกรงกลัว และในทางตรงกันข้ามมีวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหาเป็น

ยอมรับไม่ได้ เพราะขัดกับวัฒนธรรมกลุ่มที่มีอยู่ในใจ หรือกลุ่มไม่มีวัฒนธรรมน้อย คือความกล้าหาญ ในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน หรือในการมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การด้วยกัน วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญในการศึกษาปัญหาขององค์การทั้งโครงสร้าง กระบวนการ พฤติกรรม และสิ่งแวดล้อมในองค์การเป็นอย่างมาก

3. วัฒนธรรมองค์การส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับวัฒนธรรม องค์การที่มีรูปแบบการเรียนรู้ในภาวะช่วยตัวเองไม่ได้ (Learned Helplessness) ซึ่งเป็นสภาพ ทางจิตของบุคคลที่จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลรับรู้ว่าเขาไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาได้ และ ถ้าการรับรู้เช่นนี้ได้รับการยืนยันโดยผู้อื่นจากประสบการณ์ตรงของเขา โดยบุคคลนั้นพบกับตนเอง ว่าเป็นเช่นนั้นจริง ๆ ก็จะทำให้การจูงใจในการเผชิญกับปัญหาหมดไป กลายเป็นคนย่อท้อต่อปัญหา อุปสรรคหรือไม่ต่อสู้ให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผลสำเร็จ วัฒนธรรมการยอมตามผู้นำโดยไม่ยั้งคิด ของผู้ตามจึงก่อให้เกิดพฤติกรรมสิ้นหวังในองค์การในที่สุด

4. วัฒนธรรมขององค์การแสดงให้เห็นถึงความเป็นเอกภาพขององค์การ ดังที่กล่าวแล้วว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยว (Cohesion) ให้บุคคลในองค์การนั้นยอมรับ ซึมซับวิถีชีวิตหรือแนว ปฏิบัติอย่างเดียวกันเกิดความเป็นหนึ่งเดียวมีเอกลักษณ์เฉพาะขององค์การ (Organizational Unity) ซึ่งมีหน้าที่ช่วยส่งเสริมให้การทำงานของหมู่คณะ ประสบผลสำเร็จ สมาชิกในองค์การนั้น ๆ เกิดความ รักและผูกพันกัน นอกจากนี้บุคคลในองค์การเกิดความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

แนวคิดวัฒนธรรมองค์การในวงการศึกษได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์การขององค์การภาค ธุรกิจ ซึ่งใช้เป็นเครื่องกำหนดทิศทางเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ขององค์การให้เข้มแข็ง และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น วัฒนธรรมองค์การขององค์การทางการศึกษา เช่น สถานศึกษาจึงเป็นกรอบ ของค่านิยม ความเชื่อและประเพณีต่าง ๆ ซึ่งฝังรากลึก และผ่านการหล่อหลอมต่อเนื่องมาตลอดอายุ ของสถานศึกษานั้น ๆ กล่าวโดยสรุปก็คือวัฒนธรรมสถานศึกษาหมายถึง กระบวนการถ่ายทอดความ หมายถึงที่สืบทอดสืบมาเกี่ยวกับสถานศึกษาซึ่งอยู่ในรูปของบรรทัดฐาน (Norms) ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) งานเฉลิมฉลอง (Ceremonies) พิธีกรรม (Rituals) ประเพณี (Traditions) และ ตำนานหรือเรื่องเล่า (Myths) ที่สมาชิกของสถานศึกษาใช้เป็นสิ่งยึดถือมากน้อยต่างกัน โดยระบบที่ สื่อความหมายดังกล่าวมีส่วนสำคัญต่อความคิดและการปฏิบัติของบุคคลที่เป็นสมาชิกของสถานศึกษา นั้น ๆ โดยตรง

วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาเป็นสาเหตุที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและผลสำเร็จในองค์การ ทางการศึกษาโดยตรง ดังที่ไฟแอนส์และมาร์ช (Fyans & Maehr, 1990) ที่ทำการวิจัยองค์ประกอบ เกี่ยวกับวัฒนธรรมสถานศึกษา 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความท้าทายทางวิชาการ (Academic Chal lenges) การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (Comparative Achievement) การให้การยอมรับต่อ ผลสัมฤทธิ์ (Recognition for Achievement) ความเป็นชุมชนของสถานศึกษา (School Community) และการรับรู้ถึง เป้าหมายของสถานศึกษา (Perception of school goals) ผลการศึกษาพบว่า สถาน ศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งใน 5 ประการดังกล่าว ผู้เรียนจะเพิ่มแรงจูงใจในการเรียนสูงขึ้น อย่างชัดเจน

ส่วนงานวิจัยของแทกเกอร์และแมกเนอร์นีย์ (Thacker & McInerney, 1992) เกี่ยวกับวัฒนธรรม สถานศึกษาและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน โดยกำหนดองค์ประกอบ 5 ด้านที่เป็นวัฒนธรรมองค์การ

ได้แก่ การกำหนดพันธกิจใหม่ (New mission statement) การกำหนดเป้าหมายที่ยึดผลลัพธ์จากตัวนักเรียน (Goals based on outcomes for students) การมีหลักสูตรที่สอดคล้องกับเป้าหมาย (Curriculum alignment corresponding with those goals) การพัฒนาครู (Staff Development) และการจัดระดับการตัดสินใจ (Building level decision-making) ผลการศึกษาพบว่า สถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์การใน 5 องค์ประกอบดังกล่าวสามารถลดจำนวนนักเรียนตกซ้ำชั้นลงได้ถึงร้อยละ 10

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและเจตคติในการทำงานของครู โดยเฉิง (Cheng, 1993) ผลการศึกษาพบว่า สถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสูงขึ้นด้วย โดยเฉพาะการมีวัฒนธรรมองค์การที่มีบรรยากาศของการมีอุดมการณ์ที่เข้มแข็ง (Ideological Climate) การมีส่วนร่วม การมีภาวะผู้นำโดยเสน่ห์ (Charismatic leadership) และการมีความเป็นกันเอง (Intimacy) ส่งผลต่อการเพิ่มผลงานและความพึงพอใจต่องานของครูสูงขึ้น

จากผลการวิจัยดังกล่าวมาจะเห็นได้ว่าปัจจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ นอกจากจะมีบทบาทในฐานะเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การแล้ว วัฒนธรรมองค์การยังเป็นตัวแปรเหตุที่ส่งผลถึงประสิทธิผลขององค์การโดยรวม ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นสิ่งที่ผู้นำจำเป็นต้องศึกษาทำความเข้าใจ เพราะเป็นเสมือนแกนกลางของทุกสิ่งทุกอย่างในการดำเนินงานของสมาชิกในองค์การ

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์การในฐานะเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การเป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์การทุกประเภทจะละเลยไม่ได้ เพราะเป็นเสมือนแกนกลางของทุกสิ่งทุกอย่างในการดำเนินงานของมนุษย์ในองค์การ

แหล่งกำเนิดของวัฒนธรรมองค์การ

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540, หน้า 122) กล่าวว่า แหล่งกำเนิดวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญมี 5 แหล่งดังนี้

1. วัฒนธรรมของสังคมในระดับต่าง ๆ โดยค่านิยม ความคิด ความเชื่อ บรรทัดฐานในการประพฤติปฏิบัติของบุคคลทุกระดับได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมของสังคมระดับต่าง ๆ ซึ่งแบ่งออกได้ 5 ระดับ คือ

- 1.1 วัฒนธรรมของสังคมระดับนานาชาติ
- 1.2 วัฒนธรรมของสังคมระดับชาติ
- 1.3 วัฒนธรรมของสังคมระดับภูมิภาคและท้องถิ่น
- 1.4 วัฒนธรรมของธุรกิจอุตสาหกรรม
- 1.5 วัฒนธรรมของสาขาอาชีพ

2. ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน กล่าวคือในหน่วยงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน จะมีวัฒนธรรมองค์การเหมือนกัน และถ้าลักษณะงานต่างกัน จะมีวัฒนธรรมองค์การต่างกันด้วย

3. ค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งและผู้นำรุ่นแรก ๆ คือถ้ามองว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นพฤติกรรมและการแปลความพฤติกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การ ตัวผู้ก่อตั้ง ผู้นำองค์การก็จะมีส่วนในการสร้างและกำหนดวัฒนธรรมองค์การ

4. ประสบการณ์จากการทำงานร่วมกันของสมาชิกองค์การ กล่าวคือเมื่อปฏิบัติตามความเชื่อและวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งในช่วงเริ่มต้น ต่อมาอาจต้องปรับเปลี่ยนตามการเรียนรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน

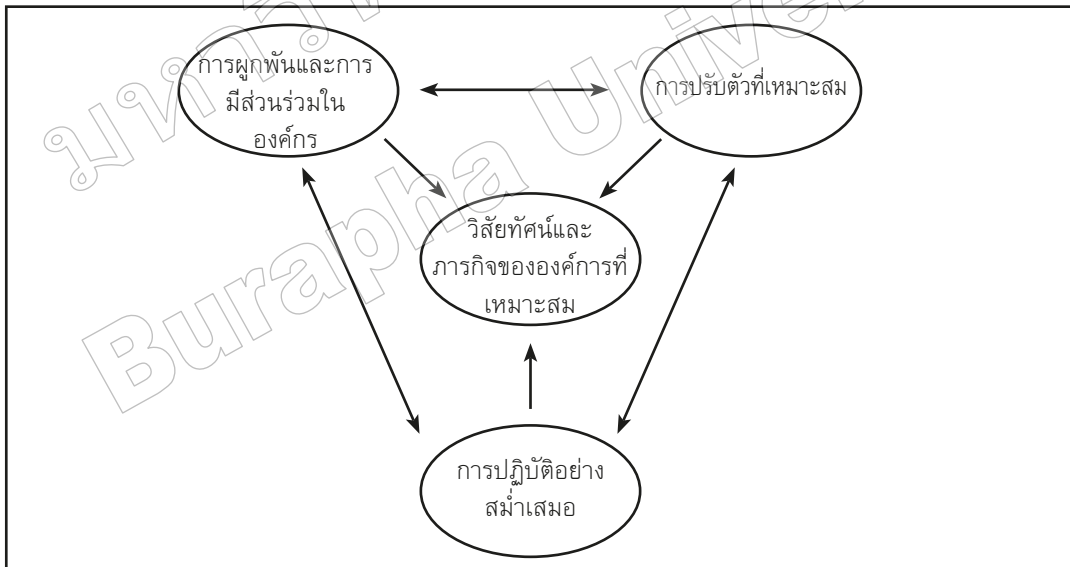
5. ค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของผู้นำรุ่นใหม่ กล่าวคือในหน่วยงานมักจะมีผู้มีความคิดริเริ่ม ที่อาจจะได้แสดงบทบาทอยู่ในกลุ่มผู้นำ จนเป็นที่ยอมรับ โดยมีเงื่อนไข คือเวลา และปัจจัยเกื้อหนุนอื่น ๆ

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล

การศึกษางานวิจัยของเดนิสัน (Denison, 1990) เกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลขององค์การ พบว่าวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์การเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิด

1. การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์การ
2. การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ
3. การประพฤติปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอคงเส้นคงวา (Consistency) ซึ่งจะก่อให้เกิดการทำงานที่ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้
4. มีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การที่เหมาะสม ทำให้องค์การมีกรอบและทิศทางการทำงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

ปัจจัยทั้ง 4 องค์ประกอบจะทำให้องค์การสามารถบรรลุสู่ประสิทธิผล (Effectiveness) ตามที่กำหนดได้ ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1 แสดงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่ทำให้เกิดประสิทธิผลในองค์การ (ที่มา: Denison, 1990)

ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การ โดยการประเมินสภาพของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ และประเมินความเหมาะสมหรือคุณค่าที่มีต่อองค์การ เพื่อจะได้สร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นไปในแนวทางที่เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

เพราะเหตุใดจึงต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

บุคคลจะมีความเชื่อมั่นในวัฒนธรรมองค์การของแต่ละองค์การ วัฒนธรรมองค์การจึงเปลี่ยนแปลงได้ยาก เพราะเกิดจากการสั่งสมมาอย่างยาวนาน แต่ก็มี ความจำเป็นที่วัฒนธรรมเหล่านั้นต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพราะเมื่อ สถานการณ์โลกเปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง ตลอดจนเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือเกิดการรวมตัวกันของหน่วยงาน องค์การต่าง ๆ เช่น การรวมกันของโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นต้น ทำให้บุคลากรในหน่วยงานขาดความมั่นใจในสถานภาพของตนเอง เกิดความรู้สึกขาดอิสรภาพ ถูกบีบบังคับให้อยู่ภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ปัจจัยเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความต้องการการเปลี่ยนแปลงทั้งสิ้น ผู้บริหารและสมาชิกขององค์การจึงควรตระหนักและเห็นความจำเป็น และความร่วมมือกัน ซึ่งปัจจัยหรือสถานการณ์ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์การมีหลายกรณี ดังนี้

1. เมื่อองค์การเกิดวิกฤตการณ์หรือพบปัญหาใหญ่ องค์การจำเป็นต้องปรับตัวจากสถานการณ์เดิม
2. เมื่อมีการเปลี่ยนตัวผู้นำระดับสูง ก็มักจะมีการเปลี่ยนแปลงในปรัชญาและค่านิยมที่สำคัญขององค์การด้วย
3. เมื่อมีการควมรวมกิจการเกิดขึ้น องค์การแม้มักจะถ่ายเทวัฒนธรรมของตนเองไปยังองค์การที่ควมรวมเข้ามา หรือมีการรวมวัฒนธรรมต่าง ๆ ขององค์การเหล่านั้นเข้ามาไว้ด้วยกัน
4. ในกรณีที่องค์การมีขนาดเล็กและก่อตั้งมาไม่ยาวนาน ผู้บริหารจะสามารถสื่อสารค่านิยม และปรัชญาใหม่ ๆ ให้สมาชิกยอมรับได้ง่ายกว่า แต่ถ้าองค์การก่อตั้งมายาวนาน การนำค่านิยมหรือปรัชญาใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิมมาสู่องค์การจำกระทำไ้ยากต้องใช้เวลาานกว่า
5. เมื่อองค์การมีวัฒนธรรมที่อ่อนแอ ซึ่งองค์การจะเปิดรับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่ากรณีที่องค์การมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง

นอกจากนี้ Robbins และ Coulter (Robbins & Coulter, 2002, p. 354) ได้เสนอแนวทางเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การไว้ดังนี้

1. เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ เพื่อให้เข้าใจในองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง
2. ทำความเข้าใจกับพนักงาน เพื่อให้เห็นความจำเป็นที่ว่าองค์การจะอยู่รอดไม่ได้หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น
3. แต่งตั้งผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ เข้ามาทำหน้าที่ผลักดันการเปลี่ยนแปลง
4. ทำการปรับโครงสร้างและปรับองค์การให้เหมาะสม
5. สร้างเรื่องเล่าและพิธีกรรมใหม่ ๆ ที่จะช่วยสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นออกมาให้คนอื่นได้ทราบ
6. ปรับเปลี่ยนกระบวนการคัดเลือกและกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม การประเมินผล และระบบรางวัลจูงใจที่จะช่วยสนับสนุนค่านิยม และปรัชญาใหม่ ๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้น

บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

การบริหารสถานศึกษาในกระแสการเปลี่ยนแปลงเช่นปัจจุบันนี้ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานศึกษาตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคตามสมัยอยู่ตลอดเวลา การบริหารจึงสามารถกำหนดค่านิยมและกระตุ้นทิศทางการทำงานร่วมกันได้ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์นอกเหนือจากการเป็นผู้รู้เท่าทันกระแสแห่งการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแล้ว ยังต้องเป็นบุคคลที่สามารถนำปัจจัยเหล่านี้เป็นเครื่องมือสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่ขององค์กรให้สามารถเป็นที่ยึดเหนี่ยวความหลากหลายทางวัฒนธรรมของสมาชิกในสถาบันที่บริหารงานอยู่ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงบทบาทหลายประการ ดังนี้

1. การทำความเข้าใจวัฒนธรรมย่อยในองค์กร ในปัจจุบันสถานศึกษามีการเปิดกว้างในการสรรหา (Recruitment) กำลังคนที่มีความหลากหลาย แตกต่างกันทั้งพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ เชื้อชาติและองค์ประกอบอื่น ๆ เพิ่มมากขึ้น เพื่อจะสามารถบริหารกำลังคนที่มีความแตกต่างเหล่านี้ให้้องค์การเกิดประสิทธิผลมากที่สุดภายใต้ความแตกต่างทาง “คุณลักษณะประชากร” ที่เพิ่มสูงขึ้นเหล่านี้ ทำให้ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมของกำลังคนได้รับการยอมรับมากขึ้น ความแตกต่างทางวัฒนธรรมเหล่านี้จะอยู่บนพื้นฐานของปัจจัยที่ติดมากับบุคคล เช่น เชื้อชาติ เพศและอายุ สถานศึกษาจึงเกิด วัฒนธรรมย่อยขององค์กร (Organizational subculture) โดยวัฒนธรรมย่อยเหล่านี้ เป็นวัฒนธรรมร่วมของกลุ่มบุคคลที่มีค่านิยมและความเชื่อบนพื้นฐานของคุณลักษณะส่วนบุคคลร่วมกัน วัฒนธรรมย่อยจะมีขอบเขตที่หน่วยงานย่อยต่าง ๆ ในองค์กร เช่น ฝ่ายต่าง ๆ แผนกต่าง ๆ หน่วยงานต่าง ๆ และโครงการย่อยต่าง ๆ ซึ่งหน่วยงานย่อยเหล่านี้จะมีวัฒนธรรมย่อยที่แตกต่างกัน ตามที่บรรดาสมาชิกในหน่วยงานย่อยนั้นสืบทอดกันมา ฉะนั้นจำเป็นที่จะต้องมีการมีวัฒนธรรมศูนย์รวม เพื่อรวมวัฒนธรรมย่อยต่าง ๆ ไว้ด้วยกัน ดังต่อไปนี้

1.1 วัฒนธรรมย่อยทางวิชาชีพ (Occupational Subculture) วิชาชีพที่แตกต่างกันของบุคคลมีแนวทางปฏิบัติหรือวัฒนธรรมที่แตกต่างกันตามสภาพของวิชาชีพนั้น ๆ เช่น วิชาชีพทางการบริหารสมัยใหม่ก็มีความต้องการความเป็นอิสระจากงาน เป็นต้น วัฒนธรรมดังกล่าวนี้อาจจะขัดแย้งกับวิธีการบริหารรูปแบบเดิมที่เน้นการสั่งการและการควบคุมที่มีระดับชั้นจากบนลงล่าง ถ้าหากความต้องการเหล่านี้ไม่ได้รับการยอมรับ นักวิชาชีพทางการบริหารอาจจะยุ่งยากต่อการประสานเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรโดยส่วนรวมได้

1.2 วัฒนธรรมย่อยทางเชื้อชาติ (Ethnic Subculture) วัฒนธรรมทางเชื้อชาติเป็นสิ่งที่ติดตัวของบุคคลมาับจากรุ่นสู่รุ่นและเป็นสิ่งบ่งชี้ทางชาติพันธุ์ของมนุษย์ เป็นสิ่งที่สามารถส่งผลกระทบต่อสำคัญต่อทั้งลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและผลการดำเนินงานของสถานศึกษาได้

1.3 วัฒนธรรมย่อยช่วงชั้นบรรพชน (Generation Subculture) อายุของสมาชิกในสถานศึกษาเป็นปัจจัยทางวัฒนธรรมอย่างหนึ่ง สมาชิกที่มีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มย่อยโดยใช้ปัจจัยอายุมักเป็นบุคคลที่มีอายุรุ่นราวคราวเดียวกันทำให้ส่งผลต่อความเชื่อ ค่านิยมและเจตคติของกลุ่มซึ่งทำให้กลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้มี การรับรู้ภาพลักษณ์ของสถานศึกษา รูปแบบการติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจในการบริหารสถานศึกษาที่แตกต่างกัน

1.4 วัฒนธรรมย่อยทางเพศ (Gender Subculture) ประเด็นเกี่ยวกับเพศและผลกระทบจากความแตกต่างทางเพศเชื่อมโยงกับความลำเอียงทางเพศ โดยมีผลจากการวิจัยพบว่า เมื่อผู้ชายทำงาน

ร่วมกัน วัฒนธรรมของกลุ่มผู้ชายจะเกิดขึ้น โดยทั่วไปมันจะมีบรรยากาศของการแข่งขันที่เกี่ยวข้องกับการแพ้หรือการชนะ แต่เมื่อผู้หญิงทำงานร่วมกัน วัฒนธรรมของกลุ่มผู้หญิงก็เกิดขึ้นด้วย โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ส่วนบุคคลที่เน้นความร่วมมือร่วมใจกันมากยิ่งขึ้น ในขณะที่เมื่อเปรียบเทียบโอกาสในตำแหน่งบริหารของสถานศึกษา เพศหญิงมักจะเข้าถึงได้น้อยกว่าเพศชาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งระดับสูง อดคิดดังกล่าวนี้อาจเป็นอย่างไรที่จะต้องจัดการกับปัญหาความแตกต่างทางเพศภายในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดการทำงานที่เกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด

2. ความไวต่อวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) การเป็นผู้บริหารสถานศึกษาท่ามกลางกระแสการไหลเวียนของวัฒนธรรมที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและง่ายดาย เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบุคคลในสถานศึกษาทั้งผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ ดังนั้นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่หลากหลายเหล่านี้ จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหาร เช่น เมื่อเข้าไปดำเนินกิจการในท้องถิ่นใดผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้า หรือผู้รับบริการอาจต้องเรียนรู้ในการใช้ภาษาท้องถิ่น (Native Language) ผู้บริหารในท่ามกลางวัฒนธรรมข้ามชาติ (Cross-Cultural) จึงต้องมีคุณสมบัติของความอดทน (Patient) ปรับตัวได้ (Adaptable) มีความยืดหยุ่น (Flexible) และพร้อมที่จะเรียนรู้ (Willing to listen and learn) คุณลักษณะเหล่านี้คือ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถรับรู้วัฒนธรรมอย่างรวดเร็ว (Cultural Sensitivity)

การที่ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะที่รวดเร็วในการรับรู้ด้านวัฒนธรรมนั้น จะทำให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้ร่วมงานพหุวัฒนธรรม (Multicultural Worker) ได้นอกจากนี้การมีความรู้สึกที่รับรู้อย่างรวดเร็ว ดังเป็นคุณสมบัติที่ดีของผู้บริหารในการบริหารบุคคลที่มาจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม เนื่องจากวัฒนธรรมที่มาจากแหล่งเดียวกัน จะช่วยให้การทำความเข้าใจ การเจรจาเกี่ยวกับบุคคลอื่นได้ง่ายขึ้น ปัญหาที่เกิดจากความไม่เข้าใจทางวัฒนธรรมองค์การของผู้บริหารมีที่มาจากหลายแหล่ง ดังนี้

2.1 ภาษา มักจะพบว่าพนักงานที่ไม่มีความสามารถทางภาษาอังกฤษ จะเห็นว่าตนเองไม่เหมาะสมกับการทำงานกับผู้บริหารชาวอเมริกัน

2.2 ภูมิภาค ภูมิภาคที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดความเข้าใจผิดกันได้ง่ายขึ้น

2.3 นิสัยการทำงาน ยังมีพนักงานจากภูมิภาคที่แตกต่างกันมากเท่าไร ก็มักจะมีพนักงานที่มีนิสัยการทำงานที่แตกต่างกันมากขึ้นตามไปด้วย

2.4 บทบาทสตรี ในหลากหลายประเทศที่มีการจำกัดบทบาทของสตรี ทั้งการเข้ารับการศึกษาและการทำงาน

3. ผู้บริหารต้องมีความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence) ท่ามกลางความแตกต่างทางวัฒนธรรม ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถรอบด้าน ซึ่งความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence) เป็นคุณลักษณะที่จำเป็น เพราะเป็นความสามารถของผู้บริหารในการศึกษาบุคคลเกี่ยวกับสิ่งที่เขาแตกต่างจากบุคคลอื่นและสิ่งที่แฝงเร้นอยู่ในตัวตนของเขา เช่น หากชาวอเมริกัน จำเป็นต้องเข้าร่วมประชุมที่ประเทศยุโรป เขาจำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ชาวยุโรป จะนำเสนอเพื่ออภิปรายร่วมกับเขาซึ่งเป็นชาวอเมริกันทั้งในด้านการเมืองและการค้าหรือเหตุการณ์ปัจจุบันอย่างน้อย ๆ ก่อนการเจรจา 2-3 ชั่วโมง ความรู้ ความเข้าใจและความตระหนักดังกล่าว เป็นความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence) ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

3.1 ความฉลาดทางวัฒนธรรมด้านความรู้ (Cognitive Cultural Intelligence) หมายถึง ความสามารถเกี่ยวกับพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อกำหนดเวลา (Deadline) ดูบริน (DuBryn, 2010, p. 394) เรียกความฉลาดด้านนี้ว่า เป็น Head – ความฉลาดทางปัญญา

3.2 ความฉลาดทางวัฒนธรรมด้านร่างกาย (Physical Cultural Intelligence) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจ การแสดงออกหรือลักษณะท่าทาง (Action or Demeanor) ตลอดจนการยอมรับลักษณะนิสัยของบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม ดูบริน (DuBryn, 2010, p. 394) เรียกว่า Body – ความฉลาดทางกาย

3.3 ความฉลาดทางวัฒนธรรมด้านอารมณ์ (Emotional Motivational Cultural Intelligence) เป็นความสามารถในการปรับตัวกับวัฒนธรรมใหม่ ตลอดจนการต่อสู้กับปัญหา อุปสรรคและความพ่ายแพ้ที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละสถานการณ์ เป็นสิ่งที่ต้องการความกล้าหาญและความเชื่อมั่นในตนเองของผู้บริหาร คุณลักษณะด้านนี้ ดูบริน (DuBryn, 2010 p. 395) เรียกว่า Heart – ความฉลาดทางจิตใจ การสร้างความฉลาดทางวัฒนธรรมเป็นคุณลักษณะที่ผู้บริหารจะต้องใช้ทั้ง Head, Body และ Heart จึงจะทำให้สามารถสะสมข้อเท็จจริง ปรับตัวให้เข้ากับธรรมเนียมปฏิบัติ และปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมความฉลาดทางวัฒนธรรมจึงมีความหมายและองค์ประกอบที่คล้ายคลึงกับความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)

4. ความสามารถในการหลอมรวมวัฒนธรรมองค์การ (Acculturation) ในปัจจุบันองค์การแทบทุกประเภทมักจะควรรวมกิจการกัน เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการอยู่รอด สถานศึกษาก็เช่นกัน มีรูปแบบการควบรวมสถานศึกษาที่ประสบปัญหาเช่น มีขนาดเล็กเกินไป เป็นต้น ซึ่งประเด็นปัญหาที่จะทำให้การควบรวมกิจการล้มเหลว คือ การมีวัฒนธรรมองค์การที่ต่างกันอย่างมาก ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีการตรวจสอบความเข้ากันได้ของวัฒนธรรมคู่ (Bicultural Audit) ของทั้งสองสถานศึกษาให้ชัดเจน จึงจะทำให้การควบรวมกิจการประสบความสำเร็จการรวมวัฒนธรรมอาจทำได้โดยอาศัยกลยุทธ์เพื่อการรวมวัฒนธรรมของสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินการได้ดังนี้

4.1 การทำให้คล้ายกันโดยการซึมซับ (Assimilation) จะเป็นลักษณะของการที่สถานศึกษาที่ถูกครอบครองเต็มใจที่จะไปใช้วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาที่มาครอบครอง ซึ่งมักจะเป็นกรณีที่กิจการที่ครอบครองจะมีขนาดใหญ่กว่า มีวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งกว่าและดีกว่า

4.2 การบูรณาการ (Integration) เป็นการรวมและเลือกเอาวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาที่เหมาะสมของทุกแห่งเข้ามาสร้างเป็นวัฒนธรรมใหม่ที่ดีขึ้น วัฒนธรรมที่รวมกันนี้จะเกิดขึ้นได้จากการผู้บริหารทุก ฝ่ายได้ทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด และมีกลยุทธ์ในการสื่อสารข้อมูลที่สำคัญในการประสานและบูรณาการวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา

4.3 การจำแนกแยกกัน (Separation) จะเกิดขึ้นเมื่อสถานศึกษาทั้ง 2 แห่งที่ควบรวมกันตกลงที่จะยังคงตั้งอยู่และมีวัฒนธรรมของตนเอง กรณีนี้จะเหมาะสมเมื่อทั้ง 2 องค์กรนั้นไม่มีความสัมพันธ์กันในเชิงกลยุทธ์ หรือต้องการคงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตนเอง เพราะต่างฝ่ายต่างมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและมีความเหมาะสม

4.4 การลดความสำคัญของวัฒนธรรม (Deculturation) จะเกิดขึ้นในกรณีที่สถานศึกษาที่ถูกครอบครองถูกบังคับให้เลิกใช้วัฒนธรรมองค์การของตนเอง เพราะผู้ครอบครองเห็นว่าวัฒนธรรมเดิมไม่เหมาะสม จึงบังคับให้ใช้วัฒนธรรมของผู้ครอบครอง หรือจะไม่ต้องใช้วัฒนธรรมองค์การที่มา

ครอบครองก็ได้ แต่องค์การที่ถูกครอบครองมักจะสูญเสียเอกลักษณ์ของตนเอง และพนักงานมักจะเกิดความเครียดด้วย

กลยุทธ์ทั้ง 4 ประการดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาควรเลือกใช้กลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบทางบวกให้มากที่สุด เช่น วิธีการซึมซับและ/ หรือ การบูรณาการวัฒนธรรมขององค์การทั้งสองให้เหมาะสม จึงจะได้ประโยชน์จากวัฒนธรรมองค์การที่หลากหลาย (Cultural Diversity)

การบริหารสถานศึกษาท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม

วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาที่มีความหลากหลายและแตกต่างกัน อันเป็นผลมาจากการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารของสังคมโลก จนปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันในฐานะของความเป็นหมู่บ้านโลก (Global Village) ที่เต็มไปด้วยวัฒนธรรมย่อยอย่างมากมาย ดังที่กล่าวมาแล้ว การทำหน้าที่ในฐานะของผู้บริหารองค์การนั้น อยู่ในรูปแบบที่ผู้บริหารต่างก็ต้องให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่แตกต่างและยอมรับความแตกต่างดังกล่าว การปฏิบัติต่อบุคคลจึงเป็นไปตามสภาพความเชื่อ ค่านิยมหรือวัฒนธรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ผลที่ได้จึงเป็นส่วนหนึ่งที่ผู้บริหารให้ความสนใจความเป็นทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ในองค์การ

ความสำเร็จของผู้บริหารภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงจึงไม่เพียงแต่การยอมรับในประเด็นแรกเท่านั้น แต่ผู้บริหารจะต้องเป็นบุคคลที่สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมใหม่ด้วย ผู้บริหารจะต้องมีทักษะการบริหารข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Skills) เพื่อการบริหารงานในสถานศึกษาที่มีสมาชิกมาจากหลากหลายประเทศ หลายเชื้อชาติ หลายศาสนาและหลายเพศ จึงจำเป็นที่ผู้บริหารต้องตระหนักตลอดจนรู้จักการนำความแตกต่างทางวัฒนธรรม ความสัมพันธ์ทางสังคม เจตคติและค่านิยม ระดับการศึกษาและศาสนธรรม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการทำความเข้าใจและการปรับปรุงสัมพันธ์ภาพระหว่างกันของสมาชิกในแต่ละสถานศึกษา ลูกค้าหรือผู้รับบริการที่มีที่มาจากวัฒนธรรมที่ต่างกันให้ดีขึ้นได้ กล่าวคือ ผู้บริหารต้องสามารถบริหารจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรมให้ส่งผลดีต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาหรือ การใช้ความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นเครื่องมือในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ในประเด็นนี้ผู้บริหารควรพิจารณาจากคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการ ดังนี้ (DuBrin, 2010, pp. 55-57)

1. ความสัมพันธ์ทางสังคม (Social Relationship) บุคคลภายในสังคมที่ต่างกันจะจัดระเบียบความสัมพันธ์และกิจกรรม ค่านิยม ศาสนาและเศรษฐกิจของสังคมของพวกเขา ผู้บริหารต้องประเมินค่านิยมภายนอกและรูปแบบขององค์การข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural organization) ได้

2. ความเชื่อ เจตคติและค่านิยม (Belief, Attitude and Value) ความเชื่อ เจตคติและค่านิยมของบุคคลภายในความแตกต่างทางวัฒนธรรมจะเป็นข้อพิจารณาที่สำคัญต่อองค์การข้ามวัฒนธรรมหรือองค์การข้ามชาติ เช่น เจตคติเกี่ยวกับเวลาจะมีผลกระทบต่อองค์การที่อยู่ในภูมิภาคต่างกัน ผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจอย่างรอบคอบ

3. การได้รับการศึกษา (Educate) การได้รับการศึกษา การฝึกอบรมที่มีคุณภาพจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลโดยตรง ดังนั้น นอกจากการให้ความสนใจในระดับการศึกษาของบุคคลแล้วผู้บริหารจำเป็นต้องจัดโครงการให้การศึกษา การฝึกอบรมแก่บุคคลที่สอดคล้องกับปัญหา ความต้องการของบุคคลและสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารควรตระหนักว่า ระดับการ

ศึกษาของบุคคลจะเป็นปัจจัยกำหนดจำนวนและประเภทของการฝึกอบรมที่เหมาะสมที่สุด นอกจากนี้ยังพบว่าบุคคลในองค์กรส่วนใหญ่จะเปิดรับกับการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับค่านิยมทางวัฒนธรรมของพวกเขา มากที่สุดอีกด้วย

4. ศาสนา (Religion) ศาสนาเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งของการบริหารองค์การข้ามวัฒนธรรม หากผู้บริหารขาดความเข้าใจและไม่ให้ความสำคัญต่อความเชื่อทางศาสนาของบุคคลหรือชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่แล้ว เป็นอันตรายต่อทั้งผู้บริหารและสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง เพราะความเชื่อของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อศาสนานั้นเป็นความเชื่อที่บริสุทธิ์และมีความคาดหวังว่าบุคคลอื่น ๆ ที่มาเกี่ยวข้องกับเขาต้องเห็นความสำคัญต่อความเชื่อของเขา เช่นกัน ตัวอย่างเช่น ครั้งหนึ่งเนื่องจากเหตุการณ์ฉุกเฉิน วิศวกรชาวอเมริกัน ณ โรงงานน้ำมันในประเทศบังกลาเทศได้ยืนยันว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องมาทำงานวันพรุ่งนี้ซึ่งเป็นวันหยุดสำคัญของชาวมุสลิม พนักงานชาวมุสลิมได้กล่าวหาวิศวกรอเมริกันว่าเขาได้ดูหมิ่นศาสนาของพวกเขา ภายในหนึ่งชั่วโมงพวกเขาได้เลิกทำงานและสุดท้ายโรงงานก็ต้องปิดไปในที่สุด เป็นต้น

ดังนั้น เพื่อที่จะลดความสัมพันธ์ที่ไม่ดีและความวุ่นวายเช่นนี้ให้น้อยที่สุด ผู้บริหารจะต้องรับรู้ถึงความแตกต่างทางศาสนาที่มีอยู่ภายในองค์การข้ามชาติเช่นนี้ ผู้นำต้องตระหนักและให้การเคารพต่อความเชื่อทางศาสนาของบุคคลอื่นและการปรับวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับข้อจำกัดทางศาสนาและวัฒนธรรมประจำชาติ ให้เหมาะสม

เมื่อพิจารณาวัฒนธรรมองค์การในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ เต็มรูปแบบเช่นปัจจุบัน เราพบว่า โลกมีสภาพเป็นสังคมที่มีวัฒนธรรมประเพณีเดียว (Single Culture) ได้แก่ วัฒนธรรมที่อยู่บนพื้นฐานของสภาวะโลกไร้พรมแดนได้ทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารกัน จนเกิดแบบแผน และพัฒนาไปสู่การมีวัฒนธรรมร่วมกันระหว่างคนจากส่วนต่างๆของโลก ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้ มีลักษณะความขัดแย้งอยู่ในตัวของมันเอง กล่าวคือ ผลจากการเปลี่ยนแปลงได้ก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมที่อาจขาดความกลมกลืนกัน มีแนวโน้มที่จะมีความแตกแยกกัน มีหลายศูนย์กลาง และมีความสับสน ไม่มีศูนย์กลางของการปกครองยอมรับในความแตกต่าง เป็นสังคมที่ไม่สามารถทำนายเหตุการณ์ในอนาคตโดยยึดถือภูมิศาสตร์เป็นเหตุผลได้ และเป็นสังคมที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในพื้นที่ที่ห่างไกลเกิดขึ้นได้เสมอ ลักษณะดังกล่าวเกิดขึ้นเพราะโลกมีวิวัฒนาการและประวัติศาสตร์อันยาวนานก่อนเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ สังคม ณ ที่ต่าง ๆ ทั่วโลกมีวัฒนธรรมเฉพาะเป็นของตนเองซึ่งเป็นรากฐานของชีวิตของบุคคลที่ไม่สามารถหลบหนีออกไปจากความเชื่อของบุคคลได้อย่างง่ายดาย เมื่อสังคมต้องเข้าสู่ยุคโลกไร้พรมแดนและเผชิญกับความหลากหลายของความเชื่อค่านิยมที่แตกต่างไปจากของตนเองโดยสิ้นเชิงนั้น จึงมีผลเกิดขึ้นสองด้านคือ ในด้านหนึ่งอาจทำให้คนกลุ่มหนึ่งลดความสำคัญในการยึดถือค่านิยมของตนเองลง แต่ในอีกด้านหนึ่งก็อาจทำให้คนในสังคมนั้นหันกลับมายึดมั่นกับประเพณีดั้งเดิมมากขึ้น กลายเป็นสังคมของกลุ่มที่ปฏิเสธวัฒนธรรมสมัยใหม่ และหันกลับมาเคร่งครัดกับระเบียบประเพณีดั้งเดิม โดยถ้าเป็นกลุ่มศาสนาจะยึดถือตามตัวอักษรในคัมภีร์หรือบางที่อาจปฏิบัติเคร่งครัดยิ่งกว่าที่ระบุไว้ในคัมภีร์เสียอีก ในสังคมไทยกลุ่มสันตโศกอาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ได้ นอกจากนั้นกลุ่มมุสลิมหัวรุนแรงในตะวันออกกลางก็จัดอยู่ในกลุ่มนี้เช่นกัน

ด้วยกระแสของโลกาภิวัตน์ดังที่กล่าวมา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญและตระหนักอยู่เสมอว่าสถานศึกษาแต่ละแห่งต่างก็มีวัฒนธรรมของตนเอง เช่นกัน วัฒนธรรมองค์การที่ดีของสถาน

ศึกษาย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาของสถานศึกษาได้ หากได้รับการดูแลอย่างระมัดระวัง และจะช่วยขับเคลื่อน ให้สถานศึกษาก้าวไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา ยังเป็นศูนย์กลางในการควบคุมและจัดการในสถานศึกษาว่า สถานศึกษาจะดำเนินการทำงานเพื่อมุ่งไปสู่ผลประโยชน์สูงสุดได้อย่างไร สถานศึกษาจะมีความสามารถในการจัดการกับโอกาส และความท้าทายได้มากเพียงใด บุคคลที่มีคุณลักษณะอย่างไรจึงจะมีความเหมาะสมกับภารกิจขององค์การ ทำอย่างไรจึงจะกระตุ้นหรือสร้างแรงคลใจในการทำงานของบุคคลให้มุ่งสู่ประสิทธิภาพประสิทธิผลในการทำงานมากขึ้น ตลอดจนสิ่งที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ อีกเป็นจำนวนมาก วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา จึงประเด็นที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องคิดถึงถี่ถ้วนว่า วัฒนธรรมแบบใด คือสิ่งที่สอดคล้องกับธรรมชาติของสถานศึกษาและวัฒนธรรมแบบใดที่จะนำสถานศึกษาของเราไปสู่เป้าหมายจนประสบผลสำเร็จ

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University

เอกสารอ้างอิง

- งามพิศ สัตย์สงวน. (2547). *การวิจัยเชิงคุณภาพทางมานุษยวิทยา* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จันทร์เพ็ญ อมรเลิศวิทย์. (2543). *การจัดการองค์การทางสังคม*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พรภิเศก. (2546). *วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน*. ปรินซ์ตัน: ปรินซ์ตันปริญาณิพนธ์ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2547). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชนา.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). *วัฒนธรรมองค์การ: แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์*. กรุงเทพฯ: โฟร์เพซ.
- Cheng, Y. C. (1993). Profile of Organizational Culture and Effectiveness School. *School Effectiveness and School Improvement*, 4(2). pp. 85-110
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- DuBrin, A. J. (2010). *The Principles of Leadership*. 6th ed. Toronto: Houghton Mifflin Company.
- Fyans, L. J., & Maehr, M. L. (1990). *School Culture, Student Ethnicity, and Motivation*. Urbana, IL: The National Center for School Leadership. ED. 327947.
- Gordon, J. R. (1999). *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*. 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hofstede, G. (1999). The Universal and the Specific in 21st Century Global Management. *Organizational Dynamics*, Summer 1999, pp. 35-37.
- Kluckhohn, C., & Kelly, W. H. (1945). *The concept of culture*. In R. Linton (Ed.). *The Science of Man in the World Culture*. (pp. 78-105). New York. Columbia University Press.
- Lederach, J. P. (1995). *Preparing for peace: Conflict transformation across cultures*. Syracuse, NY: Syracuse University Press.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1995). *Organizational behavior : Managing people and organizations*. Boston, MA: Houghton Mifflin Co.
- Petrick, J. A., & Furr, D. S. (1995). *Total quality in managing human resources*. Delray Beach, FL: St. Lucie Press.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2002). *Management*. 6th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Thacker, J. L., & McInerney, W. D. (1992). Changing Academic Culture to Improve Student Achievement in the Elementary school. *ERS Spectrum*, 10(4), 18-23.

