



# การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

## โรงเรียนวัดจุกัยธาราม



สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักงาน  
คณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

## การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร (No Gife Policy)

วัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) คือ ค่านิยมร่วม หรือ ความเชื่อที่ทุกคนในบริษัทมีร่วมกัน ทั้งที่ แบบตั้งใจ (Non-Organic growth) และแบบไม่ตั้งใจ (Organic growth) โดยคนส่วนใหญ่ร่วมกันปฏิบัติจน กลายเป็นธรรมเนียมสำหรับองค์กรนั้นๆ ซึ่งก่อให้เกิดการหล่อหลอมรวมของพฤติกรรมทั้งคนใหม่ และคนเก่าให้ไปใน ทิศทางเดียวกัน ถ้าวัฒนธรรมเป็นไปในทางที่สอดคล้องกับทิศทางที่องค์กรได้ตั้งไว้ ก็จะนำไปสู่ ค่านิยมร่วมของ องค์กรในทางที่ถูกต้อง และเหมาะสม ซึ่งส่งผลดีต่อองค์กรเป็นอย่างมาก

การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร กระแสแห่งการบริหารจัดการองค์กรแบบยั่งยืน ( Sustainable Organization ) ค่อนข้างมาแรงในยุค ปัจจุบันนี้ เนื่องจากการแข่งขันทางงานรุนแรงขึ้น องค์กรที่ปรับตัวได้ไม่ดีก็ อาจหายไปจากวงโคจรทางงาน ดังนั้น ฝ่ายบริหารระดับสูงในทุกองค์กรจึงต้องค้นหาเครื่องมือที่จะนำพาองค์กร หรือขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างเหนือชั้นกว่า องค์กรอื่น การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรก็ถือว่าเป็นเครื่องมืออันดับ ตันๆ ที่หลายองค์กรนำมากำหนดเป็นแผน กล ยุทธ์หรือแผนงาน ( Business Plan ) เพราะจากการวิจัยถึง ความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กรในระดับโลก พบว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ชัดเจน ครุและบุคลากรในองค์กร ทุกคนรับรู้รับทราบเข้าใจเข้าถึง และแสดงพฤติกรรม ที่บ่งบอกความเป็นตัวตนขององค์กรนั้นๆ จะทำให้องค์กร ดังกล่าว ยืนหยัดอยู่ในกระแสความนิยมและรักษาความมี เสถียรภาพขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

เครื่องมือที่นำมาใช้ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อความยั่งยืน

๑. การมีส่วนร่วม ( Participation ) : การที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนหรือมีวัฒนธรรมองค์กรที่ เด่นชัดหรือชัดเจนได้นั้น การมีส่วนร่วมในองค์กรของครุและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนกันตั้งพิทยากรล้วน แล้วแต่มี ความสำคัญและความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะหากขาดซึ่ง ความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กรแล้ว ก็ยากที่ จะพบเจอกับ คำว่า องค์กรแห่งความยั่งยืน

๒. การเปิดใจกว้าง ( Openness / Candor ) : สิ่งจำเป็นอีกประการหนึ่งในการเสริมสร้างวัฒนธรรม องค์กร ให้แข็งแกร่ง นั่นคือการมีครุและบุคลากรที่มีทัศนคติในการเปิดใจกว้าง ยอมรับความเปลี่ยนแปลง และ พร้อมจะ ยอมรับสิ่งใหม่ๆ หรือสิ่งที่เป็นนโยบายขององค์กร นำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง และหากมองในมุมกลับกัน หากองค์กรมี ครุและบุคลากรที่ปิดกั้นหรือไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงใดๆ เป็นประชากรส่วนใหญ่ในองค์กร ก็ สามารถทำนายได้ว่าองค์กรนั้นยากที่จะเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน เพราะต่างคนต่างก็จะมีวัฒนธรรมที่เป็นของ ตัวเอง ไม่สามารถบ่งชี้ได้ ว่าวัฒนธรรมองค์กรที่แท้จริงคืออะไร ซึ่งจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ของผู้รับบริการหรือ บุคคลภายนอกที่มองเข้ามายัง องค์กรนั้นๆ

๓. ความไว้วางใจ และการยอมรับ ( Trust and Respect ) : ปัจจัยที่สำคัญมากอีกสิ่งหนึ่ง ในการ ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนหรือมีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัด ที่ขาดเสียมิได้ นั่นก็คือ ความไว้วางใจและการ ยอมรับในตัวบุคลากรในองค์กร หลายๆ ครั้งที่ครุและบุคลากรในองค์กรมักจะมีคำถามในใจว่า ทำไมองค์กรจะต้อง ว่าจ้างที่ปรึกษาประจำเข้ามาบริหารงานเกือบทุกหน่วยงาน/ฝ่ายงาน/แผนกในองค์กร ซึ่งทำให้ครุและบุคลากรใน

องค์กรอาจคิดไปได้ว่า ผู้บริหารไม่ได้ไว้วางใจและยอมรับในความสามารถของครูและบุคลากรที่ตนเองได้สัมภาษณ์เขาหรือเธอเข้ามาทำงานกับองค์กรด้วยตนเอง หากเป็นเช่นนี้ครูและบุคลากรก็จะไม่ทุ่มเทให้กับการทำงาน รวมทั้งอาจส่งผลเสียในระยะยาวต่อ ผลประกอบการของงานอย่างใหญ่หลวงได้ด้วย นอกจากนี้หากผู้บริหาร ต้องการความคิดเห็นใดๆ จากครูและบุคลากร ก็อาจจะไม่มีครูและบุคลากรคนใดประสงค์ที่จะแสดงความคิดเห็นที่ สร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใดๆ ที่จะทำให้องค์กรยั่งยืนได้

๔. ข้อผูกพันหรือพันธะสัญญา ( Commitment ) : การจะเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืนนั้น ครูและบุคลากรทุกคนทุกระดับในองค์กรจะต้องมีข้อผูกพันหรือพันธะสัญญาร่วมกัน ว่าทุกคนจะมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้จัดตั้งไว้อย่างต่อเนื่องและไม่ล้มเลิกข้อผูกพันหรือพันธะสัญญาดังกล่าวซึ่งอาจเขียนออกมาในรูปของนโยบายขององค์กร แต่สิ่งหนึ่งซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในยุคปัจจุบันในการบริหารองค์กรอย่างยั่งยืนนั้น สัญญาใจหรือพันธะสัญญาทางใจ ก็เป็นอีกเครื่องมือหนึ่ง ที่ผู้บริหารหรือนักบริหารงานบุคคลไม่ควรมองข้าม เพราะ หากผู้บริหารองค์กรสามารถสร้างความรู้สึกที่สัมผัสได้ถึงพันธะสัญญาดังกล่าวให้เกิดขึ้นในใจของครูและบุคลากรทุก คน โอกาสในความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืนหรือมีวัฒนธรรมที่หล่อหลอมกันเป็นหนึ่งเดียวความสำเร็จย่อมอยู่ไม่ไกลเกินเอื้อมถึงอย่างแน่นอน

๕. ฐานในการขจัดข้อขัดแย้ง ( Conflict Resolution ) : ไม่ว่าจะเป็นยุคอดีต ยุคปัจจุบันหรือยุคอนาคต ก็ตาม ความขัดแย้งในองค์กรหรือในสังคม ก็ยังคงเป็นอุปสรรคประการสำคัญประการหนึ่ง ในการนำพาองค์กร ให้ ฝ่าฟันมรสุมลูกนี้ให้ผ่านพ้นเพื่อไปพบกับความสำเร็จในการเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมแห่งความยั่งยืนได้ ดังนั้น ผู้บริหารและครูและบุคลากรทุกคน จะต้องร่วมแรงร่วมใจ และร่วมด้วยช่วยกันที่จะขจัดปัดเป่าความขัดแย้งที่มีอยู่ ในทุกหน ทุกแห่ง ในองค์กร ให้กลับกลายเป็นพลังแห่งความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดเห็นต่างแต่ไม่แตกแยก หรือแตก ความสามัคคี เพราะไม่มีความสำเร็จใดๆ ที่ขาดองค์ประกอบของความรักความปรารถนาดีหรือความ สามัคคีของคนในองค์กรหรือในสังคมไปได้

๖. ความเป็นเอกฉันท์หรือฉันทามติ( Consensus ) : ปัจจัยข้อนี้เกี่ยวข้องกับปัจจัยแห่งความขัดแย้ง กล่าวคือ เมื่อผู้บริหารหรือนักบริหารงานบุคคลสามารถจัดความขัดแย้งหรือเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นความคิดที่ สร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้แล้วนั้น ความเป็นเอกฉันท์หรือฉันทามติต่างๆ ก็ก็จะเกิดขึ้นติดตามมาทันทีทันใด ทำให้การบริหารจัดการภายในองค์กรที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร เป็นไปอย่างง่ายดายหรือมีข้อโต้แย้ง น้อยมาก เพราะครูและบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรเห็นชอบและพูดเป็นเสียงเดียวกันหรือปฏิบัติในแบบอย่าง เดียวกัน หากใครที่ไม่ปฏิบัติตามก็ย่อมกลายเป็นแกะดำในองค์กรได้

๗. การตัดสินใจ ( Decision Making ) : คำว่าการตัดสินใจ ในความหมายของการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้น หมายถึง การที่ผู้บริหารกล้าที่จะบอกกับครูและบุคลากรทุกๆ คน หรือกล้าที่จะแสดงพฤติกรรมต้นแบบ (Role Model) ให้กับครูและบุคลากรได้เห็นเป็นตัวอย่างได้ มิใช่เพียงติดประกาศ หรือแถลงเป็นนโยบายเท่านั้น รวมไปถึง การกล้าที่จะตัดสินใจ พิจารณาบริหารจัดการกับครูและบุคลากรซึ่งไม่ปฏิบัติตามให้เหมาะสมกับวัฒนธรรม องค์กรที่ทุกคนได้มุ่งมั่นทุ่มเทในการแสดงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร

๘. การรวมพลัง ( Synergy ) : ไม่ว่าจะเป็นการสร้างหอไอเฟลหรือกำแพงเมืองจีนหรือการเสริมสร้างความ เป็นประชาธิปไตย ต่างก็มีสิ่งหนึ่งที่เหมือนกัน นั่นก็คือ การรวมพลังของทุกคน เพราะแม้กระทั่งเมล็ดตัวเล็กๆ หากรวม พลังกันหรือผนึกพลังกันหลายๆ ตัว ก็สามารถที่จะยกอาหารขึ้นใหญ่ๆ กลับไปยังรังของมันได้

๙. จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์( Goal and Objective ) : องค์กรใดที่มีจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ ชัดเจน ในการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการบริหารองค์กร ก็ย่อมจะทำความฝันหรือวิสัยทัศน์ (Vision) ของ ตน ประสบความสำเร็จได้ตั้งใจมุ่งมั่นทุกประการ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรก็เช่นกัน ต้องมีการกำหนด จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ซึ่งรวมไปถึงการสื่อสารและกิจกรรมที่ต่อเนื่องภายในองค์กร เพราะมีฉะนั้น แล้ว ก็จะ เสมือนกับ การเดินป่าที่ไม่มีเข็มทิศ ย่อมหาทางออกหรือหลุดพ้นจากภัยอันตรายหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น ในป่าไปได้

๑๐. การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา ( Change and Development ) : หากเปรียบเทียบกับคำพระที่ว่า “อนิจจัง ทุกขัง อนัตตา” แล้ว มีความคล้ายคลึงกันตรงที่ว่า ชีวิตทุกชีวิตย่อมจะต้องมีการเกิด แก่เจ็บและตาย ฉะนั้น ใด ฉะนั้น องค์กรก็ย่อมที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาต่อไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป ตามยุค เศรษฐกิจที่ เปลี่ยนแปลงไป เพราะฉะนั้น ผู้บริหารที่ต้องการจะเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรก็ต้องปรับเปลี่ยน รูปแบบและ พัฒนาการบริหารงานภายในองค์กรและการบริหารคนองค์กรให้มีองค์ประกอบครบทั้ง ๙ ประการ ดังที่ได้กล่าวมา ข้างต้นนี้ จึงจะถือได้ว่าได้ดำเนินงานมาในแนวทางที่ถูกต้องและเหมาะสมกับคำว่า องค์กรแห่ง ความยั่งยืน (Sustainable Organization)

### กระบวนการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กร ( Creating the Organization Culture )

**ขั้นตอนที่หนึ่ง** การกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ (Formulate Strategic Values) ค่านิยมเชิงกล ยุทธ์คือความ เชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร ซึ่งเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ที่ได้รับการพัฒนาตาม กระบวนการกลั่นกรอง ของสิ่งแวดล้อม และการวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อประเมินทางด้านเศรษฐกิจประชารณ นโยบายสาธารณะ เทคโนโลยี และสังคม ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเป็นตัวกำหนดความต้องการของตลาดที่ องค์กรสามารถที่จะเผชิญได้

**ขั้นตอนที่สอง** พัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรม (Develop Culture Values) คือค่านิยมที่ครูและ บุคลากร ต้องการที่จะปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินตามค่านิยมเชิงกลยุทธ์ได้ ซึ่งอยู่บนพื้นฐาน ความเชื่อขององค์กรที่ว่า องค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างไร และเมื่อใดถ้าองค์กรไม่พยายามที่ จะพัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรมให้ เชื่อมโยงกับการกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ก็จะเป็นการจบไปกับความ ว่างเปล่าของกลุ่มค่านิยม ดังนั้นครูและ บุคลากรในองค์กรจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์เกี่ยวกับพฤติกรรมใน การทำงานที่มีความมั่นคง เพื่อเป็นการเชื่อมโยง หรือสนับสนุนค่านิยมเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เช่นการผลิต ที่ระดับต้นทุนที่ต่ำ การบริหารลูกค้า หรือวัฒนธรรมทาง เทคโนโลยี

**ขั้นตอนที่สาม** การสร้างวิสัยทัศน์ (Create Vision) วิสัยทัศน์คือ ภาพขององค์กร ที่จะเหมือน หรืออยู่ ณ จุดใดในอนาคตขององค์กรหลังจากที่มีการพัฒนาค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมทางวัฒนธรรม

แล้วองค์กรก็จะ กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ใช้เป็นแนวทางร่วมกันระหว่างค่านิยมเชิงกลยุทธ์กับค่านิยมทางวัฒนธรรม ซึ่งถูก กำหนดขึ้นมาเป็นอันดับแรกก่อนที่จะมีการเขียนวิสัยทัศน์ เพื่อการสร้างภาพในอนาคตขององค์กรและสื่อสารผ่านครู และบุคลากรทุกคน สำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นตามเป้าหมายขององค์กร

**ขั้นตอนที่สี่** การเริ่มดำเนินกลยุทธ์ (Initiate Implementation Strategies) เป็นการสร้างค่านิยมและเริ่ม ปฏิบัติเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ การเริ่มต้นดำเนินกลยุทธ์มักจะครอบคลุมหลายปัจจัยตั้งแต่การ พัฒนาการออกแบบองค์กรไปจนถึงการสรรหาและการฝึกอบรมครูและบุคลากรที่มีค่านิยมร่วม และดำเนินการตาม ค่านิยมร่วมนั้น โดยมีค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมทางวัฒนธรรมเป็นตัวกระตุ้นหรือสิ่งเร้าเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ

**ขั้นตอนที่ห้า** การเสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรม (Reinforce Culture Behavior) การเสริมแรง พฤติกรรมทางวัฒนธรรมสามารถจะกระทำได้หลายรูปแบบ รูปแบบแรก การจัดการระบบการให้รางวัลอย่างเป็น ทางการในองค์กร ซึ่งจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของพฤติกรรมในหลายๆด้าน เพื่อให้เกิดค่านิยมแก่ครูและ บุคลากร รูปแบบที่สององค์กรจะต้องบอกเรื่องราวต่างๆ ไปยังครูและบุคลากรทุกคนเพื่อเสริมสร้างค่านิยมทาง วัฒนธรรม รูปแบบที่สาม องค์กรจะต้องเน้นครูและบุคลากรในสิ่งต่างๆ ที่สำคัญๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตาม วิสัยทัศน์ขององค์กร และให้เกิดผลปฏิบัติได้อย่างจริงจัง ดังนั้นองค์กรก็ต้องใช้ความพยายามอย่างยิ่งเพื่อให้ครูและบุคลากรทำในสิ่งที่เหมาะสม



## ประกาศโรงเรียนวัดอุทัยธาราม

### เรื่อง นโยบายการไม่รับหรือเรียกรับของขวัญและของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่ (No Gift Policy)

โรงเรียนวัดอุทัยธารามสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ตระหนักถึงปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันที่ทุกภาคส่วนต้องร่วมมือกันขจัดให้หมดสิ้นไป เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยการปฏิบัติหน้าที่อย่างซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ไม่รับหรือเรียกรับของขวัญและสิ่งตอบแทนอื่นใดจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ ให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลการมีส่วนร่วม รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน มุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ ร่วมกันต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ร่วมงาน ตลอดจนเสริมสร้างบุคลากรในหน่วยงานให้มีวินัย โปร่งใส มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีจิตอาสาในการให้บริการ และสร้างสังคมที่ไม่ทนต่อการทุจริต โรงเรียนวัดอุทัยธารามจึงกำหนดนโยบายการไม่รับหรือเรียกรับของขวัญและของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่ (No Gift Policy) ดังนี้

๑. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียนวัดอุทัยธารามงดรับของขวัญและของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่ทุกชนิดจากบุคคลภายนอกผู้มาติดต่อหน่วยงาน

๒. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียนวัดอุทัยธาราม งดให้ของขวัญและของกำนัลทุกชนิดแก่บุคคลภายนอกผู้มาติดต่อหน่วยงาน

๓. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียนวัดอุทัยธาราม ต้องไม่แสวงหาเพื่อให้ได้มาซึ่งของขวัญของกำนัล หรือผลประโยชน์ที่มีขอบด้วยกฎหมาย

๔. การแสดงความยินดี การแสดงความปรารถนาดี การแสดงการต้อนรับ หรือการแสดงความเสียใจ ในโอกาสต่าง ๆ ตามประเพณีนิยม ควรใช้วิธีการแสดงออกด้วยการลงนามในบัตรอวยพร สมุดอวยพร บัตรแสดงความยินดี บัตรแสดงความเสียใจ หรือการอวยพรผ่านสื่อสังคมออนไลน์ แทนการให้ของขวัญหรือสิ่งของ

๕. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียนวัดอุทัยธารามมีหน้าที่แจ้งให้บุคคลภายนอกทราบถึงนโยบายดังกล่าวโดยทั่วถึง

จึงประกาศให้ทราบและถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัดโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๑๖ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๗

( นายวัชรวีร์ วีระเดชโชติ )

ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดอุทัยธาราม



# No Gift policy

โรงเรียนวัดอุทัยธาราม

## “งดให้ งดรับของขวัญ”

เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานอย่างโปร่งใส

นายวัชรวิทย์ อีระเดชโชติ  
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดอุทัยธาราม



