

คำนำ

เอกสารแนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร สพฐ. OBEC จัดทำขึ้นเพื่อสำหรับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการเสริมสร้าง และพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งรายละเอียดเนื้อหาประกอบด้วย 3 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 วัฒนธรรมองค์กร ส่วนที่ 2 ค่านิยม สพฐ. OBEC และส่วนที่ 3 บทส่งท้าย

การดำเนินการจัดทำเอกสารฉบับนี้ ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนกลาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และจากสถานศึกษา ซึ่งได้ให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ที่เป็นประโยชน์ ในการดำเนินการจัดทำเอกสารให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เสร็จสมบูรณ์

หวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ในการเสริมสร้าง และพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้เข้มแข็ง และพัฒนาศักยภาพองค์กร บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ขอขอบคุณผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่มีส่วนในการจัดทำเอกสารฉบับนี้ รวมทั้งการนำสู่การปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
กุมภาพันธ์ 2555

สารบัญ

หน้า

ส่วนที่ 1	วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)	1
	วัฒนธรรมองค์กรคืออะไร?	5
	วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญอย่างไร?	6
	ค่านิยมหลักขององค์กร (Core Values Organization) คืออะไร?	8
	เราจะสร้างค่านิยมองค์กรได้อย่างไร?	10
ส่วนที่ 2	ค่านิยมหลัก สพฐ. OBEC	14
	OBEC คืออะไรใครรู้บ้าง?	14
	O = Organic (องค์กรมีชีวิต)	14
	ทำอย่างไรจึงจะเป็นองค์กรที่มีชีวิต?	15
	B = Benevolence (พร้อมจิตเอื้ออาทร)	17
	ทำอย่างไร จึงจะพร้อมจิตเอื้ออาทร?	18
	E = Eagerness (มีอารมณ์คือความขยัน)	19
	ทำอย่างไรจึงจะมีอารมณ์ คือ ความขยัน?	20
	C = Compliance (ใจยึดมั่นคุณธรรม)	21
	ทำอย่างไรจึงจะมีใจยึดมั่นหลักคุณธรรม	23
ส่วนที่ 3	บทส่งท้าย	25
	เอกสารอ้างอิง	26
	ภาคผนวก : ตัวอย่างการสร้างวัฒนธรรมองค์กร สำนักงาน ก.พ.ร.	27
	คณะทำงาน	32

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

“เรารู้จักวัฒนธรรมองค์กรกันเถอะ”



วัฒนธรรมองค์กร คืออะไร??

“องค์กร กับองค์การต่างกัน อย่างไร สับสนบ้างเลยคะ”



จากพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ปี 2546 ได้แยก
คำว่า องค์การ (Organization) และองค์กร (Organ) ไว้ดังนี้

องค์การ (Organization) หมายถึง ศูนย์รวมกลุ่มบุคคลหรือกิจการที่ประกอบ
กันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย
หรือในตราสารจัดตั้งซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น องค์การของรัฐบาล หน่วยงาน
เอกชน เช่น บริษัทจำกัด สมาคมหรือหน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น องค์การ
สหประชาชาติ

องค์กร (Organ) หมายถึง บุคคล คณะบุคคล หรือสถาบันซึ่งเป็นส่วนประกอบ
ของหน่วยงานใหญ่ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกัน เช่น คณะรัฐมนตรีเป็นองค์กร
บริหารของรัฐ สภาผู้แทนราษฎรเป็นองค์กรของรัฐสภา, ในบางกรณี องค์กร หมายถึงความ
รวมถึงองค์การด้วย

จากคำนิยามนี้ คำว่า องค์กรจึงเป็นส่วนย่อยของ “องค์การ” และมีหน้าที่
เฉพาะ ส่วน “องค์การ” นั้นเป็นที่รวม “องค์กร” ต่าง ๆ ซึ่งกระทำหน้าที่แตกต่างกันนั้น
มาเข้าไว้ด้วยกัน และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรต่าง ๆ ให้ทำหน้าที่ประสานกัน
อย่างเป็นระเบียบ หน่วยงานที่จะถือว่าเป็น “องค์กร” ได้ จะต้องมีการจัดระเบียบงาน
ถูกต้องตามกระบวนการดังกล่าวมาแล้วเท่านั้น (จำนงค์ ทองประเสริฐ, 2528.)

ดังนั้นหน่วยงานต่าง ๆ จึงควรใช้คำว่า องค์กร มากกว่าคำว่า องค์กร แต่เนื่องจาก
มีการใช้กันจนชินก็เลยใช้คำว่า องค์กร กันมากในปัจจุบัน ซึ่งในทางปฏิบัติ หากเป็นการ
พูดถึงหน่วยงานทั่ว ๆ ไปไม่เฉพาะเจาะจงควรใช้คำว่า องค์กร เช่น องค์กรบริหารส่วน
ตำบล องค์กรคุณภาพ องค์กรบริหารตนเอง องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น แต่ถ้าพูด
เฉพาะเจาะจงหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งก็ใช้คำว่า องค์กร ได้

สำหรับ ในเอกสารเล่มนี้ ใช้คำว่า “องค์กร” เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงาน
ตามคู่มือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ
ราชการ (ก.พ.ร.) และเป็นการเฉพาะเจาะจงสำหรับใช้กับสำนักงานคณะกรรมการ
ศึกษาขั้นพื้นฐาน

วัฒนธรรมองค์กร คือ อะไร



องค์กรต่าง ๆ ย่อมมีแบบแผนความคิดและแนวทางการปฏิบัติงานที่สมาชิกยึดถือปฏิบัติอันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ ซึ่งปฏิบัติสืบต่อกันมาเป็นระยะเวลายาวนานต่อเนื่อง ซึ่งเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายความสำเร็จสูงสุดตามที่มุ่งหวัง ซึ่งถือเป็นข้อดีและจุดแข็งที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร แบบแผนความคิดและแนวทางปฏิบัตินั้นผ่านกระบวนการยอมรับและปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ

มีนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศได้ให้คำนิยามของวัฒนธรรมองค์กรไว้ ดังนี้

ราเวสซี และ ชูลทซ์ (Ravasi และ Schultz ,2006) ได้นิยามวัฒนธรรมองค์กรคือ ชุดของสมมติฐานทางจิตที่ใช้ร่วมกัน และการกระทำในองค์กรด้วยการกำหนดลักษณะการทำงานที่เหมาะสมสำหรับสถานการณ์ต่าง ๆ เช่นเดียวกับ ร็อบบินส์ (Robbins,2001) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรหมายถึงระบบทุกอย่างที่ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในแนวทางปฏิบัติหรือแนวทาง ในการดำเนินงานขององค์กรและเปรียบเสมือนบุคลิกลักษณะขององค์กร

เทียนชัย ไชยเศรษฐ (2552) ได้นิยาม วัฒนธรรมองค์กร คือวิถีชีวิตของกลุ่มคนในองค์กรหนึ่งที่ประพฤติปฏิบัติกันอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นลักษณะเฉพาะของกลุ่มคนนั้นๆ และเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้องค์กรดำเนินอยู่ราบรื่นและยั่งยืน

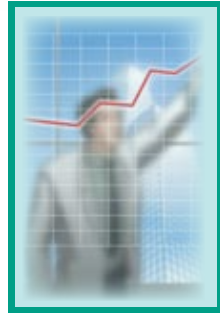
สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2549) ได้นิยาม วัฒนธรรมองค์กร หมายถึงแนวการดำเนินชีวิตและปฏิบัติงานขององค์กรสังคม โดยเฉพาะองค์กรแบบสหจรรยา (Association)

พิทยา บวร (2540) ได้นิยาม วัฒนธรรมองค์กร หมายถึงระบบความเข้าใจร่วมกัน (Shared Meaning) ระหว่างสมาชิกขององค์กรว่าควรประพฤติปฏิบัติอย่างไร



สรุปได้ๆ! วัฒนธรรมองค์กรคือแบบแผนหรือวิถีชีวิตขององค์กรที่สมาชิกยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกันเป็นทั้งแบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ขององค์กร และเป็นแบบแผนทางการกระทำขององค์กรและปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร กล่าวคือ ถ้าหากหน่วยงานใดมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เช่น บุคลากรมีการทำงานอย่างเต็มที่ เน้นคุณภาพและมีความรับผิดชอบสูง ย่อมส่งผลให้การทำงานของทุกคนดี มีคุณภาพ ส่งผลทำให้ผู้รับบริการได้รับการบริการที่ดีมีคุณภาพ รวมทั้งทำให้เกิดความพึงพอใจ

วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญอย่างไร



องค์กรจะดำเนินไปได้ ต้องอาศัยพลังความร่วมมือกันอย่างเข้มแข็งและร่วมแรงร่วมใจกันของบุคลากรทุกคนในองค์กร หมายถึง การที่องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรของตนเอง ในทางที่ดีมีรูปแบบการทำงานและค่านิยม ที่เน้นความร่วมมือ ร่วมใจกัน การทำงานเป็นทีม การมุ่งเน้นความมีคุณภาพ มาตรฐาน ฯลฯ วัฒนธรรมองค์กร เช่นนี้ ย่อมทำให้องค์กรดำเนินไปได้อย่างราบรื่น หรือประสบความสำเร็จก้าวหน้า

การที่บุคลากรในองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนและสามารถทำให้บุคลากรในองค์กรมีจิตสำนึกตรงกัน มีเป้าหมายร่วมกันและมีแนวทางการปฏิบัติงานที่มีไปในทิศทางเดียวกันแล้วนั้น ย่อมทำให้ปัญหาหรือกระบวนการตัดสินใจดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน ปัญหาความขัดแย้งย่อมมีน้อยหรือปัญหาบางอย่างสามารถได้รับการแก้ไขและจบลงด้วยดี ในเวลาที่รวดเร็วและทันกับสถานการณ์ (เพ็ชรี ระบุวิชิตร์, 2554) และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเข้มแข็ง และยั่งยืนนั้น องค์กรจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อเป็นวิถีปฏิบัติที่บุคลากรเห็นคุณค่าร่วมกันตระหนักและเข้าใจตรงกัน นั่นคือ ค่านิยมขององค์กร นั่นเอง

ตัวอย่างวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทต่างๆ

กลุ่มบริษัทในเครือซีเมนต์ไทย กำหนดวัฒนธรรมองค์กร คือ



1. ตั้งมั่นในความเป็นธรรม
2. มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ
3. เชื้อถือในคุณค่าของคน
4. ถือมั่นในความรับผิดชอบของคน

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) กำหนดวัฒนธรรมองค์กร คือ



1. ความรู้สึกเป็นเจ้าของธุรกิจ (Sense of Ownership)
2. มุ่งเน้นผลประโยชน์ทางธุรกิจ (Business Oriented)
3. มุ่งเน้นลูกค้า (Customer Oriented)
4. ต้องการให้ ปตท. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization)
5. มีจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีม โดยมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน (Team Spirit)

บริษัท การบินไทย จำกัด กำหนดวัฒนธรรมองค์กร คือ



“สร้างทัศนคติการทำงานร่วมกันเป็นทีม”

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด กำหนดวัฒนธรรมองค์กร คือ



1. คิดไกล
2. ลงมือทำอย่างมีระบบ
3. พัฒนาคคน
4. แก้ปัญหาและพัฒนา

สำนักงานเกษตรจังหวัดสมุทรสงคราม กำหนดวัฒนธรรมองค์กร คือ



“การทำงานเชิงรุก เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า”

สถาบันกัลยาณ์ราชนครินทร์ กำหนดวัฒนธรรมองค์กร คือ



“มุ่งมั่น จัดแนวคิด จิตพัฒนา เน้นลูกค้า ผ่านระบบ ครบทีม”

ค่านิยมหลักขององค์กร (Core Values Organization) คืออะไร



องค์กรส่วนใหญ่มักจะกำหนดความคาดหวังสำคัญในการปฏิบัติงานให้บุคลากรได้รับรู้และมีส่วนร่วมต่อการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายสำคัญตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ขององค์กร ซึ่งเป็นตัวสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของสมาชิกทุกคนในองค์กรให้มีจิตวิญญาณในความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งเรียกว่า ค่านิยมหลักขององค์กร

ค่านิยมหลักขององค์กร หมายถึงเกณฑ์สำคัญที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใช้ในการตัดสินใจว่าอะไรควรทำ และอะไรไม่ควรทำเพื่อให้ได้รับผลอันพึงปรารถนาพร้อมกัน ซึ่งค่านิยมเป็นสิ่งที่กำหนดถึงพฤติกรรมและผลที่ติดตามมา (เทียนชัย ไชยเศรษฐ์, 2552)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ให้ความหมาย“ค่านิยมหลัก” หมายถึง ความคิดหรือความเชื่อร่วมกันขององค์กรซึ่งได้รับการพิจารณาแล้วว่า มีคุณค่า มีประโยชน์ ถูกต้องเหมาะสม ด้งาม สมควรประกาศไว้เพื่อกำกับให้บุคคลในองค์กรยึดถือ และประพฤติปฏิบัติตาม

การสร้างความเชื่อถือ ศรัทธา และความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กร ตลอดจนผู้บริหาร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคมโดยรวมได้จริงนั้น องค์กรจะต้องค้นหา ค่านิยมหลักขององค์กรมาเป็นแนวปฏิบัติ ทำให้ค่านิยมหลักขององค์กรมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร

ตัวอย่างค่านิยมหลักขององค์กร

สำนักงาน ก.พ.ร.

กำหนดค่านิยมหลัก “I AM READY”

I = Integrity	ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี
A = Activeness	ขยัน ตั้งใจทำงานเชิงรุก
M = Morality	มีศีลธรรม มีคุณธรรม
R = Relevancy	ปรับตัวได้ทันโลก
E = Efficiency	มุ่งเน้นทำงานมีประสิทธิภาพ
A = Accountability	รับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม
D = Democracy	มีใจและการกระทำเป็นประชาธิปไตย
Y = Yield	มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน

กลุ่ม ปตท.

กำหนดค่านิยมหลัก "SPIRIT"

S = Synergy	สร้างพลังร่วมอันยิ่งใหญ่
P = Performance Excellence	ร่วมมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
I = Innovation	ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม
R = Responsibility For Society	ร่วมรับผิดชอบต่อสังคม
I = Integrity & Ethics	ร่วมสร้างพลังความดี
T = Trust & Respect	ร่วมใจสร้างความเชื่อมั่น

กรมการพัฒนาชุมชน กำหนดค่านิยม ABCDEF

- A – Appreciation ชื่นชม การตระหนัก เข้าใจ ชื่นชมยินดี ยอมรับนับถือ ยกย่องให้เกียรติในคุณค่าและความสำคัญของผู้อื่น
- B – Bravery กล้าหาญ ความกล้าหาญ ไม่เกรงกลัวต่ออันตราย หรือ ความยากลำบาก หรือสถานการณ์ยุ่งยากไม่สบายใจ
- C – Creativity สร้างสรรค์ ความคิด ริเริ่ม สร้างสรรค์ ประดิษฐ์ คิดค้น สิ่งใหม่ ด้วยความคิดของตนเองที่ไม่ธรรมดา
- D – Discovery ใฝ่รู้ การใฝ่รู้ การค้นหา การค้นพบข่าวสาร ความรู้ สถานที่ และวัตถุต่างๆ เป็นครั้งแรก
- E – Empathy เข้าใจ ความสามารถในการเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด หรือประสบการณ์ของผู้อื่น โดยการ "เอาใจเราไปใส่ใจเขา" จินตนาการ ว่าหากอยู่ในสถานการณ์นั้นจะเป็นอย่างไร
- F – Facilitation เชื้ออำนวยการ การทำให้ง่าย การทำงานนั้นเป็นไปได้ การเชื้อ อำนวยการความสะดวก ให้ผู้อื่นทำงานในวิถีทางที่เหมาะสมกับตัวเขาเอง

จากตัวอย่างค่านิยมหลักขององค์กรแต่ละองค์กร ดังกล่าวข้างต้นนี้สะท้อนให้เห็นถึง วิถีชีวิต (Life Style) ขององค์กร ที่สมาชิกร่วมรับรู้และยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด จนเปลี่ยนเป็นความเคยชินของสมาชิกอย่างยั่งยืน (Sustainability) ซึ่งจะนำไปสู่ วัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture) ในที่สุด ค่านิยมหลักขององค์กรมักจะเป็นสิ่งที่เป็นนามธรรม (Abstract) ที่แสดงถึงคุณค่า และพลังที่ยิ่งใหญ่เมื่อแปรเปลี่ยนเป็นวิถีปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร



เราจะสร้างค่านิยมองค์กร ได้อย่างไร



องค์กรจะบรรลุถึงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ได้นั้น ขึ้นอยู่กับผล การปฏิบัติงานของบุคลากร โดยพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรต้อง เป็นไปในทิศทางเดียวกันและเอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการเสริมสร้างค่านิยม ขององค์กร “ต้องสร้างความภาคภูมิใจ ความผูกพันกับองค์กร อีกทั้งทำให้กับบุคลากร เพื่อ ให้เกิดความชัดเจนว่าองค์กรคาดหวังพฤติกรรมแบบใดจากบุคลากร และเมื่อปฏิบัติ ตนตามนั้นแล้วย่อมส่งผลดีต่อผลงาน ต่อตนเองและองค์กรอย่างไร” ดังนั้นการจะเสริม สร้างค่านิยมที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

- 1.ค่านิยม (Value)** คือระดับของความรับรู้และความเห็นของบุคลากร ในองค์กรว่า พฤติกรรม ตลอดจนวิธีปฏิบัติงานนั้นๆเป็นสิ่งที่พึงกระทำ
- 2.ทักษะ (Skills)** คือระดับของความสามารถว่า พฤติกรรมนั้นเป็นสิ่งที่ ทำได้ไม่ยาก โอกาส ความยากง่าย และเงื่อนไขในงานที่อาจเป็น อุปสรรคหรือเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติพฤติกรรมที่พึงประสงค์นั้นๆ ด้วย
- 3. แรงขับ (Motives)** คือแรงขับเคลื่อนเบื้องต้นที่ทำให้บุคลากรปรารถนา จะแสดงพฤติกรรมต่างๆ โดยธรรมชาติอันเป็นปรกตวิสัยของบุคคลนั้นๆ



ขั้นตอนการสร้างค่านิยมองค์กร

1.รับรู้

2.เข้าใจ

3.ทำใจ

4.ลงมือทำ

5.สม่ำเสมอ

6.ผล

- ได้รับข่าวสาร
- รับรู้สาระสำคัญของข่าวสาร
- รับทราบความ เกี่ยวข้องกับตน

- เข้าใจความหมาย ค่านิยมว่าค่านิยม การให้เป็นรูปธรรม ได้อย่างไร
- เข้าใจว่าทำไมต้องกระทำ
- เข้าใจว่าตนต้องปฏิบัติ ตนอย่างไร

- งานเปิดโอกาสทำได้
- มีความสามารถที่จะทำ

- เริ่มนำไปปฏิบัติ
- แสดงพฤติกรรมที่ พึงประสงค์ในงาน

- ปฏิบัติ อย่างสม่ำเสมอ

- ผลของการปฏิบัติ สัมพันธ์และส่งเสริม เป้าหมายองค์กรจริง ตามความคาดหวัง

หมายเหตุ

ขั้นตอนที่ 1 ถึง 4
ขั้นตอนที่ 5
ขั้นตอนที่ 6

สามารถประเมินผลได้จากแบบสำรวจ

อาจประเมินผลด้วยแบบสำรวจหรือโดยการสังเกต

ต้องอาศัยทั้งการสำรวจและการวิเคราะห์ ผลการวิเคราะห์จะช่วย ให้ทราบถึงความคุ้มค่า ของสิ่งที่ได้ดำเนินการไป และยืนยันว่า ค่านิยมที่ระบุขึ้นส่งเสริมกลยุทธ์หลักขององค์กรมากน้อยเพียงใด

ที่มา : <http://www.signatureinsights.wordpress.com>

เราจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างไร? How to build Organizational Culture?



ถ้าเราย้อนกลับมาดูปรัชญาองค์กรเป็นบ้าน วัฒนธรรมองค์กรก็คือรากฐานของตัวบ้าน ถ้าองค์กรเป็นคน วัฒนธรรมองค์กรก็คือส่วนที่เป็นจิตใจ ดังนั้นถ้าต้องการให้บ้านมีความมั่นคงแข็งแรงก็ต้องวางฐานรากให้แข็งแรง หากต้องการให้คนมีคุณภาพก็ต้องปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเหมาะสม เพราะจิตสำนึกจะส่งผลต่อทัศนคติและความเชื่อของคนซึ่งจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม ที่แสดงออกมา นอกจากนี้ความมุ่งมั่นของผู้บริหารโดยเฉพาะระดับสูงจะมีอิทธิพล (Influence) อย่างมากต่อการผลักดันให้การสร้างวัฒนธรรมองค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ดังนั้นในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรจึงต้องประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ที่เอื้อและประสานต่อกัน



การสำรวจรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

การสืบค้นวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้รู้ ว่าองค์กรนั้นๆ มีรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรอย่างไรที่จะสามารถกำหนดทิศทางในการพัฒนาจากฐานเดิม ดังนั้น เราควรจะมีความรู้ความเข้าใจว่า ควรจะสืบค้นจากสิ่งบ่งชี้อะไร ทั้งนี้เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่เป็นามธรรม และองค์กรมักจะสื่อสารเรื่องราวเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรให้สมาชิกรับรู้ โดยพึ่งพาสัญลักษณ์ต่างๆ

ดังนั้นการสืบค้นวัฒนธรรมองค์กรเราจะต้องแปลความหมายที่แฝงอยู่ในสัญลักษณ์ต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งอาจจะดำรงอยู่ในสัญลักษณ์หรือสิ่งบ่งชี้ต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่เป็นวัตถุ เช่น เครื่องแบบ ตราประจำองค์กร รูปลักษณ์ของอาคาร สไตส์การตกแต่งสำนักงาน การวางผังห้องทำงาน

2. สัญลักษณ์ที่เป็นวาจา ภาษา เช่น เพลงประจำองค์กร ชาวสื่อ คำขวัญ คัพหัสแดง ต่างๆ ที่ใช้ในหน่วยงาน
3. สัญลักษณ์ที่เป็นกรกระทำ การปฏิบัติ กิจกรรม รวมถึงข้อห้ามต่างๆ
4. เรื่องเล่า เช่น เรื่องเล่าเกี่ยวกับเหตุการณ์สำคัญ เรื่องเล่าที่ได้ยินในเวลาทำงาน แต่ละวัน ตำนานการต่อสู้ ความเชื่อดั้งเดิม
5. รูปแบบของโครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี อุปกรณ์ ความรู้ ที่ใช้ในการ ดำเนินงาน
6. ประเพณีที่เห็นชัดเจน เช่น ประเพณีเกี่ยวกับงาน ประเพณีเกี่ยวกับผู้นำ

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) กล่าวถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยมุ่งเน้นให้เห็นถึงวิถีปฏิบัติที่เกิดขึ้นกับบุคลากรขององค์กรเป็นสำคัญ ที่จะนำไปสู่วัฒนธรรมที่เข้มแข็งและเกิดประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ต้องทำให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ยิ่งวัฒนธรรมองค์กรมีความเข้มแข็ง คนในองค์กรก็จะเกิดพฤติกรรมที่แนบแน่นและเกิดจิตวิญญาณที่จะทำงานเป็นที่ร่วมกัน
2. ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับองค์กร เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวสมาชิกกับองค์กร





3. มีเครื่องมือชี้แนะแนวทางสำหรับ บุคลากรในการประพฤติปฏิบัติ หรือทำกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร ทำให้รู้ว่าอะไรทำได้ ทำไม่ได้ เป็นกลไกในการควบคุมพฤติกรรมของคนในองค์กร

4. ต้องถ่ายทอดเอกลักษณ์ขององค์กรและทำให้เกิดอาณาเขตขององค์กรซึ่งจะมีลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ทำให้เกิดความแตกต่างที่ชัดเจนระหว่างองค์กรแต่ละแห่ง

5. สร้างประสิทธิภาพขององค์กร เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิดการผูกพัน การมีส่วนร่วมในการทำงาน องค์กรสามารถปรับตัวให้เหมาะกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร และการประพฤติที่สม่ำเสมอจนทำให้เกิดการทำงานประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้

เพ็ชรี รุประวิเชตร์ (2554) ได้เสนอแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

1. กำหนดลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการขึ้นมาโดยให้มีการกำหนดจากวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

2. วิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวัฒนธรรมที่ต้องการที่จะทำให้เกิดขึ้นกับวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เมื่อได้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กรเรียบร้อยแล้ว ให้วิเคราะห์ดูว่าลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการนั้น มีอยู่ในองค์กรของเรา ณ ปัจจุบันนี้หรือไม่ วัฒนธรรมใดบ้างที่เป็นวัฒนธรรมที่อ่อนแอ หรือเป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน ให้รีบแก้ไขและทำการประเมินภารกิจในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

3. กำหนดกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

ค่านิยมหลัก สพฐ. OBEC

OBEC คือ อะไรใครรู้อ้าง ?

เรา รู้แล้วว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ รูปแบบ (Pattern) ระเบียบแบบแผน (Norm) ความคิด (Thinking) ความเชื่อ (Belief) รวมทั้ง พฤติกรรม (Behavior) ที่แต่ละองค์กรได้กำหนดขึ้นมาและสมาชิกในองค์กรมีการยึดถือปฏิบัติตามและมีการถ่ายทอดเรียนรู้กันจากคนรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง (Tran Generation) ในฐานะที่เป็นสมาชิกในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จำเป็นต้องมีรูปแบบการปฏิบัติร่วมกันอย่างมีแบบแผน ภายใต้อุดมการณ์และความเชื่อเดียวกัน ตลอดจนจนเกิดพฤติกรรมที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ สพฐ.



ค่านิยมหลัก สพฐ. (OBEC Core Values)

หมายถึง พฤติกรรมที่บุคลากรในสังกัด สพฐ. คาดหวังที่จะยึดถือปฏิบัติ จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร เป็นตัวสนับสนุนหรือชี้นำการตัดสินใจของสมาชิกทุกคนใน สพฐ. ซึ่งจะช่วยผลักดันให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของ สพฐ. ประกอบด้วยลักษณะ เป็นองค์กรที่มีชีวิต (Organic) พร้อมจิตเอื้ออาทร (Benevolence) มีอารมณ์คือความขยัน (Eagerness) ใจยึดมั่นหลักคุณธรรม (Compliance)

○ = Organic

องค์กรที่มีชีวิต หมายถึง สพฐ. และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

- มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงปรับตัว อยู่เสมอ
- มุ่งสู่เป้าหมายองค์กร
- มีอิสระ ยืดหยุ่น
- มีการสื่อสารที่ดี
- มีการปรับกระบวนการ
- มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม



จะเห็นว่า การเป็นองค์กรที่มีชีวิตมีลักษณะสำคัญๆ เกิดขึ้นในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การทำงานของบุคลากรจะมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร แต่ในการทำงานดังกล่าวจะยังมีความเป็นอิสระ รู้จักยืดหยุ่น ภายใต้การสื่อสารให้เข้าใจตรงกัน สามารถปรับกระบวนการทำงานได้ ส่งเสริมการคิดอย่างสร้างสรรค์ จนเกิดนวัตกรรมการทำงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องสร้างรูปแบบการทำงานของบุคลากร ให้มีแบบแผนร่วมกัน คือ ให้ความสำคัญกับเป้าหมายความสำเร็จ มีอิสระในการพัฒนากระบวนการทำงาน บนหลักการที่ถูกต้อง มีความยืดหยุ่น ในขณะเดียวกันต้องมีการสื่อสารกันอย่างทั่วถึง เช่น ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องมีการประชุมบุคลากรภายในเขตทุกคน อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาต้องมีความกล้าที่จะยอมรับข้อคิดเห็นจากบุคลากรในสำนักงาน และกล้าที่จะปรับเปลี่ยนระบบการทำงานแบบเดิมๆ โดยยึดเป้าหมายความสำเร็จ

ทำ อย่างไร จึง จะเป็น องค์กร ที่มี ชีวิต ?

สพฐ.ของเรามีแนวทางการวัดลักษณะขององค์กรที่มีชีวิต ตามคำรับรองปฏิบัติราชการ ดังนี้

ตัวชี้วัดของ สพฐ.

- บุคลากรในหน่วยงานเข้าใจทิศทางและกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

แนวปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1. กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. ประชุม สร้างความเข้าใจแก่บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกคน เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น
3. เปิดรับฟังความคิดเห็นผู้ปฏิบัติงานเพื่อปรับกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เหมาะสม
4. ประเมินความรู้ความเข้าใจของบุคลากรทุกคนเพื่อนำผลมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตัวชี้วัดของ สพฐ.

- มีวัสดุและอุปกรณ์เพียงพอต่อการทำงานให้สำเร็จ

แนวปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1. ศึกษาความต้องการจำเป็นในส่วนงานแต่ละกลุ่ม
2. พิจารณาความต้องการจำเป็น ความคุ้มค่า ให้เหมาะสมกับการใช้ทรัพยากรในแต่ละงาน
3. ติดตาม ประเมินผลการใช้ทรัพยากรของบุคลากรให้เป็นรูปธรรม

ตัวชี้วัดของ สพร.

- ได้แสดงความคิดเห็นในงานที่มีความสำคัญเสมอ

แนวปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1. ประชุมบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกคนอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง
2. เปิดรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรทุกคนโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมในการทำงาน
3. ศึกษาความพึงพอใจต่อการมีส่วนร่วมในองค์กรของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตัวชี้วัดของ สพร.

- ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับความคิดเห็น

แนวปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1. ประชุมบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกคนอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง
2. เปิดรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรทุกคนใช้หลักการมีส่วนร่วมในการทำงาน
3. ศึกษาความพึงพอใจต่อการมีส่วนร่วมในองค์กรของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา



ตัวชี้วัดของ สพร.

- บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน
- ### แนวปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1. จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ทบทวน
บทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละกลุ่ม
2. เปิดรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรเพื่อ
รับทราบปัญหาในการทำงาน
3. ตรวจสอบนิเทศภายในสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาอย่างเข้มแข็ง

ตัวชี้วัดของ สพร.

- บุคลากรมีการปรับเปลี่ยนการทำงานตามความเหมาะสม
แนวปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1. ให้อิสระแก่บุคลากรในการทำงาน และปรับกระบวนการ
ทำงานได้
2. นิเทศ ติดตามการทำงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
แบบมีส่วนร่วม



ตัวชี้วัดของ สพร.

- บุคลากรเชื่อมั่น ศรัทธาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
แนวปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1. สร้างความเข้าใจในนโยบายและกลยุทธ์ของ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแก่บุคลากรทุกคน
2. ใช้หลักการมีส่วนร่วมในการทำงาน
3. ศึกษาความพึงพอใจต่อการมีส่วนร่วมในองค์กร
ของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตัวอย่างข้อความที่ชี้วัด องค์กรที่มีชีวิต

1. ข้าพเจ้าเข้าใจเป้าหมายการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. ข้าพเจ้ามีความรู้ความเข้าใจในกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
3. ข้าพเจ้าได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
4. ข้าพเจ้ารู้และเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง
5. ข้าพเจ้าได้ปรับกลยุทธ์ในการทำงาน
6. ข้าพเจ้ามั่นใจว่าจะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จ
7. ข้าพเจ้าเชื่อมั่นในศักยภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

B = Benevolence

พร้อมจิตเอื้ออาทร หมายถึง สพร. และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

- มีความเต็มใจ ความเอาใจใส่ ความห่วงใย มีน้ำใจ มีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ หรือ เกื้อกูล
- มีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นความเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ
- มีความรอบคอบในการทำงาน

คำว่า พร้อมจิตเอื้ออาทร ในที่นี้ จะเห็นคำสำคัญจากความหมายข้างต้นที่ว่า เต็มใจ เอาใจใส่ ห่วงใย มีน้ำใจ เสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ รอบคอบ มีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเกื้อกูล นั่นคือ ลักษณะขององค์กรจะต้องแสดงให้เห็นถึงการทำงานด้วยความเต็มใจ มุ่งมั่นที่จะทำงาน เอาใจใส่ต่อภาระงาน และการปฏิบัติงาน มีความห่วงใยในภาระงาน แสดงออกถึงความมีน้ำใจต่อสมาชิกในองค์กร มีระบบการทำงานที่เน้นความเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติต่อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ในกระบวนการทำงานมีกระบวนการปฏิบัติที่แสดงให้เห็นถึงความรอบคอบ เช่น การมีระบบควบคุมภายในที่ดี เป็นต้น



ทำ อย่างไร จึง จะ พร้อม จิต เอื้อ อา ทร ?

สพฐ.ของเรามีแนวทางการวัดลักษณะขององค์กรที่มีจิตเอื้ออาทร ตามคำรับรองปฏิบัติราชการ ดังนี้

ตัวชี้วัดของ สพฐ.

- บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถเข้าขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาได้
- บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ความสำคัญกับทุกบทบาทหน้าที่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- มีบรรยากาศการทำงานที่มีความสุข
- บุคลากรมีความเชื่อมั่นในความเป็นธรรมของผู้บริหาร
- บุคลากรมีอิสระในการทำงานตามบทบาทหน้าที่



แนวปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1. ใช้หลักการปกครองแบบธรรมาภิบาล
2. สร้างความเคารพในบทบาทหน้าที่ของแต่ละส่วนงาน
3. เน้นการทำงานที่ให้เกิดประโยชน์ซึ่งกันและกัน
4. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม
5. ศึกษาความพึงพอใจต่อการบริหารงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตัวชี้วัดของ สพฐ.

- บุคลากรเน้นความพึงพอใจของผู้รับบริการ

แนวปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1. สร้างความเข้าใจในนโยบายและกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แก่บุคลากรทุกคน
2. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อกำหนดบทบาทการทำงานของแต่ละกลุ่ม
3. จัดรับฟังข้อคิดเห็นจากผู้รับบริการในทาง website หรือ มีกล่องแสดงความคิดเห็นไว้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
4. ศึกษาความพึงพอใจของผู้รับบริการอย่างเป็นรูปธรรม

ตัวอย่างข้อความที่ใช้วัด พร้อมจิตเอื้ออาทร

1. ข้าพเจ้าปรึกษาผู้บังคับบัญชาได้ตลอดเวลาเมื่อมีปัญหาในการทำงาน
2. ข้าพเจ้าเห็นความสำคัญของบทบาทหน้าที่อื่นในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
3. ข้าพเจ้าได้รับความสำคัญจากเพื่อนร่วมงาน
4. ข้าพเจ้ามีความสุขกับการทำงาน
5. ข้าพเจ้าพบว่าที่ทำงานมีบรรยากาศที่อบอุ่น ปลอดภัย
6. ข้าพเจ้ามั่นใจว่าจะได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา
7. ข้าพเจ้าสามารถตัดสินใจในการทำงานได้ตามความเหมาะสม
8. ข้าพเจ้ามีเป้าหมายหลักในการทำงานคือความพึงพอใจของผู้รับบริการ

E = Eagerness

มีอาภรณ์ คือ ความขยัน หมายถึง สพฐ. และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

- มีความมุ่งมั่น มีความวิริยะอุตสาหะ ปฏิบัติภาระงานอย่างเข้มแข็ง ไม่ปล่อยปละละเลย
- มีความจริงใจ ประพฤติตนสม่ำเสมอ ทำงานไม่ย่อท้อ ไม่เกียจคร้าน
- มีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา ปรับเปลี่ยนเรียนรู้ และการเทียบเคียง (Benchmarking)

ความขยันในที่นี้ คือ ความมุ่งมั่นขององค์กรที่จะบรรลุเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร การทำงานอย่างเข้มแข็ง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค มีความพยายามที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย ทำงานด้วยความจริงใจและสม่ำเสมอ และกระตือรือร้น มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน มีการเรียนรู้อยู่เสมอและพยายามที่จะยกระดับคุณภาพการทำงานให้สูงขึ้นเรื่อยๆ ให้เทียบเท่าองค์กรที่มีคุณภาพสูงขึ้น ดังนั้น ตัวบ่งชี้ที่จะแสดงให้เห็นว่า องค์กรนั้นๆ เป็นองค์กรที่มีความขยัน จะมีลักษณะเด่นๆ ขององค์กร ดังต่อไปนี้ บุคลากรในสังกัดมีความภูมิใจในการปฏิบัติงาน มีความสุขที่สามารถทำงานให้สำเร็จตรงตามเป้าหมาย ปฏิบัติงานด้วยความคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ยินดีที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย โดยงานที่ทำงานนั้นอยู่บนพื้นฐานของคุณภาพ มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ในขณะที่เดียวกันก็นำผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น บุคลากรมีความรู้สึกที่จะทำงานอย่างทำพาย เรียนรู้จากการทำงาน และสั่งสมประสบการณ์จากการทำงาน

ทำ อย่างไร จึง จะมี อารมณ์ คือ ความ ขยัน ?

สพฐ.ของเรามีแนวทางการวัดลักษณะขององค์กรที่มีความขยัน ตามคำรับรองปฏิบัติราชการ ดังนี้

ตัวชี้วัดของ สพฐ.

- บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจและมีความสุขในการทำงาน
- บุคลากรมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนด
- บุคลากรทำงานอย่างทำพาย ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค
- บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเห็นผลการพัฒนาจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- บุคลากรทำงานอย่างมีคุณภาพ คุ่มทุน



แนวปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1. สร้างความเข้าใจในนโยบายและกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แก่บุคลากรทุกคน
2. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อปรับกระบวนการทำงาน
3. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รับทราบสภาพปัญหาการทำงานร่วมกัน

4. จัดประชุมปฏิบัติการ แก้ปัญหาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วม
5. จัดทำวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
6. จัดระบบนิเทศภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อการส่งเสริม สนับสนุน ตลอดจนช่วยเหลือบุคลากรภายในสำนักงาน
7. มีระบบการประเมินการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม และยุติธรรม

ตัวอย่างข้อความที่ไว้วัด มีอาภรณ์ คือ ความขยัน

1. ข้าพเจ้าภาคภูมิใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง
2. ข้าพเจ้าทำงานอย่างมีความสุขเสมอ
3. ข้าพเจ้ายึดเป้าหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหลักในการทำงาน
4. ข้าพเจ้ามีความท้าทายกับภาระงาน
5. ข้าพเจ้าพร้อมที่จะแก้ปัญหาเสมอเมื่อเจออุปสรรค
6. ข้าพเจ้าได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานเป็นประจำ
7. ข้าพเจ้ามักจะนำข้อคิดเห็นที่ได้รับมาพัฒนาปรับปรุงงาน
8. ข้าพเจ้านั้นที่การทำงานให้ผลงานมีคุณภาพ



C = Compliance

ใจยึดมั่นหลักคุณธรรม หมายถึง สพร. และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

- ความเป็นธรรม ความเที่ยงธรรม ความชอบธรรม ความชอบด้วยเหตุและผล
- ความเสมอภาคในคนทุกประเภท ไม่แบ่งแยกพวกเขาพวกเขา
- มีความรับผิดชอบ และสามารถตรวจสอบได้

การมีใจยึดมั่นในหลักคุณธรรมขององค์กรในที่นี้ คือ การมีระบบการทำงานที่ยึดหลักความยุติธรรม การปฏิบัติต่อบุคลากรในองค์กรด้วยความชอบธรรม มีเหตุผลในการดำเนินการและดำเนินงาน ยึดหลักการ ยึดความถูกต้อง บุคลากรทุกคนได้รับความเสมอภาคตามสิทธิและหน้าที่ มีระบบที่แสดงถึงความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ โดยในส่วนของผู้บริหารองค์กรสามารถทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นได้ว่าผู้บริหารมีความยุติธรรมและมีจริยธรรม ไม่มีการละเมิดหรือคุกคามทางเพศในหน่วยงาน เชื่อมั่นว่าผู้บริหารมีความยุติธรรมและมีจริยธรรม มั่นใจว่าส่วนราชการทำงานอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

องค์กรต้องยึดถือและปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด ปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีบรรยากาศเอื้อต่อการทำงานของบุคคลในองค์กร ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการ บริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ในส่วนของบุคลากรนั้น ผู้นำองค์กร/ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามค่านิยมขององค์กร บุคลากรทุกระดับในองค์กรปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับอย่างซื่อตรง โปร่งใส รับผิดชอบ และตรวจสอบได้ ปฏิบัติงานโดยยึดมั่นและยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มีจิตมุ่งบริการ ในการทำงานต้องมีความ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ทั้งนี้มีวิธีการส่งเสริมในระดับองค์กร คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานานโยบายไปปฏิบัติอย่างจริงจัง มุ่งมั่น พยายามริเริ่มในการสร้างความโปร่งใสในองค์กร มีมาตรฐานในการให้บริการแก่ประชาชนและผู้รับบริการ มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540 มีช่องทาง ขั้นตอน และระยะเวลาดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ที่ชัดเจน กำหนดให้มีกลไกการตรวจสอบและควบคุมภายในอย่างเปิดเผย ส่วนในระดับบุคลากร เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ ตรงกันและสำนึกในหน้าที่โดยยึดหลักตามรัฐธรรมนูญ กฎหมาย และหลักจริยธรรม ตามหน้าที่ในความความรับผิดชอบให้แล้วเสร็จโดยเร็ว ภายในระยะเวลาที่กำหนดโดยไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุภาพ มีน้ำใจ เอื้ออาทรต่อผู้รับบริการอย่างเป็นธรรม และเสมอภาค ไม่กระทำการอันใด ที่จะเป็นการช่วยเหลือ อุปถัมภ์ หรือเลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง แนวทางปฏิบัติโดยเคร่งครัด ซื่อตรง รับผิดชอบต่อหน้าที่ ต่อองค์กร ต่อสังคม ต่อสาธารณะ เน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การปฏิบัติงานด้วยความซื่อตรง ในระดับ

องค์กร ต้องยึดถือและปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด ปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีบรรยากาศเอื้อต่อการทำงานของบุคลากรในองค์กร ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการ ยึดหลักธรรมาภิบาล ในระดับบุคคล ผู้นำองค์กร/ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามค่านิยมขององค์กร บุคลากรทุกระดับในองค์กรปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับอย่างซื่อตรง โปร่งใส รับผิดชอบ และตรวจสอบได้ บุคลากรทุกระดับในองค์กรปฏิบัติตามโดยยึดมั่นและยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง บุคลากรทุกระดับในองค์กรปฏิบัติงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานบุคคลทุกระดับในองค์กรปฏิบัติงานโดยมีจิตมุ่งบริการ



การปฏิบัติงานด้วยความเที่ยงตรง

คำว่าปฏิบัติงานด้วยความเที่ยงตรงขององค์กรมีการปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมาบนพื้นฐานของความเสมอภาคเท่าเทียม ความไม่ลำเอียง และไม่เลือกปฏิบัติ การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรควรคำนึงถึงวัฒนธรรม ประเพณีค่านิยมขององค์กร ชุมชน และสังคม องค์กรมีการปฏิบัติต่อผู้รับบริการอย่างจริงจัง จริงจัง ซынหมั่นเพียร และรับผิดชอบ องค์กรให้บริการด้วยความสุภาพ นอบน้อม เต็มใจ มีน้ำใจ และเอื้ออาทรต่อผู้รับบริการ ปฏิบัติหน้าที่โดยเน้นความพึงพอใจของผู้รับบริการ เสียสละ อดทน เอาใจใส่ในหน้าที่ให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน ทุกฝ่าย เยียวยาผู้ได้รับผลกระทบจากการกระทำขององค์กร



ในส่วนของบุคคล เป็นผู้ที่มีจิตใจกว้างขวาง เอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นนักประชาธิปไตย ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่เรียกรับผลประโยชน์ใดๆจากผู้รับบริการ มีวินัยในตนเอง และรับผิดชอบต่อผลของการปฏิบัติของตนเอง แลกเปลี่ยนเรียนรู้งานในหน้าที่ของกันและกัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่แทนกันได้ตลอดเวลา

การปฏิบัติงานด้วยความเที่ยงธรรมนั้นองค์กรควรมีลักษณะที่มีการปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมาบนพื้นฐานของความเสมอภาคเท่าเทียม ความไม่ลำเอียง และไม่เลือกปฏิบัติในการปฏิบัติหน้าที่ควรคำนึงถึงวัฒนธรรม ประเพณีค่านิยมขององค์กร ชุมชนและสังคม จริงใจ จริงจัง ซынหมั่นเพียร และรับผิดชอบต่อให้บริการด้วยความสุภาพ นอบน้อม เต็มใจ มีน้ำใจ และเอื้ออาทรต่อผู้รับบริการ เน้นความพึงพอใจของผู้รับบริการ เสียสละ อดทน เอาใจใส่ในหน้าที่ให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน ทุกฝ่าย เยียวยาผู้ได้รับผลกระทบจากการกระทำขององค์กร

ทำ อย่างไร จึง จะมี ใจ ยึด มั่น หลัก ยุติธรรม ?

สพฐ. ของเรามีแนวทางการวัดลักษณะขององค์กรที่มีใจยึดมั่น หลักยุติธรรม ตามคำรับรองปฏิบัติราชการ ดังนี้

ตัวชี้วัดของ สพฐ.

- ความปลอดภัยจากการถูกคุกคามทางเพศของบุคลากร

แนวปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1. สร้างความตระหนัก ความเคารพในเกียรติและศักดิ์ศรีของข้าราชการ
2. มีระบบดูแลความปลอดภัยของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3. มีระบบตรวจสอบพฤติกรรมตามวินัยของข้าราชการของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
4. ให้มีระบบร้องทุกข์จากการถูกคุกคามทางเพศของบุคลากร

ตัวชี้วัดของ สพฐ.

- บุคลากรทำงานด้วยความรับผิดชอบ สามารถตรวจสอบได้
- ความเชื่อมั่นของบุคลากรที่มีต่อความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

แนวปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1. สร้างความเข้าใจในนโยบายและกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแก่บุคลากรทุกคน
2. จัดกิจกรรมสร้างความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการทำงานที่สามารถตรวจสอบได้
3. มีระบบควบคุมภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เข้มแข็ง
4. มีระบบตรวจสอบที่เชื่อถือได้ เช่น สายด่วนการร้องทุกข์ เป็นต้น

ตัวอย่างข้อความที่ใจวัด ใจยึดมั่นหลักคุณธรรม

1. ข้าพเจ้าปฏิบัติตามข้อบังคับด้วยความเคร่งครัด
2. ข้าพเจ้าสามารถเรียกร้องความเป็นธรรมในการทำงานได้
3. ข้าพเจ้ารู้สึกว่ที่ทำงานมีความปลอดภัย
4. ข้าพเจ้ามีสิทธิแสดงความคิดเห็นเสมอในเรื่องที่เกี่ยวข้อง
5. ข้าพเจ้าพบว่าสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามีกระบวนการตรวจสอบการทำงานที่ดี
6. ข้าพเจ้ามีความพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบ
7. ข้าพเจ้ามั่นใจในความเป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา
8. ข้าพเจ้ามั่นใจในความโปร่งใสของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา



บทสัปดาห์

ไม่มีอะไรในโลกนี้ ที่มนุษย์ทำไม่ได้ อยู่ที่ทำหรือยังไม่ได้ทำเท่านั้น วัฒนธรรมองค์กรก็เป็นสิ่งที่สร้างได้และเมื่อสร้างได้ก็ย่อมสามารถที่จะพัฒนาได้เช่นกัน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรจะว่าเป็นเรื่องยาก ก็ว่ายาก แต่ถ้าจะให้พูดเป็นเรื่องง่าย ก็ว่าง่าย สรุปก็คือ ถ้าเราเชื่อมั่นว่าทำได้ ก็ต้องทำได้ หัวใจของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้นคือความเชื่อมั่นของบุคลากรในองค์กรจริง ๆ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเริ่มต้นจากการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) หรือเป้าหมายวิสัยทัศน์ร่วมกันทั้งองค์กร ถ้าเราไม่มีจุดมุ่งหมายร่วมกันแล้วแต่ละคน ก็เดินกันไปคนละทาง ถ้าเราสามารถสร้างการวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) ให้เกิดขึ้นได้สำเร็จ ก็จะปรับเปลี่ยนมาเป็นค่านิยมหลักขององค์กร (Core Values Organization) และพัฒนามาเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ในที่สุด

วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานหรือแบบแผนในการปฏิบัติของบุคลากรในองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะทำได้สำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ในองค์กร ฉะนั้นบุคลากรทั้งในส่วนกลางและส่วนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องเกิดความตระหนักและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนตัวเองสำหรับเป็นพลังขับเคลื่อนเพื่อการพัฒนาองค์กรของเราในอนาคตต่อไป



ดังนั้น จึงถึงเวลาแล้วที่พวกเราชาว สพฐ. จะมาร่วมกันสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยเริ่มด้วยการสร้างค่านิยม สพฐ. ขึ้น เพื่อผลักดันให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ของ สพฐ. กอปรด้วยเป็นองค์กรที่มีชีวิต (Organic) พร้อมจิตเอื้ออาทร (Benevolence) มีอารมณ์คือความขยัน (Eagerness) ใจยึดมั่นหลักยติธรรม (Compliance) ซึ่งจะส่งผลถึงจุดหมายปลายทางของงานการศึกษา ก็คือผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุขในที่สุดเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุขในที่สุด

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ .(2551). **คู่มือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร**.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

จำนงค์ ทองประเสริฐ. (2528). **ภาษาไทยไขขาน**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แพรวพิทยา.

ซิกเนเจอร์ ไชยทัศน์ส์ . (2553) . **การสร้างค่านิยมที่พึงประสงค์**. (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2555

จาก<http://signatureinsights.wordpress.com>.

เทียนชัย ไชยเศรษฐ์ . (2552). **ค่านิยม ขององค์กร**. (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2555

จากhttp://www.medtechtoday.org/index.php?option=com_content&task=view&id=421&Itemid=45 .

เทียนชัย ไชยเศรษฐ์ . (สิงหาคม 2552). **ค่านิยมคืออะไรและสำคัญอย่างไร , spirit บ้านเรา , ปีที่ 25 ฉบับที่ 475**.

พิทยา บวร. (2540). **ทฤษฎีองค์การสาธารณะ** .กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เพ็ชรี ฐิตะวิเชตร์. (2554). **การเรียนรู้ลักษณะการจัดการ : การจัดการข้ามวัฒนธรรม** .

กรุงเทพฯ : ดวงกมลพับลิชชิ่ง .

สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2549). **สังคมวิทยาขององค์การ.(พิมพ์ครั้งที่ 2)**. กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุนทร วงศ์ไศยวรรณ. (2540). **วัฒนธรรมองค์การ : แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์**.

กรุงเทพฯ โฟร์เพซ.

Robbins, S.P.(3rd ed.) (2001). **Fundamentals of Management : Essential Concepts and Applications**. N.T.:Prentice Hall.

Ravasi, D. and Schultz, M. (2006) .**Responding to organizational identity threats:**

Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*.

ตัวอย่าง 6 การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

จากแนวทางในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(ก.พ.ร.)ที่ได้กำหนดคุณลักษณะของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่พึงประสงค์ไว้ว่า “ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐยุคใหม่ต้องมีวัฒนธรรมในการทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ชยันตตั้งใจทำงานในเชิงรุก มีศีลธรรมคุณธรรม รู้ทันโลกสามารถปรับตัวได้ทันโลกทันสังคม มีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบต่อผลงาน และสังคม มีใจและการกระทำแบบมีส่วนร่วมเป็นประชาธิปไตย โปร่งใส และทำงานโดยมุ่งเน้นผลงานที่จะทำงานเพื่อประชาชน” ที่เรียกว่า

I AM READY

ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องศึกษาคู่มือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กำหนดไว้ และในเอกสารฉบับนี้ขอเสนอตัวอย่างไว้เพื่อศึกษาพอสังเขป ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) . 2551)

“ I-Integrity การปฏิบัติงานอย่างมีศักดิ์ศรีของข้าราชการ

ความหมาย

การทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและทุ่มเทให้แก่การทำงาน ภายใต้กฎระเบียบและวิชาชีพ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และส่วนรวมมากกว่าตนเอง

ลักษณะของพฤติกรรม

1. ยึดหลักจรรยาบรรณวิชาชีพ/จรรยาบรรณข้าราชการในการปฏิบัติราชการ
2. เสียสละและอุทิศตน มุ่งประโยชน์ส่วนร่วมเป็นสำคัญ
3. ไม่มีผลประโยชน์ด้านการเงินที่ขัดแย้งกับการปฏิบัติหน้าที่
4. รักษาและปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้กับผู้อื่น
5. มีจิตสำนึกและภาคภูมิใจ ของการเป็นข้าราชการ
6. ให้เกียรติผู้ร่วมงานทุกระดับและทุกคน
7. ปฏิบัติตามระเบียบของวินัยราชการอย่างเคร่งครัด
8. กล่าวทักท้วง/ให้ข้อเสนอแนะ เมื่อเพื่อนร่วมงานทำงานผิดพลาด หรือผิดระเบียบราชการ

9. กล้าดักเตือนให้ข้อเสนอแนะเมื่อเพื่อนร่วมงานทำงานผิดพลาด หรือผิดระเบียบราชการ
10. กล้าปฏิเสธคำสั่งที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย
11. ยืนหยัดในหลักการการทำงานที่ถูกต้อง
12. กล้าที่จะยอมรับความผิดเมื่อทำงานผิดพลาด

ตัวอย่างพฤติกรรม

กรมราชทัณฑ์ ให้ความสำคัญต่อการเสียสละและอุทิศตน และความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ ข้าราชการใหม่ของกรมจะถูกหล่อหลอมให้ทราบถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานว่าเป็น “การปฏิบัติงานแบบ 3D และ 2L” คือ

Dirty – สถานที่ปฏิบัติงานสกปรก

Difficult – งานอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ต้องราชทัณฑ์ เป็นสิ่งที่ยาก

Dangerous – มีอันตรายอยู่รอบด้าน เพราะต้องทำงานอยู่กับนักโทษ

Low dignity – ถูกมองว่ามีศักดิ์ศรีน้อยและไม่มีใครอยากทำ

Low salary – ได้รับเงินเดือนน้อย

ทำให้ข้าราชการส่วนใหญ่มีทัศนคติและพฤติกรรมต่อการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. บุคลากรต้องปฏิบัติตลอด 24 ชั่วโมง
2. บุคลากรต้องปฏิบัติทันที ไม่อาจปฏิเสธหรือผ่อนผันได้
3. บุคลากรต้องใช้ความระมัดระวังสูง จะเกิดความผิดพลาดไม่ได้
4. เป็นงานยาก และประเมินผลสำเร็จเป็นรูปธรรมได้ไม่ชัดเจน
5. เป็นงานที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของสังคมและเกี่ยวข้องกับกฎหมาย

หลายฉบับ

กิจกรรมหรือแนวทางส่งเสริม Integrity

1. การอบรมทักษะในการทำงาน เช่น
 - 1.1. การอบรมให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง ของสถาบันกัลยาณิศรัชนครินทร์
 - 1.2. การอบรมทบทวนบทบาทหน้าที่ และกิจกรรมส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ของสำนักงานเกษตรจังหวัดสมุทรสงคราม
2. การอบรมเพื่อพัฒนาจิตใจ เช่น
 - 2.1. การอบรมการสร้างผู้นำเรื่องการบริหารมุมมองการทำงาน ของสถาบันกัลยาณิศรัชนครินทร์
 - 2.2. การอบรมพัฒนาจิตใจ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของสำนักงานเกษตรจังหวัดสมุทรสงคราม
3. การเชิดชูบุคคลที่เป็นตัวอย่างที่ดี เช่น
 - 3.1. การประกวดขวัญใจสำนักงานเลขานุการกรม กรมสุขภาพจิต
 - 3.2. กิจกรรมยกย่อง “คนดีศรีกัลยาณิศ” ของสถาบันกัลยาณิศรัชนครินทร์

ความหมาย

การทำงานด้วยความกระตือรือร้น มีความรู้ ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ พร้อมทั้งจะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย มีคุณภาพและทันเวลา

ลักษณะของพฤติกรรม

1. ปฏิบัติราชการแบบเชิงรุก รวดเร็ว ทันทีที่
2. ทำงาน รอบคอบ ถูกต้อง รวดเร็ว
3. กระตือรือร้น ทำงานเต็มกำลังความสามารถ
4. มีทัศนคติเชิงบวกในการปฏิบัติราชการ
5. สร้างแนวทางและวิธีการทำงานใหม่ๆ อยู่เสมอ
6. ไม่ยึดติดกับปัญหาหรือวิธีการทำงานเดิม ๆ ที่ทำมาก่อน
7. แก้ไขปัญหาด้วยวิธีที่หลากหลาย ไม่ยึดติดแนวทางเดิม ๆ
8. แม้มีทรัพยากรอย่างจำกัด เช่น งบประมาณ บุคลากร ฯลฯ แต่ไม่ใช่อุปสรรคในการทำงาน
9. วิเคราะห์ปัญหา และหาแนวทางป้องกันล่วงหน้า
10. วางแผนการทำงาน โดยยึดเป้าหมายในการกำหนดทิศทางของงาน
11. การปฏิบัติได้ตามแผนงานและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้
12. ตัดสินใจได้ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ
13. ขยัน พุ่มเพาะ กระตุนผู้ร่วมงาน ให้ทำงานอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ตัวอย่างพฤติกรรม

ระหว่าง พ.ศ. 2540-2544 โรงพยาบาลบ้านตาก จังหวัดตาก เผชิญกับสิ่งแวดล้อมที่ทำให้โรงพยาบาลต้องปรับตัว ได้แก่

- กระแสการทำคุณภาพในองค์กรต่างๆ ในช่วงปี 2540
- ข่าวการฟ้องร้องและภาวะให้บริการทางการแพทย์
- กระแสข่าวการให้โรงพยาบาลออกนอกกระบวน การต้องการพึ่งพึ่งตัวเอง
- นโยบายการให้สิทธิบัตรทอง

เพื่อป้องกันปัญหา และปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โรงพยาบาลบ้านตาก จึงทำ “คุณภาพ” ของโรงพยาบาล

คำสัมภาษณ์ของบุคลากรโรงพยาบาลบ้านตาก ว่า

“...เราไม่ต้องรอให้เกิดเรื่องก่อน แล้วทำหรอกนะ แต่เราต้องหาวิธีป้องกัน เพื่อไม่ให้เกิดเรื่องต่างหาก...”

“...การทำคุณภาพโรงพยาบาลทุกด้าน จึงเป็นวิธีการที่จะช่วยทำให้องค์กรอยู่รอดได้”

กิจกรรม หรือแนวทางเพื่อส่งเสริม Activeness

1. การศึกษาดูงาน

- 1.1. การดูงานที่โรงพยาบาลบ้านตาก และโรงพยาบาลเส้าไห้ ของสถาบันกัลยาณิราชนครินทร์
- 1.2. การดูงานธนาคารแห่งประเทศไทย กรมการค้าต่างประเทศ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเลขาธิการกรม กรมสุขภาพจิต

2. การอบรมเพื่อพัฒนาจิตใจ เช่น

- 2.1. กิจกรรมเสริมสร้างพลังใจ และเสริมสร้างผู้นำเรื่องการปรับเปลี่ยนมุมมองการทำงาน ของสถาบันกัลยาณิราชนครินทร์
- 2.2. การอบรมเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ ของสำนักงานเลขาธิการกรม กรมสุขภาพจิต

3. การรณรงค์และประชาสัมพันธ์โครงการ

- 3.1. การทำโลโก้และปรับเปลี่ยนชื่อโครงการ ของสถาบันกัลยาณิราชนครินทร์
- 3.2. การปรับเปลี่ยนชื่อโครงการ ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

4. การเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน

- 4.1. กิจกรรมวันรักองค์กรและกีฬา ของสถาบันกัลยาณิราชนครินทร์
- 4.2. การอบรมเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ของสำนักงานเลขาธิการกรม กรมสุขภาพจิต

M-Morality การมีใจคุณธรรม ปฏิบัติราชการด้วยใจบริสุทธิ์และกุศลเจตนา

ความหมาย

การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับหลักศาสนาและกฎระเบียบต่าง ๆ เช่น คุณธรรม จริยธรรม ความโปร่งใส รวมถึงการปฏิบัติงานที่ปราศจากอคติและมีศูนย์รับเรื่องร้องเรียน

ลักษณะของพฤติกรรม

1. ให้บริการประชาชน/ทำงาน โดยยึดหลักความเสมอภาค
2. ปฏิบัติราชการ ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส
3. ไม่ใช้อำนาจหน้าที่ ในการเอื้อประโยชน์บางอย่างให้กับญาติ และพวกพ้อง
4. ปฏิบัติราชการโดยไม่ขึ้นกับอิทธิพลใด ๆ
5. ยั้งยั้งตั้งใจได้ เมื่อมีผู้อื่นมาเสนอผลประโยชน์ให้
6. ยืนหยัดที่จะทำงานในสิ่งที่ถูกต้องตามหลักศาสนา
7. รับฟังความคิดเห็นของประชาชน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อใช้ในการตัดสินใจ
8. การปฏิบัติงาน โดยไม่สร้างความเสียหายแก่ส่วนรวม/ประชาชน
9. ถ้าจะต้องเป็นผู้พิจารณาความดีความชอบให้ผู้อื่น จะประเมินจากการงานที่ทำได้ตรงตามวัตถุประสงค์
10. ไม่เสนอสิ่งจูงใจใดๆ เพื่อความก้าวหน้าในงานราชการ
11. ไม่นำทรัพยากรของรัฐไปใช้ในงานส่วนตัว เช่น เวลา ของใช้สำนักงานงบประมาณ รถราชการ เป็นต้น

ตัวอย่างพฤติกรรม

โรงพยาบาลบ้านตาก จังหวัดตาก ได้เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาโรงพยาบาล ด้วยการสร้างเครือข่ายสร้างสุข ดังนี้

- การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงพยาบาลชุมชนผ่านทางคณะกรรมการพัฒนาโรงพยาบาล
- การมีส่วนร่วมในการสร้างสุขภาพ โดยมีชมรมสร้างสุขภาพทุกหมู่บ้านโดยการนำของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และ อสม.
- การมีส่วนร่วมโดยผู้บริหาร หรือตัวแทนของโรงพยาบาลเข้าร่วมงานประเพณีท้องถิ่นต่าง ๆ ของชุมชนทุกครั้ง

กิจกรรม หรือแนวทางเพื่อสร้าง Morality

1. เพื่ออบรมเพื่อพัฒนาจิตใจ
 - 1.1. กิจกรรมเสริมสร้างพลังใจ ของสถาบันกัลยาณิราชนครินทร์
 - 1.2. กิจกรรมพัฒนาจิตใจ ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
2. การเชิดชูบุคคลที่เป็นตัวอย่างที่ดี
 - 2.1. การประกวดขวัญใจสำนักงานเลขาธิการกรม กรมสุขภาพจิต
 - 2.2. กิจกรรมการยกย่อง “คนดีศรีกัลยาณิ” ของสถาบันกัลยาณิราชนครินทร์
3. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร เช่น
 - 3.1. วัฒนธรรม “ปลาทองในอ่างแก้ว” และ “ปิดทองหลังพระ” ของกรมราชทัณฑ์

ฯ ล ฯ



คณะทำงาน

ที่ปรึกษา

1. เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ที่ปรึกษาคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ดร.สุภัทธร พันธุ์พัฒนกุล ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ

ประธานที่ปรึกษา
รองประธานที่ปรึกษา
รองประธานที่ปรึกษา
ที่ปรึกษา

คณะทำงานจัดทำเอกสาร

1. นายดำรงศักดิ์ พลโภชน์	หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	ประธานคณะทำงาน
2. นายวีระพงศ์ เดชบุญ	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 3	คณะทำงาน
3. ดร.สุวิทย์ มุกดาภิรมย์	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1	คณะทำงาน
4. ดร.ธีระภัทร ประสมสุข	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1	คณะทำงาน
5. ดร.ดำรงศักดิ์ ศรีอร่าม	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านซอยสอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1	คณะทำงาน
6. นายวาทยุทธ พุทธพรหม	ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนประชาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2	คณะทำงาน
7. ดร.ภารตี คำมา	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยไต่ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1	คณะทำงาน
8. ดร.ธัญญรัตน์ จอกสถิตย์	ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2	คณะทำงาน
9. ดร.ดารณี คำวังจั้น	สำนักติดตามและประเมินผล การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน	คณะทำงาน
10. นางสาวธัญญา สุบโคกสูง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3	คณะทำงาน
11. นางยุพา เวียงกมลอัฒโคตร	ครูโรงเรียนพัฒนวิธานบุรีรัมย์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1	
12. ดร.สมเกียรติ ชิดไธสง	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	คณะทำงานและเลขานุการ
13. ดร.พิเชฐ โพธิ์ภักดี	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

คณะทำงานจัดทำเอกสาร

1. นางสาวพรพรรณ ศศิวงค์	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	หัวหน้าคณะทำงาน
2. นางกัลยา แซ่ลิ้ม	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	คณะทำงาน
3. นางสาวยุพิน บุญวิเศษ	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	คณะทำงาน
4. นายประสิทธิ์ ทำกันหา	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	คณะทำงาน
5. นางสาวนฤมล แก้วสุรพล	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	คณะทำงาน
6. นางสาวปณิธิภัทร พรหมประสาธน์	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	คณะทำงาน
7. นางปณชกร พันธ์	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	คณะทำงานและเลขานุการ
8. นางสาวจุฬาลักษณ์ ทรัพย์สุทธิ	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
9. นายศิวกร รัตติโชติ	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

บรรณาธิการกิจ

1. นายดำรงศักดิ์ พลโภชน์	4. ดร.ดำรงศักดิ์ ศรีอร่าม
2. ดร.สมเกียรติ ชิดไธสง	5. นายวาทยุทธ พุทธพรหม
3. ดร.ธัญญรัตน์ จอกสถิตย์	