

คุณลักษณะของผู้นำเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนบนฐานแนวคิดจากการสังเคราะห์

ภาวะผู้นำสามบุรุษแห่งสามก๊กและทฤษฎี Z ของวิลเลียม โออุชิ

## Leadership Attributes for Promoting School Culture Based on the Synthesis of Three Kingdoms Leadership and William Ouchi's Theory Z

Received : 21 October 2025

Revised : 7 December 2025

Accepted : 18 December 2025

อัศรพล พรหมตรุษ<sup>1</sup>

Akkarapon Promtrud

### บทคัดย่อ

วัฒนธรรมโรงเรียน (school culture) เป็นสิ่งที่สะท้อนค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน และรูปแบบการปฏิบัติที่สมาชิกในโรงเรียนยึดถือร่วมกัน โดยมีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการเรียนการสอน การทำงานร่วมกันระหว่างครูและบุคลากร และบรรยากาศโดยรวมของโรงเรียน ส่งผลให้โรงเรียนแต่ละแห่งมีเอกลักษณ์และความแตกต่างเฉพาะตัว ทั้งนี้ ผู้นำองค์การมีอิทธิพลสำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งในบทความนี้ พิจารณาคูณลักษณะของผู้นำเป็น 2 มิติ ได้แก่ มิติการปฏิบัติตน และมิติการปฏิบัติงาน โดยใช้ฐานแนวคิดจากการสังเคราะห์ภาวะผู้นำสามบุรุษแห่งสามก๊ก (โจโฉ เล่าปี่ และซุนกวน) และทฤษฎี Z ของวิลเลียม โออุชิ สำหรับมิติการปฏิบัติตน ประกอบด้วย 4 คุณลักษณะ ได้แก่ 1) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ 2) การเข้าใจสถานการณ์ 3) การควบคุมและเสริมแรงพฤติกรรม และ 4) การเป็นผู้แทนเชิงสัญลักษณ์ ส่วนมิติการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 8 คุณลักษณะ ได้แก่ 1) การสร้างเป้าหมายร่วมกัน 2) การส่งเสริมสนับสนุน 3) การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม 4) การสร้างความรู้สึกร่วมกัน 5) การสร้างความไว้วางใจ 6) การควบคุมคุณภาพการทำงาน 7) การส่งเสริมการมีส่วนร่วม และ 8) การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ

**คำสำคัญ:** วัฒนธรรมโรงเรียน, ทฤษฎี Z, ภาวะผู้นำสามบุรุษแห่งสามก๊ก

<sup>1</sup> ครู (คศ.2) โรงเรียนสวรรคตอนันต์วิทยา 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุโขทัย

Teacher, Sawananan Wittaya 2 School, The secondary Educational Service Area Office Sukhothai

## Abstract

School culture reflects the shared values, beliefs, norms, and patterns of practice collectively upheld by members of a school. It influences instructional practices, collaboration among teachers and staff, and the overall school climate, thereby giving each school its unique identity and distinctive characteristics. Organizational leaders play a crucial role in shaping and strengthening school culture. This article examines leadership attributes across two dimensions: the personal (behavioral) dimension and the task (operational) dimension, based on a synthesis of the leadership concepts derived from the Three Heroes of the Three Kingdoms (Cao Cao, Liu Bei and Sun Quan) and William Ouchi's Theory Z. The personal dimension comprises four attributes: (1) building interpersonal relationships, (2) situational awareness, (3) behavioral control and reinforcement, and (4) symbolic representation. The task dimension consists of eight attributes: (1) shared goal formation, (2) support and encouragement, (3) participatory decision-making, (4) fostering a sense of unity, (5) trust building, (6) quality control of work performance, (7) promoting participation, and (8) strengthening morale.

**Keywords:** school culture, theory Z, three kingdoms leadership

## บทนำ

วัฒนธรรมโรงเรียน (school culture) เป็นหนึ่งในแกนหลักสำคัญที่ส่งเสริมคุณภาพทางการศึกษาของโรงเรียน ดังที่ Westbrook (1993) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญต่อการจัดการ หากวัฒนธรรมไม่เอื้อต่อการจัดคุณภาพทั้งองค์กรแล้วจะส่งผลทางด้านลบต่อการจัดการคุณภาพทั้งองค์กรได้ โดยวัฒนธรรมองค์กรถือเป็นสิ่งที่ปรากฏให้เห็นในลักษณะเฉพาะขององค์กรซึ่งอาจแสดงในรูปของแนวทางการดำเนินงานหรือวิธีที่องค์กรใช้รับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่หลอมรวมจากค่านิยมและความเชื่อของบุคลากรที่ยึดถือและแบ่งปันร่วมกัน (Sun, 2008) การสร้างความเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์กรเป็นความท้าทายของผู้บริหารที่ต้องเผชิญอยู่เสมอ บางครั้งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรมีความจำเป็นอันเนื่องด้วยองค์กรนั้นอยู่มานาน อาทิ หน่วยงานราชการที่มักมีรากฐานของวัฒนธรรมองค์กรมาอย่างยาวนาน จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดย Frost et al. (1991, อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2560) เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรมีปัจจัยสำคัญ ได้แก่ 1) เงื่อนไขทำให้เกิดได้จากภายนอก (external enabling conditions) 2) เงื่อนไขที่ยอมให้เกิดจากภายใน (internal permitting conditions) 3) แรงกดดันก่อตัวขึ้น (precipitating pressures) 4) เหตุการณ์กระตุ้น (triggering events) 5) การมีวิสัยทัศน์ทางวัฒนธรรม (cultural visioning) 6) ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

(cultural visioning) 7) แผนปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (culture change action plan) 8) การใช้  
แทรกแซง (representation of intervention) และ 9) การปฏิรูปวัฒนธรรม (reformation of culture)

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การอาจทำให้คนส่วนใหญ่ไม่พอใจและต่อต้าน  
ความต้องการในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเดิมได้หากมีผลกระทบต่อลักษณะพื้นฐานการปฏิบัติงานของผู้ไม่  
พอใจหรือผู้ต่อต้าน ทั้งนี้ ผู้บริหารเป็นกุญแจสำคัญในการนำไปสู่ความสำเร็จของการสร้างหรือการ  
เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ สอดคล้องกับ Tsai (2011) วิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้นำมีความสัมพันธ์เชิง  
บวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับวัฒนธรรมองค์การ อีกทั้ง ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการกำหนดและเสริมสร้าง  
ความเข้มแข็งของวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร ดังนั้น ในการเสริมสร้าง  
วัฒนธรรมองค์การ คุณลักษณะของผู้นำที่ใช้ในการวางแผนและการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญ

### วัฒนธรรมโรงเรียน

นักสังคมวิทยาตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียนมาตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ 1930 จนกระทั่ง  
ถึงช่วงปลายทศวรรษที่ 1970 นักวิจัยทางการศึกษาเริ่มศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของบรรยากาศ  
โรงเรียน (the quality of a school's climate) กับผลลัพธ์ทางการศึกษา (Jerald, 2006) โดย Sergiovanni  
(1995) กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียนก่อตัวขึ้นจาก 1) ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน (school history) ได้แก่  
อดีตของโรงเรียนที่สืบทอดมาจนถึงปัจจุบัน เช่น รูปแบบของพฤติกรรมที่ปฏิบัติต่อ ๆ กันมา การกล่าวถึง  
พฤติกรรมของผู้ที่เป็นวีรบุรุษหรือวีรสตรีของครูและนักเรียนในโรงเรียน 2) ความเชื่อ (belief) เป็นสมมติฐาน  
และความเข้าใจที่ครูและบุคลากรอื่น ๆ ได้กระทำร่วมกันจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงสร้างของโรงเรียน  
การเรียนการสอน บทบาทของครูและนักเรียน ระเบียบวินัย ความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง บางทีสมมติฐานและ  
ความตั้งใจอยู่ในรูปของปรัชญาและข้อกำหนดอื่น ๆ 3) ค่านิยม (value) คือ สิ่งที่โรงเรียนให้ความสำคัญ  
เกี่ยวกับการประเมินค่าสิ่งต่าง ๆ ที่ปรากฏ 4) บรรทัดฐานและมาตรฐาน (norm and standard) ได้แก่ สิ่ง  
ที่ควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติสำหรับควบคุมพฤติกรรมของครูอาจารย์ในโรงเรียนจะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ควร  
ชมเชย ยกย่อง หรือลงโทษ และ 5) รูปแบบของพฤติกรรม (pattern of behavior) คือ สิ่งที่ยอมรับและเป็น  
แนวทางในการปฏิบัติงานที่สม่ำเสมอภายในโรงเรียน โดย อีริคส์สัน อูปรัมย์ อูปไมยอริชย์ และสุชาติ บางวิเศษ  
(2563) กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมีที่มาจากผู้ก่อตั้งองค์การเป็นการส่งต่อทางประวัติศาสตร์ของรูปแบบและ  
ความหมายของโรงเรียน ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อความเชื่อ ความเชื่อมีอิทธิพลต่อค่านิยม ค่านิยมมีอิทธิพลต่อ  
บรรทัดฐานและมาตรฐาน บรรทัดฐานและมาตรฐานมีอิทธิพลต่อรูปแบบของพฤติกรรม ดังนั้น จะเห็นว่า  
วัฒนธรรมโรงเรียนก็คือวัฒนธรรมองค์การทางการศึกษา ซึ่งมีค่านิยมมากมายเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ  
หนึ่งในค่านิยมที่เป็นที่รู้จัก คือ “วิธีที่เราทำสิ่งต่าง ๆ ที่นี่” (the way we do things around here) (Lundy  
& Cowling, 1996) จากการศึกษาผู้เขียนสังเคราะห์ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า วัฒนธรรมองค์การ  
คือ ระบบของค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน และแบบแผนการปฏิบัติที่สมาชิกในองค์การยึดถือร่วมกัน ซึ่งมี  
อิทธิพลต่อรูปแบบการทำงานและการขับเคลื่อนองค์การไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยวัฒนธรรม

ดังกล่าวสะท้อนออกมาเป็นบรรยากาศและแนวทางการดำเนินงานเฉพาะตัวที่ทำให้องค์กรมีความแตกต่างอย่างเด่นชัดจากองค์กรอื่น (Ogbonna, 1992; Brown, 1998; Greenberg & Baron, 2008) กล่าวได้ว่าเมื่อกล่าวถึงวัฒนธรรมโรงเรียน ก็คือ วัฒนธรรมองค์การ (organization culture) ขององค์กรที่มีจุดมุ่งหมายด้านการจัดการศึกษา อันเป็นสิ่งที่สะท้อนค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน และรูปแบบการปฏิบัติที่สมาชิกของโรงเรียนยึดถือร่วมกัน โดยมีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการเรียนการสอน การทำงานร่วมกันระหว่างครูและบุคลากร และบรรยากาศโดยรวมของโรงเรียน ส่งผลให้โรงเรียนแต่ละแห่งมีเอกลักษณ์และความแตกต่างเฉพาะตัว

### องค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน

Patterson (1988) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบ 10 ประการของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นสถานศึกษา ได้แก่ 1) ความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา (school purposes) 2) การมอบอำนาจ (empowerment) 3) การตัดสินใจ (decision making) 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (sense of community) 5) ความไว้วางใจ (trust) 6) ความมีคุณภาพ (quality) 7) การยอมรับ (recognition) 8) ความเอื้ออาทร (caring) 9) ความซื่อสัตย์สุจริต (integrity) และ 10) ความหลากหลายของบุคลากร (diversity) ทั้งนี้ สัมฤทธิ์ ทองทับ และอุทัย ภิรมย์รัตน์ (2557) ได้สังเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน 8 องค์ประกอบ ซึ่งครอบคลุมทั้ง 10 องค์ประกอบข้างต้น ดังนี้ 1) *วิสัยทัศน์ร่วมที่ชัดเจน* หมายถึง ความเป็นเอกภาพของวิสัยทัศน์ การสร้างวิสัยทัศน์โรงเรียนโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้อง เป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีเป้าหมายร่วมที่ชัดเจน ทุกคนมุ่งปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน 2) *การเสริมสร้างพลังอำนาจ* หมายถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นโดยกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานช่วยเหลือและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน 3) *การตัดสินใจ* หมายถึง การใช้ทักษะของผู้บริหารในการเลือกแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายซึ่งจะใช้กระบวนการที่สำคัญคือการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น การสร้างทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดและการประเมินผลทางเลือก 4) *ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน* หมายถึง การที่บุคลากรมีความรักและผูกพันต่อโรงเรียนมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของหรือเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน มีความสามัคคีเป็นหนึ่งเดียวกันของบุคลากร มีความมุ่งมั่น ทุ่มีและเสียสละในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเอง เพื่อคุณภาพของโรงเรียน 5) *ความไว้วางใจ* หมายถึง การที่ผู้บริหารให้อิสระในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงผู้ปกครองนักเรียน ครูและบุคลากรเชื่อมั่นในคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน และมีความศรัทธาในความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของโรงเรียนเพื่อบรรลุเป้าหมาย 6) *ความมีคุณภาพ* หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมุ่งเน้นที่การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานตรงตามมาตรฐานที่กำหนด งานบรรลุผลตามเวลาที่กำหนด มีการใช้จ่ายอย่างประหยัดและผู้บริหารพึงพอใจ 7) *การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง* หมายถึง กระบวนการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงาน คณะกรรมการสถานศึกษาหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการวางแผนการ

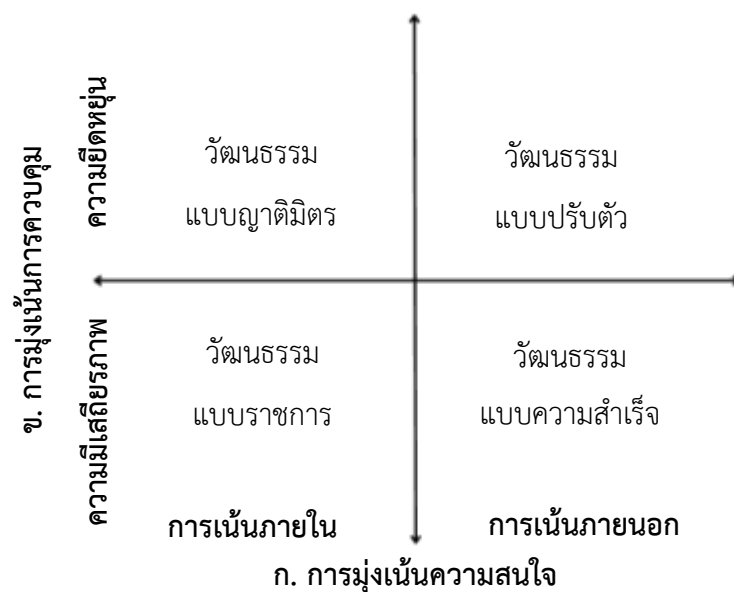
ดำเนินงาน ให้ความเห็นชอบแผนงานโครงการ ร่วมตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมแก้ปัญหาของการบริหาร และร่วมประเมินผลการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ และ 8) *การยอมรับ* หมายถึง การที่ครูและบุคลากรในโรงเรียนรู้สึกว่าคุณค่ามีความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในโรงเรียน ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาและได้รับคำยกย่องชมเชย ประกาศคุณความดีจากผู้บริหารโรงเรียนโรงเรียน

จากองค์ประกอบข้างต้นอาจกล่าวได้ว่า โรงเรียนที่มีวัฒนธรรมโรงเรียนแตกต่างกันย่อมมีลักษณะองค์ประกอบดังกล่าวแตกต่างกัน ดังนั้น ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารควรคำนึงถึงคุณลักษณะที่สอดคล้องตามองค์ประกอบดังกล่าว เนื่องด้วยการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อองค์ประกอบดังกล่าวย่อมส่งผลต่อรูปแบบของวัฒนธรรมโรงเรียนที่เกิดขึ้น อาทิ หากผู้นำใช้รูปแบบการตัดสินใจแตกต่างกันย่อมส่งผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรแตกต่างกัน ในบทความนี้ได้นำเสนอแนวคิดทฤษฎี Z ของวิลเลียม โออุชิ (William Ouchi) มาใช้ในการสังเคราะห์คุณลักษณะในการปฏิบัติงานของผู้นำ ทั้งนี้ เพราะแก่นสำคัญของทฤษฎี Z คือ แนวคิดที่ว่ารูปแบบการบริหารและการตัดสินใจของผู้นำจะกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกและหล่อหลอมเป็นวัฒนธรรมองค์การในระยะยาว ซึ่งเป็นแนวคิดที่สร้างความคงทนของการสร้างวัฒนธรรมองค์การอย่างต่อเนื่องยั่งยืน

### ประเภทของวัฒนธรรมโรงเรียน

Demirhan (2023) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ประเภทวัฒนธรรมโรงเรียนในฐานะตัวพยากรณ์ความสามารถด้านการเป็นผู้นำของโรงเรียน (school culture types as predictors of school leadership capacity) ได้กำหนดมิติของวัฒนธรรมโรงเรียนประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ 1) *วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นการส่งเสริมการสนับสนุน (support culture)* เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความมุ่งมั่นระหว่างบุคคล การช่วยเหลือ ความสามัคคี ค่านิยมร่วม และการมีส่วนร่วมของบุคลากร (Kilian, 1999; Pheysey, 1993) 2) *วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (achievement culture)* มิติด้านนี้มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายและผลลัพธ์ขององค์การ รวมถึงการปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละบุคคล (Cooke & Szumal, 1993) 3) *วัฒนธรรมแบบระบบราชการ (bureaucratic culture)* เป็นวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับการกำกับดูแลและควบคุมเกณฑ์มาตรฐาน กระบวนการ นโยบาย และการรักษาลำดับชั้น (Vries & Miller, 1986) 4) *วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นงาน (task culture)* เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการสร้างความสำเร็จระหว่างความเชี่ยวชาญ อำนาจและความรับผิดชอบ รวมถึงการเน้นผลลัพธ์ (Handy, 1981) นอกจากนี้ สุภาณี สฤณวานิช (2549) ได้กล่าวถึง ประเภทของวัฒนธรรมองค์การโดยจำแนกตามมิติของการเน้น ประกอบด้วย 1) การมุ่งเน้นความสนใจ (interesting focus) ได้แก่ การเน้นภายใน และการเน้นภายนอก 2) การมุ่งเน้นการควบคุม (controlling focus) ได้แก่ การมุ่งเน้นความยืดหยุ่น และการมุ่งเน้นความมีเสถียรภาพ จากมิติดังกล่าวสามารถจำแนกวัฒนธรรมองค์การได้ 4 ประเภทเช่นกัน ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบญาติมิตร เป็นวัฒนธรรมที่เกิดจากการมุ่งเน้นความสนใจประเภทการเน้นภายใน และการมุ่งเน้นการควบคุมประเภทความยืดหยุ่น โดยมีค่านิยมสำคัญ ได้แก่ การทำตามประเพณีปฏิบัติ การคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อคนอื่น ๆ การเน้นความเป็นทีม การเน้นความเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน
2. วัฒนธรรมแบบราชการ เป็นวัฒนธรรมที่เกิดจากการเน้นภายในและความมีเสถียรภาพ โดยมีค่านิยมสำคัญ ได้แก่ การประหยัดและมุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน การทำงานแบบเป็นทางการและความมีระเบียบแบบแผน การใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน การมีกฎระเบียบคำสั่ง การวางลำดับชั้น กำหนดสถานะผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา
3. วัฒนธรรมแบบปรับตัว เป็นวัฒนธรรมที่เกิดจากการเน้นภายนอก และความยืดหยุ่น เรียกอีกอย่างว่า “วัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการ” โดยมีค่านิยมสำคัญ ได้แก่ ส่งเสริมการสร้างสรรค์การใช้จินตนาการ ส่งเสริมให้มีการทดลองการพิพาทเป็นบทเรียน ส่งเสริมให้มีการคิดนอกกรอบ กล้าเสี่ยง มิให้มีความเป็นผู้ประกอบการอยู่ในตัวโดยการให้อิสระ การทำให้ถูกต้อง และฝ่ายต่าง ๆ มีความพึงพอใจ โดยไม่ยึดติดอยู่กับวัฒนธรรมแบบเดิม
4. วัฒนธรรมแบบความสำเร็จ เป็นวัฒนธรรมที่เกิดจากการเน้นภายนอกและความมีเสถียรภาพ อาจเรียกอีกอย่างว่า “วัฒนธรรมแบบการตลาด” โดยมีค่านิยมสำคัญ ได้แก่ การให้การแข่งขันกันทำงานเพื่อสร้างผลงาน การทำงานเชิงรุก การมุ่งมั่นเอาจริงเอาจัง การทำงานให้ดีที่สุด การขยันขันแข็งในการทำงาน การริเริ่มในระดับบุคคล มุ่งชัยชนะ และผลสำเร็จ



ภาพ 1 ประเภทวัฒนธรรมองค์การ

แหล่งอ้างอิง: สุภาณี สุฤษฏ์วานิช (2549)

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันย่อมส่งผลต่อแนวทางการบริหารจัดการขององค์การที่แตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารองค์การจะต้องคำนึงถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่ต้องบริหารจัดการ ซึ่งในแต่ละรูปแบบของวัฒนธรรมมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน อาทิ วัฒนธรรมแบบญาติมิตร อาจมีข้อดีที่ทำให้

บรรยากาศการทำงานค่อนข้างเป็นหนึ่งเดียวกัน แต่ก็มีข้อเสีย เมื่อเกิดข้อผิดพลาดในขณะทำงานจะส่งผลให้เกิดความเกรงใจในการกล่าวตักเตือนซึ่งกันและกันได้ โดยผู้เขียนได้สรุปข้อดีและข้อจำกัดของวัฒนธรรมในแต่ละประเภทไว้ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** สรุปข้อดีและข้อจำกัดของวัฒนธรรมในแต่ละประเภท

| ประเภท                   | ข้อดี                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ข้อจำกัด                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) วัฒนธรรมแบบญาติมิตร   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมความไว้วางใจ และบรรยากาศที่ปลอดภัยทางอารมณ์</li> <li>- ช่วยให้ครูร่วมมือกันได้ดี เกิดชุมชนวิชาชีพ และการเรียนรู้ร่วมกัน</li> <li>- ลดความขัดแย้งในองค์กรและเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน</li> <li>- ส่งผลให้เกิดการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรมในโรงเรียนได้อย่างรวดเร็ว</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- อาจเน้นความกลมเกลียวจนหลีกเลี่ยงการเผชิญปัญหาจริง</li> <li>- การตัดสินใจอาจล่าช้า เพราะพยายามให้ทุกคนเห็นพ้องต้องกัน</li> <li>- อาจเกิดการพึ่งพิงผู้บริหารสูง หากวัฒนธรรมดูแลกันมากเกินไป</li> </ul>                                   |
| 2) วัฒนธรรมแบบราชการ     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำให้กิจกรรมโรงเรียน มีความเป็นระเบียบ มาตรฐานชัดเจน</li> <li>- ช่วยให้การบริหารมีความสม่ำเสมอและตรวจสอบได้</li> <li>- เหมาะกับงานที่ต้องการความถูกต้อง</li> <li>- ลดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดเพราะมีขั้นตอนกำกับทุกอย่าง</li> </ul>                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำให้การบริหาร เชื่องช้า ขาดความยืดหยุ่น</li> <li>- ครูมีอิสระต่ำและอาจรู้สึกถูกควบคุม</li> <li>- ขัดขวางนวัตกรรมและการเรียนรู้ใหม่ ๆ</li> <li>- อาจเกิดการสื่อสารแบบบนลงล่าง ทำให้บรรยากาศไม่อิสระเปิดกว้าง</li> </ul>                |
| 3) วัฒนธรรมแบบปรับตัว    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนนวัตกรรมและการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์</li> <li>- ส่งเสริมการทำงานตามความเชี่ยวชาญจริง</li> <li>- ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานหรือโครงการเฉพาะให้ทีมที่เหมาะสม</li> <li>- บรรยากาศมีความเป็นมืออาชีพสูง</li> </ul>                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- อาจเกิดการแข่งขันระหว่างทีม หรือ เกาะกลุ่ม</li> <li>- ถ้าขาดการกำกับชัดเจน อาจทำให้ทิศทางการไม่เป็นเอกภาพ</li> <li>- บุคลากรบางกลุ่มอาจรู้สึกมีบทบาทน้อยหากไม่ได้อยู่ในทีมหลัก</li> <li>- อาจกดดันให้ต้องสร้างผลงานตลอดเวลา</li> </ul> |
| 4) วัฒนธรรมแบบความสำเร็จ | <ul style="list-style-type: none"> <li>- กระตุ้นให้บุคลากรมี แรงจูงใจสูง และทำงานแบบมุ่งผลลัพธ์</li> <li>- บุคลากรรู้ความรับผิดชอบของตนชัดเจน ทำให้คุณภาพงานสูงขึ้น</li> </ul>                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- อาจก่อให้เกิดความเครียดจากการแข่งขันสูงเกินไป</li> <li>- ความสัมพันธ์แบบชุมชนอาจลดลง เพราะทุกคนมุ่งผลลัพธ์</li> </ul>                                                                                                                  |

| ประเภท | ข้อดี                                                     | ข้อจำกัด                                                                        |
|--------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|        | - เหมาะกับโรงเรียนที่ต้องการพัฒนา<br>ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ | - เสี่ยงที่จะละเลยมิติด้านอารมณ์<br>ความร่วมมือ หรือความเป็นมนุษย์ของ<br>งานครู |
|        | - ช่วยให้ผู้บริหารใช้ข้อมูลอย่างมีระบบ<br>ในการตัดสินใจ   |                                                                                 |

### กระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์การ

จากการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ผู้เขียนได้สังเคราะห์กระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์การ โดยแบ่งกระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ (Deal & Kennedy; 1982; Hofstede, 1997; Hellriegel et al., 1998; Brown, 1998)

**1) การสร้างค่านิยมร่วม (shared values)** ในระยะแรกของการเกิดองค์การสมาชิกส่วนใหญ่ต่างมีความเชื่อหรืออุดมการณ์แตกต่างกัน ดังนั้น ขั้นตอนของการสร้างวัฒนธรรมจึงต้องเริ่มจากการสร้างค่านิยมร่วม โดยหลอมรวมความเชื่อของสมาชิกที่มีต่อพฤติกรรม การปฏิบัติตน และกรอบความคิดหรือทัศนคติจนเกิดเป็นค่านิยมร่วมกันเพื่อเป็นหลักในการปฏิบัติร่วมกัน ทั้งนี้ การจะสร้างค่านิยมร่วมมิใช่จะสามารถทำได้โดยง่ายในระยะเวลาอันสั้น เนื่องจากคือส่วนที่สังเกตเห็นได้ยากและเป็นขั้นที่มีการเปลี่ยนแปลงยากที่สุด ดังนั้น จึงต้องใช้ระยะเวลาและความอดทน

**2) การจัดระเบียบแบบแผนพฤติกรรม (behavioral norms)** เมื่อสมาชิกมีค่านิยมในการปฏิบัติร่วมกัน ขั้นต่อมาจึงควรสร้างแบบแผนของพฤติกรรมให้มีความชัดเจนเพื่อควบคุมและรักษาหลักการหรือกฎที่กำหนดเพื่อการปฏิบัติร่วมกัน โดยอาจอยู่ในรูปของพิธีกรรม กฎระเบียบ หรือข้อบังคับต่าง ๆ

**3) การกำกับแบบแผนพฤติกรรม (behavioral regulation)** เมื่อสมาชิกมีบรรทัดฐาน (norm) ร่วมกัน เพื่อให้แนวทางปฏิบัติดังกล่าวมีความคงทน ขั้นต่อมา จึงควรมีกระบวนการยกย่องเชิดชูวีรบุรุษ (heroes) หรือผู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดีขององค์การอันเป็นบุคคลที่สร้างความแข็งแกร่งทางวัฒนธรรม ซึ่งช่วยทำให้บุคคลอื่นได้เห็นค่านิยมเหล่านั้นเป็นรูปธรรม ถือเป็นการสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกปฏิบัติตามพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามแบบอย่างวีรบุรุษที่เป็นเสมือนผู้นำทางจิตวิญญาณ

**4) การสร้างสัญลักษณ์ทางวัฒนธรรม (cultural symbol construction)** เมื่อสมาชิกปฏิบัติตามแบบแผนในระดับจิตวิญญาณ ขั้นสุดท้าย คือ การสร้างอัตลักษณ์โดยอาจอยู่ในรูปสัญลักษณ์เชิงลักษณะของการกระทำ วัตถุ คำพูด หรือท่าทางที่แสดงความหมายบางอย่างที่แตกต่างหรือกว้างกว่าคนอื่น และมีความหมายต่อบุคคลหรือกลุ่มร่วมกัน อันเป็นสิ่งที่แสดงถึงความภูมิใจของสมาชิกต่อภาพลักษณ์ภายนอกที่ถูกมองจากกลุ่มสังคมภายนอก

### แนวคิดเพื่อการสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมโรงเรียน

การสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมโรงเรียนจำเป็นต้องอาศัยทั้งหลักคิดทางทฤษฎีที่เป็นระบบและบทเรียนจากประสบการณ์การนำองค์การในบริบทจริง เพื่อให้สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่เกื้อกูลส่งเสริมศักยภาพของบุคลากร และหล่อหลอมค่านิยมร่วมของสมาชิกในโรงเรียนได้อย่างยั่งยืน ในบทความนี้ได้สังเคราะห์ภาวะผู้นำสามบุรุษแห่งสามก๊กและทฤษฎี Z ของวิลเลียม โออิชิ มาใช้ในการกำหนดคุณลักษณะผู้นำเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมโรงเรียน รายละเอียดของแนวคิดโดยสังเขปมีดังนี้

### ภาวะผู้นำสามบุรุษแห่งสามก๊ก

ธัญวรรณ์ คงนุ่น (2568) ได้วิจัยโดยพบองค์ประกอบความสำเร็จของการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ การริเริ่มและผลักดันโดยผู้นำองค์การ ความรับผิดชอบ และการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างมีประสิทธิภาพ จะเห็นว่า ผู้นำองค์การมีอิทธิพลสำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ดังนั้น นักบริหารที่มุ่งประสงค์จะสร้างหรือปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมโรงเรียนจะต้องคำนึงถึงการปฏิบัติตนและการปฏิบัติงานที่ใช้ในการจัดการองค์การของตนเอง ซึ่งเป็นที่ทราบกันว่า วรรณกรรมประวัติศาสตร์ เรื่อง สามก๊ก มีอิทธิพลลึกซึ้งและทรงคุณค่าในฐานะแหล่งเรียนรู้ทางภาวะผู้นำมาอย่างยาวนาน จะเป็นการได้เปรียบหากผู้นำสามารถปรับใช้กลวิธีของผู้นำจากวรรณกรรมสามก๊กในกิจการงานบริหาร เอกลักษณ์ เพ็ญพรหม (2568) ได้วิเคราะห์จริยธรรมและกลยุทธ์ของผู้นำสามบุรุษแห่งสามก๊ก ซึ่งสรุปได้ดังนี้

**1. โจโฉ: ภาวะผู้นำแห่งกลยุทธ์และประสิทธิภาพ** โจโฉมีความสามารถในการวางกลยุทธ์ระยะยาว เช่น การจัดระบบราชการใหม่ การคัดเลือกคนดีมีฝีมืออย่างไม่เลือกที่รักมักที่ชัง และการเสริมสร้างโครงสร้างรัฐให้เข้มแข็ง โดยเน้นการสร้างวิสัยทัศน์และพลังขับเคลื่อนองค์กร การประยุกต์ ได้แก่ 1) การประเมินสถานการณ์อย่างรอบด้านก่อนตัดสินใจ 2) การใช้ข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ (evidence-based decision) 3) การกล้าตัดสินใจในภาวะวิกฤติ โดยคำนึงถึงผลลัพธ์รวม และ 4) การวางระบบคัดเลือกคนเก่งโดยไม่ยึดติดกับสายสัมพันธ์ (meritocracy)

**2. เล่าปี่: ภาวะผู้นำแห่งคุณธรรมและความภักดี** แม้เล่าปี่จะไม่ใช่ที่รู้จักด้านยุทธศาสตร์เฉียบคม แต่เขามีความสามารถในการ “ครองใจคน” และสร้างความร่วมมืออย่างลึกซึ้ง โดยเฉพาะการใช้ความสัมพันธ์กับกวนอูและเตียวหุยเป็นฐานพลังทางสังคม ให้ความสำคัญผู้นำต้องสามารถบริหารอารมณ์และสร้างความผูกพัน การประยุกต์ ได้แก่ 1) การใช้พลังแห่งความสัมพันธ์ (relational leadership) สร้างเครือข่ายที่มั่นคง 2) การเน้นคุณค่า เช่น ความกตัญญู ความซื่อสัตย์ และการเคารพผู้ร่วมงาน 3) การฟังอย่างลึกซึ้ง (deep listening) เพื่อเข้าใจบริบทและความรู้สึกของผู้อื่น และ 4) การวางตนเป็นผู้นำที่พร้อม “รับใช้” ไม่ใช่ “ใช้อำนาจ”

**3. ชุนกวน: ภาวะผู้นำเชิงสมดุลและการปรับตัว** ชุนกวนเลือกใช้กลยุทธ์ที่หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าโดยตรง เช่น การผูกสัมพันธ์กับเล่าปี่ในศึกเซ็กเพ็ก หรือการบริหารงานในรูปแบบ “ประนีประนอมเพื่ออยู่รอด” การประยุกต์ ได้แก่ 1) การใช้หลัก “อ่อนเพื่อแข็ง” ตามแนวทางเต๋า เพื่อให้เกิดผลระยะยาว 2) การรู้จักถอยตัวเมื่อบริบทไม่เอื้อ (strategic retreat) 3) การประสานประโยชน์หลายฝ่ายในสถานะขัดแย้ง

(collaborative leadership) และ 4) การสร้างองค์การที่เปิดรับการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ (adaptive system)

จะเห็นว่า ผู้นำทั้งสามมีคุณลักษณะในการปฏิบัติหน้าที่มีจุดเด่นแตกต่างกัน ดังนั้น การเลือกใช้จุดเด่นของภาวะผู้นำทั้งสามอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์จะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างยิ่งต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์การ

### **ทฤษฎี Z ของวิลเลียม โออุชิ**

Setiawan & Komara (2021) ได้ทำการวิจัยโดยสังเกตการณ์และการศึกษาเชิงลึกในภาคสนามพบว่า โรงเรียนที่ทำการศึกษานี้แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับหลักการพื้นฐานตามแนวคิดทฤษฎี Z ของวิลเลียม โออุชิ (William Ouchi) อย่างชัดเจน โดย วิลเลียม โออุชิ ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด ได้ศึกษาและเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างในการบริหารขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีผลผลิตภาพสูงของสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่นแล้วได้พัฒนาขึ้นเป็นทฤษฎี Z เพื่ออธิบายถึงความสำเร็จเหล่านั้น ซึ่งคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรของทฤษฎี Z ที่วิลเลียม โออุชิ แนะนำให้นำมาใช้ในสถานศึกษามี 6 ประการ ดังนี้ (สุนทร โคตรบรรเทา, 2560)

1) **ความไว้วางใจ ความใกล้ชิด และสนิทสนม (trust, subtlety, and intimacy)** ความไว้วางใจในสถานศึกษาเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคคลที่เข้าใจว่า วัตถุประสงค์ของตนเองสอดคล้องกันเท่ากันเท่านั้น

2) **การควบคุมและการตัดสินใจร่วมกัน (shared control and decision making)** ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจบุคลากรและสร้างความไว้วางใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือปัจจัยในการตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งที่ผลกระทบหรืออิทธิพลต่อวิธีการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน

3) **การฝึกอบรมทักษะ (skills training)** ครูและบุคลากรในสถานศึกษาควรได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการวางแผน กระบวนการองค์กร การตัดสินใจ การจัดทำงานประมาณ พลวัตกลุ่ม และเรื่องอื่น ๆ เกี่ยวกับกิจวัตรของผู้บริหาร (ซึ่งครูส่วนใหญ่ไม่รู้จักรัก) เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การที่จะนำไปสู่ความเปิดเผย ความไว้วางใจและการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกันของบุคลากร

4) **การจูงใจโดยความสนใจตนเอง (motivation through self interest)** ผู้บริหารควรตอบสนองความสนใจตนเองของบุคลากร ซึ่งหากบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ผู้บริหารจะสั่งผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างสบาย เพราะเคยตัดสินใจร่วมกัน และมีความเห็นตรงกันมาแล้วว่าเป็นประโยชน์ต่อสถาบัน

5) **ระบบรางวัลเป็นธรรม (equitable reward system)** ความจดจำในองค์กรมีความสำคัญมาก คนที่เป็นหลักในองค์กรจะต้องจดจำว่า บุคลากรใดขยัน มีความมุ่งมั่น และทุ่มเทให้กับองค์กร บุคลากรเหล่านี้ควรเป็นที่ยอมรับ และได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม

6) **การศึกษาคุณภาพสูง (high quality education)** การศึกษาคุณภาพสูงของผู้ปฏิบัติงานมีความสำคัญ เพราะทรัพยากรที่ยิ่งใหญ่ที่สุด แรงงานที่มีการศึกษาคุณภาพสูงถือเป็นการเพิ่มต้นทุนในการพัฒนาองค์การ

### คุณลักษณะผู้นำเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมโรงเรียน

เนื่องด้วยผู้บริหารมีอิทธิพลอย่างมากต่อการสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ดังนั้น จึงสำคัญยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงการปฏิบัติตนและลักษณะการปฏิบัติงานที่ใช้ในการจัดการองค์การของตนเอง โดยในบทความนี้พิจารณาคุณลักษณะของผู้นำเป็น 2 มิติ ได้แก่ มิติการปฏิบัติตน และมิติการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เนื่องจากวัฒนธรรมโรงเรียนไม่ได้เกิดจากคำสั่งหรือระบบเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากทั้งตัวตนของผู้นำและวิธีการทำงานของผู้นำที่ส่งอิทธิพลต่อพฤติกรรมสมาชิกอย่างต่อเนื่อง ผู้เขียนได้สังเคราะห์คุณลักษณะผู้นำ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### คุณลักษณะในการปฏิบัติตนของผู้นำบนฐานแนวคิดจากภาวะผู้นำสามบุรุษแห่งสามก๊ก

ผู้เขียนได้นำคุณลักษณะภาวะผู้นำสามบุรุษแห่งสามก๊ก ได้แก่ โจโฉ เล่าปี่ และซุนกวน สังเคราะห์เป็นคุณลักษณะในการปฏิบัติตนของผู้นำ เนื่องจากสามก๊กสะท้อนต้นแบบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมและคุณธรรมที่เกิดขึ้นในสถานการณ์จริง โดยเฉพาะมิติความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ ปัญญาในการอ่านขาดสถานการณ์ ความเด็ดขาดเชิงคุณธรรม และการเป็นแบบอย่าง ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญของการก่อรูปวัฒนธรรมองค์การ อีกทั้งแนวคิดสามก๊กยังมีความสอดคล้องเชิงวัฒนธรรมกับบริบทสังคมไทย ทั้งนี้ ผู้เขียนได้สังเคราะห์คุณลักษณะจำแนกตามกระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์การ เพราะวัฒนธรรมองค์การไม่ได้เกิดขึ้นโดยฉับพลัน แต่เกิดจากกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกอย่างเป็นลำดับ ตั้งแต่การสร้างความหมายร่วม การกำหนดแบบแผนพฤติกรรม การควบคุมและตอกย้ำ จนถึงการทำให้เป็นอัตลักษณ์ขององค์การ การสังเคราะห์ตามกระบวนการจะช่วยให้สามารถอธิบายบทบาทผู้นำอย่างเป็นระบบและเชื่อมโยงพฤติกรรมผู้นำกับผลลัพธ์เชิงวัฒนธรรมอย่างมีเหตุผล คุณลักษณะในการปฏิบัติตนของผู้นำบนฐานแนวคิดจากภาวะผู้นำสามบุรุษแห่งสามก๊กที่สังเคราะห์ได้มีดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** การกำหนดคุณลักษณะในการปฏิบัติตนของผู้นำบนฐานแนวคิดจากภาวะผู้นำสามบุรุษแห่งสามก๊ก

| กระบวนการ                      | คุณลักษณะผู้นำสามบุรุษแห่งสามก๊ก                                                                                                                                                                                                               | คุณลักษณะในการปฏิบัติตนของผู้นำ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) การสร้างค่านิยมร่วม         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การใช้พลังแห่งความสัมพันธ์</li> <li>- การฟังอย่างลึกซึ้ง (deep listening) เพื่อเข้าใจบริบทและความรู้สึกของผู้อื่น</li> <li>- การวางตนเป็นผู้นำที่พร้อม “รับใช้” ไม่ใช่ “ใช้อำนาจ”</li> </ul>          | <b>คุณลักษณะที่ 1 การสร้างมนุษย์สัมพันธ์</b> หมายถึงความสามารถในการสร้างปฏิบัติสัมพันธ์เชิงบวกและการเข้าใจบริบทและความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ “ผู้นำต้องชนะใจคนก่อนชนะงาน”                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 2) การจัดระเบียบแบบแผนพฤติกรรม | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การประเมินสถานการณ์อย่างรอบด้าน</li> <li>- การใช้หลัก “อ่อนเพื่อแข็ง” เพื่อให้เกิดผลระยะยาว</li> <li>- การรู้จักถอยตัวเมื่อบริบทไม่เอื้อ (strategic retreat)</li> </ul>                               | <b>คุณลักษณะที่ 2 การเข้าใจสถานการณ์</b> หมายถึงความสามารถในการรับรู้ วิเคราะห์ และประเมินสภาพแวดล้อม สภาพปัญหา เงื่อนไข และบริบท ทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบด้าน เพื่อการตัดสินใจและการจัดการที่เหมาะสม กล่าวคือ “ผู้นำต้องรู้ว่าเมื่อใดควรรุก และเมื่อใดควรถอย เพื่อไปต่อได้ไกลกว่าเดิม” ทั้งนี้ เพราะการตัดสินใจวางระเบียบควบคุมพฤติกรรมบางอย่างอาจส่งผลให้เกิดการต่อต้าน ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงระเบียบแบบแผนจึงควรเข้าใจสถานการณ์อย่างลึกซึ้งและจัดกระทำอย่างชาญฉลาด |
| 3) การกำกับแบบแผนพฤติกรรม      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การใช้ข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์</li> <li>- การเน้นคุณค่าเช่น ความกตัญญู ความซื่อสัตย์ และการเคารพผู้ร่วมงาน</li> <li>- การวางระบบคัดเลือกคนเก่งโดยไม่ยึดติดกับสายสัมพันธ์ (meritocracy)</li> </ul> | <b>คุณลักษณะที่ 3 การควบคุมและเสริมแรงพฤติกรรม</b> ความสามารถในการกำกับกฎ ระเบียบ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติภายในองค์กร พร้อมทั้งใช้กระบวนการเสริมแรงทางบวกและทางลบอย่างเหมาะสม เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมที่พึงประสงค์และปรับปรุงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมโรงเรียน กล่าวคือ “ผู้นำต้องตระหนักว่าวัฒนธรรมจะแข็งแกร่งก็ต่อเมื่อสิ่งที่เราทำซ้ำ ๆ จนกลายเป็นตัวตนของเราในที่สุด”                                                                               |

| กระบวนการ               | คุณลักษณะผู้นำสามบุรุษแห่งสามก๊ก                                                                                                                                                                                                                                     | คุณลักษณะในการปฏิบัติตนของผู้นำ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4) สัญลักษณ์ทางวัฒนธรรม | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การกล้าตัดสินใจในภาวะวิกฤติ โดยคำนึงถึงผลลัพธ์รวม</li> <li>- การประสานประโยชน์หลายฝ่ายในสภาวะขัดแย้ง (collaborative leadership)</li> <li>- การสร้างองค์การที่เปิดรับการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ (adaptive system)</li> </ul> | <p><b>คุณลักษณะที่ 4 การเป็นผู้แทนเชิงสัญลักษณ์</b></p> <p>หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการแสดงบทบาทเป็นตัวแทนของโรงเรียนในการสะท้อนคุณค่าอุดมการณ์ ภาพลักษณ์ และวัฒนธรรมขององค์กรผ่านการกระทำ การตัดสินใจ และการแสดงออกเชิงแบบอย่างต่อสาธารณชนและบุคลากรภายในองค์กร กล่าวคือ “กรอบการตัดสินใจของผู้นำ คือ สัญลักษณ์ทางวัฒนธรรมของทั้งองค์การ”</p> |

#### คุณลักษณะในการปฏิบัติงานของผู้นำบนฐานแนวคิดจากทฤษฎี Z ของวิลเลียม โออุชิ

ผู้เขียนได้นำคุณลักษณะวัฒนธรรมของทฤษฎี Z มาสังเคราะห์เป็นคุณลักษณะในการปฏิบัติงานของผู้นำ เนื่องจากเป็นทฤษฎีที่อธิบายบทบาทของผู้นำในฐานะผู้กำหนดรูปแบบการทำงาน การตัดสินใจ การควบคุม และการพัฒนาบุคลากร ซึ่งล้วนเป็นกลไกสำคัญในการก่อรูปวัฒนธรรมองค์การโดยตรง อีกทั้งยังสามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างการปฏิบัติงานของผู้นำกับพฤติกรรมของบุคลากรและลักษณะวัฒนธรรมโรงเรียนได้อย่างเป็นระบบ และมีความสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนในฐานะองค์การทางสังคมที่ต้องอาศัยความไว้วางใจและการมีส่วนร่วมเป็นฐานสำคัญ (Ouchi, 1993) และดังที่ได้กล่าวไว้ในตอนต้นว่าโรงเรียนที่มีวัฒนธรรมโรงเรียนแตกต่างกันย่อมมีลักษณะขององค์ประกอบของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ในการปฏิบัติงานผู้บริหารจึงควรคำนึงถึงคุณลักษณะที่สอดคล้องตามองค์ประกอบ ด้วยเหตุนี้ ผู้เขียนจึงได้สังเคราะห์คุณลักษณะในการปฏิบัติงานของผู้นำจำแนกตามองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน คุณลักษณะในการปฏิบัติงานของผู้นำบนฐานแนวคิดจากทฤษฎี Z ของวิลเลียม โออุชิที่สังเคราะห์ได้ดังตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** การกำหนดคุณลักษณะในการปฏิบัติงานของผู้นำบนฐานแนวคิดจากทฤษฎี Z ของวิลเลียม โออุชิ

| องค์ประกอบ                 | แนวคิดคุณลักษณะวัฒนธรรมของทฤษฎี Z                                                                                                       | คุณลักษณะในการปฏิบัติงานของผู้นำ                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) วิสัยทัศน์ร่วมที่ชัดเจน | <ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์การต้องมีเป้าหมายระยะยาว</li> <li>- สมาชิกต้องรู้สึกกว้างงานมีคุณค่าและความหมาย</li> </ul> | <p><b>คุณลักษณะที่ 1 การสร้างเป้าหมายร่วมกัน</b> หมายถึง คุณลักษณะที่ผู้นำจะต้องสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างสม่ำเสมอและชัดเจน เชื่อมโยงเป้าหมายองค์การกับคุณค่าชีวิตของบุคลากรรวมถึงเปิดพื้นที่ให้บุคลากรร่วมสะท้อนความหมายของงาน</p> |

| องค์ประกอบ                                                | แนวคิดคุณลักษณะ<br>วัฒนธรรมของทฤษฎี Z                                                                                    | คุณลักษณะในการปฏิบัติงานของผู้นำ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2) การเสริมสร้าง<br>พลังอำนาจ                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- เชื่อว่าคนทุกคนมีศักยภาพพัฒนา</li> <li>- องค์กรต้องลงทุนกับคนระยะยาว</li> </ul> | <b>คุณลักษณะที่ 2 การส่งเสริมสนับสนุน</b> หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่เชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้อิสระในการตัดสินใจ (ตามขอบเขตหน้าที่) สนับสนุนทรัพยากร การอบรม และโอกาสเติบโต โดยผู้นำจะต้องตระหนักว่าตนควรเป็นโค้ชมากกว่าผู้สั่งการ และยึดหลักคิดเสมอว่า เรามาเพื่อสร้างทีมที่แข็งแกร่ง แล้วทีมที่แข็งแกร่งจะผลักดันองค์การให้เติบโตและก้าวหน้า |
| 3) การตัดสินใจ                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม</li> <li>- ใช้ฉันทามติ (consensus)</li> </ul>          | <b>คุณลักษณะที่ 3 การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม</b> หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่เปิดรับความคิดเห็นจากทุกระดับ โดยใช้ข้อมูลและเหตุผลมากกว่าอำนาจ และใช้เวลาคนคิดก่อนตัดสินใจเรื่องสำคัญ                                                                                                                                                                        |
| 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ<br>ส่วนหนึ่งของ<br>โรงเรียน | <ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์กรเปรียบเสมือนครอบครัว</li> <li>- เน้นความสัมพันธ์ระยะยาว</li> </ul>        | <b>คุณลักษณะที่ 4 การสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียว</b> หมายถึง คุณลักษณะที่ผู้นำใช้ทักษะในการสร้างกิจกรรมเชื่อมโยงความสัมพันธ์ การดูแลทุกข์สุขของบุคลากรอย่างจริงใจ และการลดกำแพงระหว่างตำแหน่งและสายงาน                                                                                                                                                 |
| 5) ความไว้วางใจ                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความไว้วางใจคือรากฐานของวัฒนธรรม</li> <li>- ลดการควบคุมที่เกินจำเป็น</li> </ul> | <b>คุณลักษณะที่ 5 การสร้างความไว้วางใจ</b> หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่จะต้องรักษาคำพูดและความยุติธรรม มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างเหมาะสม และไม่ใช้อคติในการบริหารคน                                                                                                                                                                                         |
| 6) ความมีคุณภาพ                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- คุณภาพเกิดจากคน ไม่ใช่แค่ระบบ</li> <li>- มุ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>     | <b>คุณลักษณะที่ 6 การควบคุมคุณภาพการทำงาน</b> หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำในการส่งเสริมความรอบคอบในงาน การเปิดโอกาสให้เรียนรู้จากความผิดพลาด รวมถึงสนับสนุนวัฒนธรรมการปรับปรุงงานตลอดเวลา                                                                                                                                                                   |
| 7) การมีส่วนร่วม<br>ของผู้มีส่วน<br>เกี่ยวข้อง            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทุกคนเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน</li> <li>- เสียงของทุกคนมีคุณค่า</li> </ul>       | <b>คุณลักษณะที่ 7 การส่งเสริมการมีส่วนร่วม</b> หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่เปิดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเชิญชวนเข้าร่วมวางแผนและแก้ปัญหา และเคารพความคิดเห็นที่แตกต่าง                                                                                                                                                                                   |

| องค์ประกอบ   | แนวคิดคุณลักษณะ<br>วัฒนธรรมของทฤษฎี Z                                                                                                                | คุณลักษณะในการปฏิบัติงานของผู้นำ                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8) การยอมรับ | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การยอมรับทางสังคม</li> <li>- สำคัญกว่ารางวัลทางวัตถุ</li> <li>- กำลังใจคือพลังการพัฒนาที่ยั่งยืน</li> </ul> | <p><b>คุณลักษณะที่ 8 การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ</b> หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงการเห็นคุณค่าของใด้บังคับบัญชา โดยอาจใช้การชื่นชมอย่างจริงใจ และตรงพฤติกรรม การยกย่องทั้งรายบุคคลและทีมและการสร้างวัฒนธรรมว่าองค์การเห็นคุณค่าของคน โดยผู้นำควรตระหนักว่า “คำชมหนึ่งคำ สร้างพลังได้มากกว่าคำตำหนิสิบคำ”</p> |

## บทสรุป

วัฒนธรรมองค์การเป็นหนึ่งในกุญแจสำคัญของการขับเคลื่อนความสำเร็จในการบริหารองค์การ กล่าวอีกนัยได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นต้นทุนพื้นฐานที่ผู้บริหารที่ควรคำนึงก่อนการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งผู้นำองค์การมีอิทธิพลสำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ในองค์การสถานศึกษาเมืองประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน 8 ประการ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ร่วมที่ชัดเจน 2) การเสริมสร้างพลังอำนาจ 3) การตัดสินใจ 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน 5) ความไว้วางใจ 6) ความมีคุณภาพ 7) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และ 8) การยอมรับ โดยผู้เขียนได้สังเคราะห์กระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์การเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างค่านิยมร่วม 2) การจัดระเบียบแบบแผนพฤติกรรม 3) การกำกับแบบแผนพฤติกรรม และ 4) การสร้างสัญลักษณ์ทางวัฒนธรรม อย่างไรก็ตาม การเติบโตขององค์การที่แตกต่างกันย่อมต้องคำนึงถึงลักษณะของวัฒนธรรมที่ใช้แตกต่างกันด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ ในการสร้างความเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์การอาจทำให้คนส่วนใหญ่ไม่พอใจและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุเป้าหมายสำคัญขององค์การผู้นำจะต้องอาศัยความอดทน ความต่อเนื่อง และดำเนินการอย่างชาญฉลาด มิเช่นนั้นอาจส่งผลในทางตรงข้ามโดยการสูญเสียการควบคุมหรืออำนาจในการสั่งการได้ เพราะอำนาจที่แท้จริงมาจากฐานของผู้คน ส่วนตำแหน่งคือบทบาทที่เป็นต้นทุนช่วยในการรวบรวมฐานดังกล่าวได้สะดวกยิ่งขึ้น ในบทความนี้พิจารณาคุณลักษณะของผู้นำเป็น 2 มิติ ได้แก่ มิติการปฏิบัติตน และมิติการปฏิบัติงาน ด้วยเหตุที่ว่าวัฒนธรรมโรงเรียนไม่ได้เกิดจากคำสั่งหรือระบบเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากทั้งตัวตนของผู้นำและวิธีการทำงานของผู้นำที่ส่งอิทธิพลต่อพฤติกรรมสมาชิกอย่างต่อเนื่อง โดยมิติการปฏิบัติตน ประกอบด้วย 4 คุณลักษณะ ได้แก่ 1) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ 2) การเข้าใจสถานการณ์ 3) การควบคุมและเสริมแรงพฤติกรรม และ 4) การเป็นผู้แทนเชิงสัญลักษณ์ ส่วนมิติการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 8 คุณลักษณะ ได้แก่ 1) การสร้างเป้าหมายร่วมกัน 2) การส่งเสริมสนับสนุน 3) การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม 4) การสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียว

5) การสร้างความไว้วางใจ 6) การควบคุมคุณภาพการทำงาน 7) การส่งเสริมการมีส่วนร่วม และ 8) การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ รวมเป็น 12 คุณลักษณะสรุปได้ดังแผนภาพดังนี้



ภาพที่ 1 คุณลักษณะ 12 ประการของผู้นำเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมโรงเรียน

### รายการอ้างอิง

- ธัญวรัตน์ คงนุ่น. (2568). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยง ในหน่วยงานของรัฐ. วารสารการจัดการและพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 5(1), 17-27.
- ธีรศักดิ์ อุปมัย อุปไมยอริชัย และสุชาติ บางวิเศษ. (2563). การบริหารและการจัดการศึกษา สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สัมฤทธิ์ ทองทับ และอุทัย ภิรมย์รัตน์. (2557). การพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น, 11(1), 77-90.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2560). การบริหารการศึกษา หลักการและทฤษฎี (ฉบับปรับปรุง). สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- สุภาณี สฤกษ์วานิช. (2549). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เอกลักษณ์ เฟื่องพรหม. (2568). ภาวะผู้นำสามบุรุษแห่งสามก๊ก: การวิเคราะห์จริยธรรมและกลยุทธ์. วารสารสถาบันพอดิ, 2(7), 28-39.
- Brown, A. D. (1998). *Organisational Culture*. (2nd ed). Pitman Publishing. pp. 9, 33,

- Cooke, R. A., & Szumal, J. L. (1993). *Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations*. Psychological Reports. 72, 1299-1330.
- Cooperation and its importance for Survival*. McGraw-Hill.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate*
- Demirhan, G. (2023). *School Culture Types as Predictors of School Leadership Capacity*. International Journal of Contemporary Educational Research, 10(3), 715 – 723. <https://doi.org/10.52380/ijcer.2023.10.3.535>
- Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (1998). *Organizational Behaviour* (8th ed.). New York: South-Western Publications.
- Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C., & Martin, J. (Eds.). (1991). *Reframing organizational culture*. Sage Publications, Inc.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in Organizations* (9 ed.). Pearson Education Inc.
- Handy, C. B. (1981). *Understanding organization* (second edition). Aylesbury: Hazell Watson Ltd. 176.
- Hofstede, G. (1997). *Culture and Organisations: Software of the Mind: Intercultural*
- Jerald, C. D. (2006). *School culture: "The Hidden Curriculum"*. Center for Comprehensive
- Kilian, C. (1999). *The Two Sides of the School Culture Coin*. Technos, 8(3), 21-23.
- Life*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Lundy, O. & Cowling, A. (1996). *Strategic human resource management*. London: Routledge.
- Ogbonna, E. (1992). *Managing Organisational Culture: Fantasy or Reality?*. Journal of Human Resource Management. Volume 3, Number 2, pp. 42-54.
- Ouchi, W. G. (1993). *Theory Z: How American Business Can meet the Japanese Challenge*. New York: Avon Book.
- Patterson, K. J. (1988). *School culture*. San Francisco: Jersey Bass.
- Pheysey, D. C. (1993). *Organizational cultures: Types and transformations*. London: Routledge.
- School Reform and Improvement. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED495013.pdf>.
- Sergiovanni, T. J. (1995). *The principalship: A reflective practice perspective*. Needham, MA: Allyn and Bacon.
- Setiawan, H. C. B., Kurniawan, A., & Komara, B. D. (2021, October). *Implementation of theory Z William Ouchi in pesantrenpreneur: study on organizational culture*. In 1st UMGESHIC International Seminar on Health, Social Science and Humanities (UMGESHC-ISHSSH 2020) (pp. 342-349). Atlantis Press. South-Western College Pub.

- Sun, S. (2008). *Organizational culture and its themes*. International Journal of Business and Management, 3(12), 137–141. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v3n12p137>.
- Tsai Y. (2011). *Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction*. BMC health services research, 11, 98. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>.
- Vries, M. F., & Miller, D. (1986). *Personality, culture, and organization*. The Academy of Management Review, 11(2), 266-279.
- Westbrook, J. D. (1993). *Organizational culture and its relationship to TQM*. Industrial Management, 35(1), 1-3.