

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาปัจจัยทางการบริหาร องค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาจัดหมวดหมู่ และนำเสนอต่อไปนี้

1. ปัจจัยทางการบริหาร

- 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและปัจจัยทางการบริหาร
- 1.2 ความหมายของปัจจัยทางการบริหาร
- 1.3 องค์ประกอบของปัจจัยทางการบริหาร
 - 1.3.1 บรรยากาศขององค์การ
 - 1.3.2 วัฒนธรรมขององค์การ
 - 1.3.3 การจูงใจ
 - 1.3.4 โครงสร้างองค์การ
 - 1.3.5 ภาวะผู้นำ
 - 1.3.6 การพัฒนาบุคลากร
 - 1.3.7 เทคโนโลยีสารสนเทศ

2. องค์การแห่งการเรียนรู้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
- 2.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
- 2.3 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้
- 2.4 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

3. ประสิทธิภาพของโรงเรียน

- 3.1 ความหมายของประสิทธิภาพ
- 3.2 ความหมายของประสิทธิภาพของโรงเรียน
- 3.3 การประเมินความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน

- 3.4 ขอบข่ายประสิทธิผลของโรงเรียน
- 4. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพุก
- 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ปัจจัยทางการบริหาร

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและปัจจัยทางการบริหาร

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร ดังต่อไปนี้
 วิโรจน์ สารัตนะ (2545, หน้า 3 - 5) ได้กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่หลักทางการบริหารอย่างน้อย 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมีผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบที่จะให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จันทราณี สงวนนาม (2551, หน้า 23) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่าการบริหารสามารถใช้คำ 2 คำ แทนกันได้ ได้แก่ คำว่า “การบริหาร” (Administration) และ “การจัดการ” (Management) แต่ในความหมายที่แท้จริง คำว่า “การบริหาร” มักจะใช้การบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับภาครัฐ คำว่า “การจัดการ” (Management) มักจะใช้ในงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเอกชน แต่ทั้ง 2 คำ ต่างก็มีความหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของผู้บริหารทั้งสิ้น

สมคิด บางโม (2551, หน้า 19) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการว่าเป็นศิลปะการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยอาศัยกระบวนการจัดการที่ดี ผู้จัดการที่ดี ปัจจัยพื้นฐานที่จะทำให้การจัดการขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ความรู้ในด้านการจัดการ เครื่องจักร ตลาด วิธีการทำงาน และเวลา โดยอาศัยกระบวนการอันสำคัญ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุม

ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 46) ได้ให้ความหมายของการบริหาร คือ การที่บุคลากร หรือกลุ่มของบุคลากรร่วมกันดำเนินกิจกรรมให้สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การที่บุคคลากรหรือกลุ่มบุคคลากรร่วมกันดำเนินกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ ความรู้ในด้านการจัดการ วิธีการทำงาน และเวลา โดยอาศัยกระบวนการอันสำคัญ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุม

2. ความหมายของปัจจัยทางการบริหาร

ปัจจัยทางการบริหารเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการบริหารให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายปัจจัยทางการบริหารดังนี้

สมคิด บางโม (2551, หน้า 7) กล่าวว่าไว้ว่า การจัดการหรือการบริหารกิจการต่างๆ จำเป็นต้องมีทรัพยากรอันเป็นปัจจัยพื้นฐานทางการจัดการ โดยทั่วไปถือว่าทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการมีอยู่ 4 ประการ ซึ่งรู้จักกันในนามของ 4M ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และความรู้ด้านการจัดการ (Management) ปัจจัยในการบริหารทั้ง 4 ประการนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการจัดการ เพราะประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการ ขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์และคุณภาพของปัจจัยดังกล่าว ในด้านธุรกิจเอกชนหรือการจัดการธุรกิจ ได้กล่าวถึงปัจจัยของการจัดการไว้ว่ามี 6M โดยเพิ่มเรื่องตลาดจำหน่ายสินค้า (Market) และเครื่องจักร (Machine) สำหรับผลิตสินค้า แต่ในปัจจุบันปัจจัยของการจัดการยุคใหม่มีกล่าวไว้ถึง 8 ประการหรือ 8M โดยเพิ่มปัจจัยอีก 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านวิธีการทำงาน (Method) และปัจจัยด้านเวลา (Minute)

กระทรวงศึกษาธิการ (2551, หน้า 21) ได้ให้ความหมายของ ปัจจัยทางการบริหารการศึกษา ว่า ทรัพยากรทางการศึกษา เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินการของสถานศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ

ไชยา ภวระบุตร (2555, หน้า 18) ได้เสนอปัจจัยทางการบริหารไว้ 10 ปัจจัยคือ ลักษณะ ขององค์การ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ งบประมาณ ลักษณะสภาพแวดล้อม ขององค์การ ลักษณะบุคลากรในองค์การ ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ การตัดสินใจของ ผู้บริหารองค์การ การติดต่อสื่อสารองค์การ แรงจูงใจของบุคลากร เทคโนโลยีเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

บดินทร์ พองใหญ่ (2558, หน้า 13) สรุปว่า ปัจจัยทางการบริหาร การศึกษา หมายถึงองค์ประกอบที่มีส่วนสำคัญในการที่จะดำเนินกิจกรรมทางการศึกษา ต่างๆ ให้สามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่นและบังเกิดผลที่ดี บรรลุ

Stuart-Kotze and Foskin Z1983, PP 3-5 อ้างถึงใน บดินทร์ พองใหญ่ ,2558 หน้า 12) ได้ศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จทางการบริหารมี 4 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ แรงจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ปัจจัยทางการบริหาร เป็นองค์ประกอบ ต่างๆ หรือทรัพยากรที่นำมาใช้ในการบริหาร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและ บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ประกอบด้วยคน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และความรู้ด้านการจัดการ (Management) รวมถึงเทคนิค วิธีการ ค่านิยม รูปแบบการ ทำงาน สิ่งแวดล้อมและสิ่งต่างๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

3. องค์ประกอบของปัจจัยทางการบริหาร

เนื่องจากปัจจุบันมนุษย์ต้องประสบกับปัญหาอยู่เสมอ การเลือกทางออกที่จะ ไปสู่การแก้ปัญหาทางการบริหารถือว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด There is no one best way สถานการณ์ต่างหากที่จะเป็นตัวกำหนดว่า ควรจะใช้การบริหารแบบใด การบริหารในยุคนี้ มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมขององค์การ และเป็นส่วนขยาย ของทฤษฎีระบบว่าทุกอย่าง ส่วนจะต้องสัมพันธ์กัน สถานการณ์บางครั้งจะต้องใช้การตัดสินใจ อย่างเฉียบขาด บางสถานการณ์ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บางครั้งก็ต้อง คำนึงหลักมนุษยและแรงจูงใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลผลิตขององค์การ เป็นหลัก การบริหารจึงต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ เพราะการ บริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะ ของผู้บริหารแต่ละคน ที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยในการ บริหารอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์การ

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหารของนักการศึกษา หลายท่าน ดังนี้

Bennett & O' Brien (1994, อ้างถึงใน สุรัตน์ ดวงชาทม, 2549 หน้า 32) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า มีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 12 ปัจจัย คือ 1) กลยุทธ์หรือ วิสัยทัศน์ 2) การปฏิบัติเชิงการบริหาร 3) การปฏิบัติเชิงการจัดการ 4) บรรยากาศ

5) องค์การหรือโครงสร้างของงาน 6) การเลื่อนไหลของข้อมูลสารสนเทศ 7) การปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน 8) กระบวนการทำงาน 9) เป้าหมายหรือข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน 10) การฝึกอบรมหรือการศึกษา 11) การพัฒนารายบุคคลหรือทีมงาน 12) การให้รางวัลและการยอมรับ

Marquardt & Reynolds (1994, อ้างถึงใน สุรัตน์ ดวงชาตม, 2549, หน้า 32) ได้เสนอว่าปัจจัยที่ทำให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้ 1) โครงสร้างที่เหมาะสม 2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน 3) การเพิ่มอำนาจ 4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 5) การริเริ่มการถ่ายโอนความรู้ 6) เทคโนโลยีการเรียนรู้ 7) คุณภาพ 8) กลยุทธ์ 9) บรรยากาศที่สนับสนุนส่งเสริม 10) ทีมงานและเครือข่าย 11) วิสัยทัศน์

สุรัตน์ ดวงชาตม (2549, หน้า 36) ได้ศึกษาการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 และนำเสนอปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 8 ปัจจัย ดังนี้ 1) บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ 2) วิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน 3) คัดค้านวัฒนธรรมและใช้เทคโนโลยี 4) การจูงใจในการปฏิบัติงาน 5) การปรับเปลี่ยนภายในองค์การ 6) การปฏิบัติงานเป็นทีม 7) การจัดการความรู้และข้อมูลภายในองค์การ 8) การเรียนรู้ร่วมกัน

ศศกร ไชยคำหาญ (2550, หน้า 13) ได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีของนักการศึกษาและสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จึงสรุปปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 9 องค์ประกอบหลักคือ 1) โครงสร้างที่เหมาะสมขององค์การ 2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ 3) การสร้างและถ่ายโอนความรู้ 4) กลยุทธ์ขององค์การ 5) การทำงานเป็นทีม 6) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 7) การคิดอย่างเป็นระบบ 8) การพัฒนาบุคลากร และ 9) การสร้างบรรยากาศในองค์การ

สัลมาน สะบูติง (2551, หน้า 35) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 พบว่าประกอบด้วย 8 ปัจจัย คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน 3) แรงจูงใจ 4) การมีส่วนร่วม 5) การติดต่อสื่อสาร 6) การทำงานเป็นทีม 7) โครงสร้างองค์การ และ 8) เทคโนโลยี

กฤษฏา การิซุม (2554, หน้า 23) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานองบัวลำภู เขต 1 พบว่า ประกอบด้วย 8 ปัจจัย คือ

1) โครงสร้างองค์กร 2) ภาวะผู้นำ 3) แรงจูงใจ 4) การติดต่อสื่อสาร 5) สภาพแวดล้อมองค์กร 6) ลักษณะของบุคลากร 7) การทำงานเป็นทีม และ 8) วัฒนธรรมองค์กร

อศิราภรณ์ วรรณรัตน์ (2556, หน้า 7) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 พบว่าปัจจัยที่เป็นเหตุ คือ ปัจจัยทางการบริหารซึ่งสัมพันธ์กับปัจจัยที่เป็นผล คือ ประสิทธิภาพของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย 8 ด้าน คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) บรรยากาศขององค์กร 3) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน 4) แรงจูงใจ 5) การทำงานเป็นทีม 6) การติดต่อสื่อสาร 7) วัฒนธรรมองค์กร และ 8) การควบคุมงาน

บัณฑิตาภรณ์ ศรีคำภา (2556, หน้า 16) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี พบว่า ปัจจัยทางการบริหารของสถานศึกษา ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้างของโรงเรียน 2) ด้านภาวะผู้นำ 3) ด้านการจูงใจ 4) ด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศในโรงเรียน 5) ด้านบุคลากร และ 6) ด้านการทำงานเป็นทีม

อุษยา ผาผง (2556, หน้า 41) ได้วิจัยเรื่องปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสามของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 พบว่า ประกอบด้วยปัจจัย 8 ด้าน คือ 1) ด้านโครงสร้างองค์กร 2) ด้านภาวะผู้นำ 3) ด้านแรงจูงใจ 4) ด้านการติดต่อสื่อสาร 5) ด้านสภาพแวดล้อมองค์กร 6) ด้านลักษณะบุคลากร 7) ด้านการทำงานเป็นทีม 8) ด้านวัฒนธรรมองค์กร

วุฒิพร ประทุมพงษ์ (2556, หน้า 31) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 พบว่าประกอบด้วย 1) การจูงใจ 2) บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน 3) ภาวะผู้นำ 4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 5) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 6) โครงสร้างการบริหารของโรงเรียน 7) การพัฒนาครู

รุสนานี ยาโม (2556, หน้า 20) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า มีปัจจัยสำคัญ 11 ด้าน คือ 1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ 2) ปัจจัยด้านโครงสร้างของ

องค์การ 3) ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 4) ปัจจัยด้านการสร้างสรรค์และถ่ายโอนความรู้ 5) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ 6) ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม 7) ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร 8) ปัจจัยด้านกระบวนการบริหาร 9) ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ 10) ปัจจัยด้านการจูงใจ 11) ปัจจัยด้านความมีประสิทธิภาพ

บุญเหลือ ทาไทสง (2557, หน้า 14) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของสาเหตุเชิงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ

- 1) วัฒนธรรมองค์การ
- 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 3) บรรยากาศของโรงเรียน
- 4) ความผูกพันองค์การ

บดีรินทร์ พองใหญ่ (2558, หน้า 6) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดอุดรธานี พบว่ามีปัจจัยสำคัญ 10 ปัจจัย คือ 1) การจูงใจ 2) ภาวะผู้นำ 3) เทคโนโลยีสารสนเทศ 4) วัฒนธรรมองค์การ 5) บรรยากาศขององค์การ 6) วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ 7) โครงสร้างที่เหมาะสมขององค์การ 8) การบริหารจัดการ 9) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 10) การทำงานเป็นทีม

ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ปัจจัยทางการบริหาร จากแนวคิดของนักการศึกษาดังกล่าวข้างต้น ซึ่งได้เสนอรายละเอียดดังตาราง 1

ตาราง 1 การสังเคราะห์ปัจจัยทางการบริหาร จากทฤษฎี หลักการ แนวคิดและงานวิจัย
ของนักการศึกษาและนักวิชาการ

ปัจจัยทางการบริหาร	Bennett & O' Brien (1994)	Marquardt & Reynolds (1994)	สุรัตน์ ดวงชาทม (2549)	ศศกร ไชยคำหาญ (2550)	สัจจมาน ละมุนดิ้ง (2551)	กฤษฎา การิษฐ์ม (2554)	อติราภรณ์ วรณรัตน์ (2556)	บัณฑิตาภรณ์ ศรีคำภา (2556)	สุนทยา ผาผง (2556)	วุฒิพร ประทุมพงษ์ (2556)	รุสนานี ยามเ (2556)	บุญเหลือ ทาโกลง(2557)	บัณฑิตพร พงษ์ไทย (2558)	ความถี่
1. กลยุทธ์	✓	✓		✓							✓		✓	5
2. วิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓						✓	✓		✓	7
3. การบริหารจัดการ	✓		✓				✓				✓		✓	5
4. บรรยากาศ	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	12
5. โครงสร้างองค์การ	✓			✓	✓	✓			✓	✓	✓		✓	8
6. การเลื่อนไหลของ ข้อมูลสารสนเทศ	✓													1
7. การปฏิบัติของบุคคล และทีมงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	11
8. เป้าหมายหรือข้อมูล ย้อนกลับ	✓													1
9. การฝึกอบรม	✓													1
10. การพัฒนารายบุคคล หรือทีมงาน	✓			✓				✓		✓	✓		✓	6
11. การจูงใจ	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	10
12. วัฒนธรรม		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
13. การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม		✓												1
14. การถ่ายโอนความรู้		✓	✓	✓							✓			4

ตาราง 1 (ต่อ)

ปัจจัยทางการบริหาร	Bennett & O' Brien (1994)	Marquardt & Reynolds (1994)	สุรัตน์ ดวงชาตม (2549)	ศศกร ไชยคำหาญ (2550)	สัจจมาน สะบุญดี (2551)	กฤษฎา การิฐุม (2554)	อศิราภรณ์ วรรณรัตน์ (2556)	บัณฑิตาภรณ์ ศรีคำภา (2556)	อุ้นทยา ผาผง (2556)	วุฒิพร ประทุมพงษ์ (2556)	รุสนานี ยาโม (2556)	บุญเหลือ ทาโทสง (2557)	บดินทร์ พงษ์ใหญ่ (2558)	ความถี่
15. เทคโนโลยี		✓	✓		✓					✓	✓		✓	6
16. คุณภาพ		✓												1
17. การเรียนรู้ร่วมกัน			✓											1
18. การคิดอย่างเป็นระบบ				✓										1
19. ภาวะผู้นำ					✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	8
20. ทรัพยากรเพื่อ การเรียนรู้การสอน					✓									1
21. การติดต่อสื่อสาร					✓	✓	✓		✓					4
22. การมีส่วนร่วม					✓		✓							2
23. ความมีประสิทธิภาพ											✓			1
24. ความผูกพันองค์กร												✓		1

จากตาราง 1 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ปัจจัยทางการบริหาร ตามแนวคิดของ Bennett & O' Brien (1994, อ้างถึงใน สุรัตน์ ดวงชาตม, 2549 หน้า 32) Marquardt & Reynolds (1994, อ้างถึงใน สุรัตน์ ดวงชาตม, 2549 หน้า 32) สุรัตน์ ดวงชาตม (2549, หน้า 36) ศศกร ไชยคำหาญ (2550, หน้า 13) สัจจมาน สะบุญดี (2551, หน้า 35) กฤษฎา การิฐุม (2554, หน้า 23) อศิราภรณ์ วรรณรัตน์ (2556, หน้า 7) บัณฑิตาภรณ์ ศรีคำภา (2556, หน้า 16) อุ้นทยา ผาผง (2556, หน้า 41) วุฒิพร ประทุมพงษ์ (2556, หน้า 31) รุสนานี ยาโม (2556, หน้า 20) บุญเหลือ ทาโทสง (2557, หน้า 14) และบดินทร์ พงษ์ใหญ่ (2558) และเลือกความถี่ตั้งแต่ระดับ 6 ขึ้นไป ปรากฏว่าได้ปัจจัยทางการบริหาร 9 ปัจจัย ดังนี้ 1) บรรยากาศขององค์กร 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) การทำงานเป็นทีม 4) การจูงใจ

- 5) โครงสร้างขององค์การ 6) ภาวะผู้นำ 7) วิสัยทัศน์ 8) การพัฒนาบุคลากร 9) เทคโนโลยีสารสนเทศ และเนื่องจากปัจจัยการทำงานเป็นทีม และ ปัจจัยวิสัยทัศน์ มีการนำเสนอ ในส่วนขององค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยจึงคัดออก จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบของปัจจัยทางการบริหาร ที่กำหนดเป็นตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 7 ปัจจัย คือ
- 1) บรรยากาศขององค์การ
 - 2) วัฒนธรรมขององค์การ
 - 3) การจูงใจ
 - 4) โครงสร้างขององค์การ
 - 5) ภาวะผู้นำ
 - 6) การพัฒนาบุคลากร และ
 - 7) เทคโนโลยีสารสนเทศ รายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 บรรยากาศขององค์การ

3.1.1 ความหมายของบรรยากาศขององค์การ

การศึกษาเรื่องบรรยากาศขององค์การ เป็นการศึกษาความสำคัญของ บรรยากาศที่เกี่ยวข้องผูกพันกับหน่วยงาน ช่วยให้ทราบถึงพฤติกรรมของบุคลากรที่อยู่ในองค์การนั้น และเป็นการบรรยายองค์การมากกว่าจะประเมินองค์การ เพราะเป็นการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันของบุคลากรในองค์การ การสร้างบรรยากาศหรือ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เป็นเรื่องสำคัญและเป็นปัจจัยพื้นฐานสำหรับการสร้าง องค์การให้เป็นองค์การที่มีการเรียนรู้ (เกศรา รักชาติ, 2549, หน้า 37) ซึ่งมีนักการศึกษา ได้ให้ความหมายของบรรยากาศขององค์การ ดังต่อไปนี้

ธร สุนทรายุทธ (2551, หน้า 514 - 515) ได้ให้ความหมายของ บรรยากาศโรงเรียนไว้ว่า บรรยากาศโรงเรียน หมายถึง การรับรู้ของครูที่มีต่อ สภาพแวดล้อมในการทำงานของโรงเรียน ทั้งที่เป็นองค์การอย่างเป็นทางการและไม่เป็น ทางการ บุคลิกลักษณะของผู้ร่วมงาน ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อองค์การ และสภาพการ ปฏิบัติงานร่วมกันในลักษณะที่แสดงถึงปฏิสัมพันธ์ของคนทุกคนในองค์การ

ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 104) สรุปว่า บรรยากาศของ องค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมและความสัมพันธ์โดยทั่วไปรอบตัวงานและผู้ปฏิบัติงาน ที่รวมกันแล้วมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมขององค์การ โครงสร้างขององค์การ และกระบวนการของ องค์การ ทั้งทางตรงและทางอ้อม

Halpin (1966, อ้างถึงใน คำเพชร ศิริบุรณ์, 2553) ได้ให้ ความหมายว่าบรรยากาศขององค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมในระบบงานของแต่ละ สถานะที่ กล่าวคือ บุคคลย่อมจะต้องมีบุคลิกภาพที่แสดงถึงความเป็นตนเอง องค์การหรือ หน่วยงานก็เช่นกัน สามารถแสดงลักษณะเฉพาะในด้านบรรยากาศขององค์การหรือ หน่วยงานได้

Hoy และ Miskel (2005, p. 185) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศขององค์การ หมายถึงลักษณะภายในที่ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากองค์การอื่นๆ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

สรุปว่า บรรยากาศขององค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมและความสัมพันธ์ภายในองค์การ ที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม ต่อพฤติกรรมของบุคคล พฤติกรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ และกระบวนการขององค์การ

3.1.2 ปัจจัยที่มีผลต่อบรรยากาศขององค์การ

ปัจจัยที่มีผลต่อบรรยากาศขององค์การ 4 ประการ ได้แก่ โครงสร้างวิทยาการ สิ่งแวดล้อมภายนอกหรือนโยบายด้านการบริหาร และการปฏิบัติตามที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การ (ไชยา ภาวะบุตร, 2555, หน้า 109) รายละเอียดดังนี้

1. ด้านโครงสร้างขององค์การ กล่าวได้ว่าเป็นตัวกำหนดบรรยากาศขององค์การได้อย่างชัดเจน เช่น ยิ่งควบคุมส่วนกลางมากขึ้นเท่าไร ย่อมจะเป็นการปิดขาดการยืดหยุ่น บรรยากาศตึงเครียดจึงตามมา ส่วนโครงสร้างอย่างอื่นที่มีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ คือขนาดขององค์การและตำแหน่งของบุคคลในสายการบังคับบัญชา เชื่อว่าองค์การขนาดเล็กน่าจะมีการติดต่อกันในลักษณะเปิดเผย มีความไวเนื้อเชื่อมกันและกันมากกว่าองค์การขนาดใหญ่

2. วิทยาการต่างๆที่ใช้ในองค์การ ย่อมมีส่วนสำคัญในการกำหนดบรรยากาศขององค์การโดยทั่วไป

3. สิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์การ บางครั้งย่อมมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ เช่น สภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำ อาจเป็นแรงดึงดูดให้องค์การต้องหาวิธีลดจำนวนคนงาน

4. นโยบายด้านการบริหารและการปฏิบัติของฝ่ายบริหาร ย่อมจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อบรรยากาศขององค์การ

ดังนั้น บรรยากาศขององค์การที่ดีมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของสมาชิกในองค์การ ในด้านปริมาณงาน ความพึงพอใจ การเกี่ยวข้องด้วยโดยการมีส่วนร่วม ซึ่งมีปัจจัยมาจากนโยบายการบริหารและการปฏิบัติการขององค์การ โครงสร้างขององค์การ วิทยาการ และสิ่งแวดล้อมภายนอก

และ Kelner (1998) กล่าวถึงการศึกษาของ Litwin และ Stringer ที่ได้ศึกษาสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน และส่งผลให้ทำงาน

อย่างมีความสุข ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ และได้เลือกเฉพาะบรรยากาศขององค์การทางบวก 6 องค์ประกอบ มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาบรรยากาศขององค์การ ประกอบด้วย

1. ความยืดหยุ่นขององค์การ (flexibility) สมาชิกในองค์การรู้สึกเป็นอิสระในการสร้างนวัตกรรม โดยไม่ต้องยึดติดกับระเบียบแบบแผนขององค์การ
2. ความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์การ (responsibility)
3. ระดับมาตรฐานการปฏิบัติงาน (standards)
4. ความรู้สึกเกี่ยวกับความถูกต้องของการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและความเหมาะสมของการให้รางวัล (reward)
5. ความชัดเจน (clarity) ที่สมาชิกได้รับเกี่ยวกับพันธกิจและค่านิยมขององค์การ
6. ความผูกพันของทีมงานที่มุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกัน (Team commitment) ซึ่งพบว่า บรรยากาศขององค์การทั้ง 6 องค์ประกอบมีผลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีในองค์การ

โดยแนวคิดของนักทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรในทางบวกที่ส่งผล ต่อความพอใจ หรือเอื้อต่อการทำงานของ Litwin และ Stringer กับแนวคิดนักทฤษฎีที่กล่าวถึง บรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt และ Reynolds มีองค์ประกอบบรรยากาศองค์กรที่สอดคล้องกันหลายองค์ประกอบ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ลักษณะโครงสร้างขององค์การ องค์การที่มีบรรยากาศขององค์การที่ดีและเอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรจะมีลักษณะโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ไม่มีแรงกดดันในการทำงาน มีการกระจายอำนาจและมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นการเพิ่มพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน ทำให้สมาชิกในองค์กรมีความเป็นอิสระทางความคิดและการตัดสินใจ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการสร้างนวัตกรรมอย่างอิสระและสร้างสรรค์ตามมาอย่างมากมาย
2. ความรับผิดชอบในงานของสมาชิกในองค์กร องค์กรควรมีการสร้างระบบการตรวจสอบและควบคุมร่วมกัน โดยสมาชิกทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่ต้องรับผิดชอบตนเองและรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย
3. มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน โดยสมาชิกรับรู้และปฏิบัติงานตาม มาตรฐาน มุ่งเน้นคุณภาพ และมีการพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่องร่วมกัน เพื่อ

เพิ่มคุณค่าผลผลิต จากงานของตนโดยไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นการถูกบังคับ

4. การได้รับการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน และการได้รับรางวัลตอบแทนจากผลการทำงาน มีการยกย่องและให้เกียรติอย่างเหมาะสม เป็นธรรมชาติ รวมทั้งความมุ่งมั่นในงานของสมาชิกในองค์กร

5. ความชัดเจนขององค์การ เกี่ยวกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าหมาย นโยบายขององค์การ โดยมีการให้ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงภายในองค์กร เพื่อให้สมาชิกเข้าใจ ทิศทางขององค์การ รู้และเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตน

6. ความผูกพันต่อทีมงาน มีการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม มีการกำหนดนโยบายการมีส่วนร่วม สร้างวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อสร้างความผูกพันของทีมงาน และทำงานโดยมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

7. การสนับสนุนโอกาสและส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์การ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ อิสระและต่อเนื่อง ยอมรับและเรียนรู้ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การพัฒนาตนเองของสมาชิกทุกคนในองค์กร

3.1.3 รูปแบบบรรยากาศขององค์การ

รูปแบบบรรยากาศขององค์การ คือสภาพการปฏิบัติงานร่วมกันในขณะทีแสดงถึงความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ ซึ่งมี 6 แบบ (ภารดี อินันต์นาวิ, 2553, หน้า 189-191) คือ

1. บรรยากาศแบบแจ่มใสหรือแบบเปิด (Open Climate) เป็นบรรยากาศที่คณะครุมี ขวัญและกำลังใจ มีความสามัคคีช่วยเหลือการทำงานเป็นอย่างดี ครุมีงานทำพอเหมาะกับความสามารถของแต่ละบุคคล มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์การ มีกฎเกณฑ์ ระเบียบที่มีความจำเป็นสำหรับการอำนวยความสะดวก บริหารงานและควบคุมการปฏิบัติงานของครู แต่ยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ทำให้สามารถผลิตผลงานที่ดีและมีคุณภาพ บรรยากาศปฏิบัติงานแบบนี้เป็นแบบที่พึงประสงค์มากที่สุด

2. บรรยากาศแบบอิสระ (Autonomous Climate) มีบรรยากาศที่มีแนวโน้มที่จะให้คณะครุมีความพึงพอใจ ในการสร้างความสัมพันธ์อันดีมากกว่าความพึงพอใจที่เกิดจากผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทำงานอย่างอิสระ และส่งเสริมสวัสดิการของครู และให้กำลังใจแต่ไม่ดีเท่ากับบรรยากาศแจ่มใส

3. บรรยากาศแบบควบคุม (Controlled Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารเน้นความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ ผู้บริหารมีการควบคุมตรวจตราและสั่งการให้

ครูทำ ไม่สนใจความคิดเห็น หลักการและเหตุผลของผู้อื่น เน้นแต่ผลสัมฤทธิ์ทางการทำงาน แม้ครูจะไม่ค่อยมีโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์กัน แต่เนื่องจากมีผลงานจึงทำให้ครูมีความภาคภูมิใจและมีกำลังใจอยู่บ้างที่จะทำงาน

4. บรรยากาศแบบสนิทสนม (Familiar Climate) เป็นบรรยากาศที่มีความสัมพันธ์ฉันท์มิตรสหาย ผู้บริหารสนใจผลงานน้อยจนละเลยคำสั่ง กฎเกณฑ์ระเบียบ หรือนิเทศงาน ครูไม่ค่อยสนใจทำงาน แต่จะมีความสัมพันธ์ในด้านส่วนตัว

5. บรรยากาศแบบรวบอำนาจ (Paternal Climate) เป็นบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารมีการออกคำสั่งควบคุมตรวจตราและนิเทศการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด คณะครูไม่ยอมรับถือความรู้และความสามารถของผู้บริหาร คณะครูแบ่งเป็นกลุ่มๆ ทำให้ผลงานมีน้อย ขวัญกำลังใจของคณะครูเสีย เพราะขาดทั้งความสัมพันธ์ฉันท์มิตรและความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน

6. บรรยากาศแบบซีมเซา (Close Climate) เป็นบรรยากาศที่มีการบริหารงานโดยขาดความรู้ ไม่มีสมรรถภาพในการบริหารบุคคล ขาดความคิดสร้างสรรค์และไม่เคยแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่ดี คณะครูเสียขวัญกำลังใจในการทำงาน ขาดความภาคภูมิใจในการทำงาน เป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์และต้องรีบแก้ไข

จากบรรยากาศขององค์การทั้ง 6 แบบ บรรยากาศแบบแจ่มใส เป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์ที่สุด ส่วนบรรยากาศแบบซีมเซาเป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์และต้องรีบแก้ไข แนวทางที่จะสร้างบรรยากาศของการทำงานให้บุคลากรมีความสามารถและมีประสิทธิภาพขึ้นนั่นก็คือ ความสามารถของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีการสร้างบรรยากาศที่ทำให้ครูและบุคลากรกล้าคิด กล้าทำ เปิดเผยต่อกันทำให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน และมีบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม

3.1.4 บรรยากาศขององค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียน

บรรยากาศในการทำงาน สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ที่สร้างความรู้สึที่ดีให้แก่บุคลากร มีลักษณะที่ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการเอื้อให้บุคลากรมีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (รัตน ปานภูทอง, 2550, หน้า 6) องค์การต้องมีบรรยากาศที่สนับสนุนส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่าง ให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความสำคัญอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุล

ระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การ Marquardt and Reynolds (1994, pp.31-32) ในส่วนของโรงเรียนที่มีหน้าที่จัดการศึกษา บรรยายภาคในโรงเรียนมีผลกระทบต่อพฤติกรรมหลักขององค์การ และเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการกระทำของบุคลากร ทำให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้พอๆ กับความรู้ความสามารถของบุคลากรเอง (จร สุนทรายุทธ, 2551, หน้า 515) บรรยายภาคที่ดีภายในองค์การ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เพราะมีผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงาน คือ

1. แนวโน้มของความสำเร็จ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการปฏิบัติงานนั้น จำเป็นต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งฝ่ายบริหารจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลได้ด้วยการสร้างบรรยากาศที่เน้นความสำคัญของการบรรลุเป้าหมายในการบริหารงาน
2. ความเอาใจใส่ต่อพนักงานบุคลากรในองค์กร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เนื่องจากความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับคนที่จะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร
3. แนวโน้มการให้รางวัล และการลงโทษ การให้รางวัลเป็นเสมือนหนึ่งการชมเชยพิเศษ วิธีการที่จะให้รางวัลและวัตถุประสงค์ขององค์การก็คือ การพิจารณาตามงานแต่ละอย่าง ถ้าผลงานมีส่วนช่วยเหลือองค์การได้เป็นอย่างดี ก็จะได้ว่ามีคุณค่านำไปสู่การได้รับรางวัลและความพึงพอใจรางวัลที่ชัดเจนที่สุด
4. การลงโทษ จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและก่อให้เกิดผลทางลบระยะยาว ทางเลือกของการตอบสนองต่อพฤติกรรม ก็คือการให้รางวัลพฤติกรรมที่ต้องการ ถ้าบุคคลมีประสบการณ์ในการได้รับความสำเร็จติดต่อกัน เขาก็จะมีแนวโน้มที่จะพยายามทำงาน เพื่อให้เป็นในทิศทางที่ต้องการมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทำให้คนที่มีแนวโน้มที่ต้องการผลสัมฤทธิ์ในการทำงานสูงได้รับความพึงพอใจจากผลสำเร็จ
5. ความมั่นคงกับความเสี่ยง สภาพแวดล้อมมีอำนาจและอิทธิพลที่จะสร้างภาวะไม่แน่นอนให้เกิดขึ้นกับระบบของการผลิต สภาพแวดล้อมจึงเป็นตัวกำหนดความไม่แน่นอน บุคลากรในองค์การจะพะวงกับปัญหาความมั่นคง
6. ความเปิดเผย / การปกป้อง ความเปิดเผยเป็นลักษณะที่สำคัญของหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การที่ผู้นำเต็มใจเข้าร่วมกับผู้อื่นในองค์การเปิดเผยเรื่องขององค์การที่เหมาะสม

สรุป บรรยากาศขององค์การเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะมีผลกระทบต่อตัวบุคคล องค์การ และการรับรู้ที่มี เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทศนคติ การปฏิบัติงาน และความพึงพอใจ ส่งผลต่อความภักดีที่มีต่อองค์การ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การ อันเป็นการแสดงถึงปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การ มีส่วนเกี่ยวข้องมาจากพฤติกรรมของผู้บริหารในการสั่งการ บังคับบัญชา หรือจูงใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติสิ่งใดตามจุดหมายที่ผู้บริหารกำหนดไว้ ซึ่งจะมี อิทธิพลต่อขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงกล่าวได้ว่า บรรยากาศขององค์การจะเป็นไปในมิติใดขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นสำคัญ

3.2 วัฒนธรรมองค์การ

3.2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า “วัฒนธรรมองค์การ” ไว้หลากหลาย ดังนี้

ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 89) กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นแบบแผนการครองชีวิตของคนในสังคม หรือเป็นแบบฉบับที่กำหนดพฤติกรรมของคนในสังคม ซึ่งรวมเอาความรู้ ความคิด ค่านิยม ความเชื่อต่างๆ โดยมีการสั่งสมและถ่ายทอดสืบต่อกันมา เป็นเรื่องของการเรียนรู้ตามกระบวนการทางสังคม จึงมีใช้สิ่งที่คงทนถาวร แต่มีการเปลี่ยนแปลงได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

จงพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 238 – 239) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นกลุ่มของค่านิยมที่มีการยึดถือร่วมกัน ซึ่งช่วยให้บุคลากรที่อยู่ในองค์การ ทราบว่า การกระทำใดบ้างที่เป็นที่ยอมรับหรือไม่อาจยอมรับได้ โดยค่านิยมดังกล่าวถูกสื่อสาร ถ่ายทอดและเผยแพร่ด้วยสัญลักษณ์ คำขวัญ เรื่องเล่า การปฏิบัติ เป็นต้น ทั่วทั้งองค์การ

บัณฑิตาภรณ์ ศรีคำภา (2556, หน้า 33) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนขององค์การที่ผู้ปฏิบัติ หรือบุคลากรหรือสมาชิกตกลงกันว่า ต้องยึดถือปฏิบัติร่วมกันและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยทั่วไป ซึ่งสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมของสมาชิกได้ เพื่อให้เกิดความรู้สึกแบบเดียวกันและเดินไปในทิศทางเดียวกัน

Schein (2010, p. 18) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนของข้อสมมุติพื้นฐานร่วม ที่สมาชิกในกลุ่มได้เรียนรู้จากการแก้ไขปัญหา

อันเกิดจากการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก และบูรณาการภายในองค์การ ให้ประสานสอดคล้องกัน ซึ่งเมื่อข้อสมมุติพื้นฐานเหล่านี้สามารถนำมาใช้งานได้ก็จะเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม ก็จะนำไปสอนให้แก่สมาชิกใหม่ให้รับทราบถึงแนวทางที่ถูกต้อง ที่จะรับรู้ คิด และรู้สึกถึงความเกี่ยวข้องของสัมพันธ์ต่อปัญหาต่างๆ

จากการศึกษาแนวคิดของนักการศึกษาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุป ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นกลุ่มของค่านิยม ความเชื่อ ฐานคติพื้นฐาน แบบแผนขององค์การที่ผู้ปฏิบัติ หรือสมาชิกยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกัน เพื่อให้เกิด ความรู้สึกแบบเดียวกัน เดินไปในทิศทางเดียวกัน และปฏิบัติสืบทอดกันมาในองค์การ

3.2.2 แนวคิดวัฒนธรรมองค์การ

สำหรับแนวคิดวัฒนธรรมองค์การ จะกล่าวถึงแนวคิดของวัฒนธรรม องค์การในลักษณะต่างๆ ที่สามารถนำมาปฏิบัติได้ในองค์การ ได้แก่ รูปแบบวัฒนธรรม พื้นฐานค่านิยม รูปแบบวัฒนธรรมตามวิถีชีวิตและพฤติกรรม และวัฒนธรรมลักษณะ สร้างสรรค์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. รูปแบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานของค่านิยม เป็นการแบ่งค่านิยม ขององค์การที่อยู่บนพื้นฐานของจุดมุ่งหมายและแหล่งที่มา ซึ่งชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรม องค์การ โดยทั่วไปเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้ (สมยศ นาวิกาน, 2541, อ้างถึงใน ปิยะ ละมุลมอญ , 2556, หน้า 41)

ก. วัฒนธรรมที่ผู้มุ่งประกอบการ(Entrepreneurial Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีแหล่งที่มาของค่านิยมร่วม อยู่ที่ผู้นำที่มีบารมีหรือผู้ก่อตั้งองค์การ และเป็นค่านิยมที่มุ่งหน้าที คือ การสร้างคุณค่าให้ผู้ให้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ซึ่ง วัฒนธรรมแบบนี้อาจจะไม่มั่นคงและเสี่ยงภัย เพราะเป็นวัฒนธรรมที่ขึ้นอยู่กับผู้ก่อตั้ง คนเดียว

ข. วัฒนธรรมที่มุ่งกลยุทธ์ (Strategic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มี แหล่งที่มาของค่านิยมร่วมที่มุ่งหน้าความสำเร็จ และได้กลายเป็นขนบธรรมเนียมและ เปลี่ยนแปลงไปสู่ประเพณีขององค์การ เป็นค่านิยมที่มั่นคงและมุ่งภายนอกระยะยาว

ค. วัฒนธรรมที่มุ่งตนเอง (Chauvinistic Culture) เป็น วัฒนธรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงการมุ่งภายใน ความจงรักภักดีต่อการเป็นผู้นำองค์การอย่าง ตาบอด และการให้ความสำคัญกับความเป็นเลิศของสถาบัน วัฒนธรรมองค์การรูปแบบนี้ อาจแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะทางพีชิตาหลายอย่าง ความจงรักภักดีและความผูกพัน

ต่อค่านิยมของผู้นำบารมีอย่างเข้มแข็งและการมุ่งภายใน มุ่งพวกเราและมุ่งพวกเขา จะกระตุ้นความพยายามให้มุ่งที่การรักษาความเป็นเลิศของสถาบันเอาไว้โดยไม่คำนึงถึงค่าใช้จ่าย

ง. วัฒนธรรมที่มุ่งการเลือกสรร (Exclusive Culture) เป็น วัฒนธรรมที่มุ่งการเลือกสรร ในฐานะที่คล้ายคลึงกับสโมสรที่เลือกสรรสมาชิก ซึ่งภายใน สถานการณ์บางอย่าง การเลือกสรรจะเพิ่มคุณค่าแก่ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์การ ซึ่งองค์การจะทุ่มเทอย่างหนัก เพื่อที่จะสร้างภาพพจน์ของความเหนือกว่าและการ เลือกสรรขึ้นมา

2. รูปแบบวัฒนธรรมตามวิถีชีวิตและพฤติกรรม แบ่งเป็น 4 รูปแบบดังนี้

ก. วัฒนธรรมที่เน้นบทบาท (Apollo หรือ Role Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นตำแหน่งบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็น ลายลักษณ์อักษร มีลักษณะที่ชอบด้วยเหตุผลทางวิทยาศาสตร์ โครงสร้างขององค์การ กำหนดไว้ชัดเจนตามลำดับขั้นของการบริหารที่ลดหลั่นกันไป และมีกฎระเบียบข้อบังคับใน กระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ชัดเจนทั้งองค์การ วัฒนธรรมแบบนี้จะปรากฏชัดทั่วไปใน หน่วยงานใหญ่ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งค่อนข้างล่าช้าต่อการปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อความ เจริญ ความมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและความอยู่รอดต่อไปอย่างถาวร

ข. วัฒนธรรมที่เน้นงาน (Athena หรือ Task Oriented Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและ ใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานและการพัฒนาที่ริเริ่มใหม่อยู่เสมอ งานที่ ปฏิบัติกันเป็นทีมจะถูกจัดเป็นโครงการ ไม่ยึดติดกับโครงสร้างขององค์การ เป็นวัฒนธรรม ที่เหมาะสมกับ หน่วยงานที่ต้องเร่งพัฒนาปรับปรุง โดยเฉพาะในสภาวะที่ต้องแข่งขัน

ค. วัฒนธรรมที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล (Dionysus หรือ Existential) ผู้ที่ปฏิบัติงาน องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้จะกำหนดกฎเกณฑ์ของ ตนเอง มีความเป็นอิสระสูง ความรู้ความสามารถของบุคคลที่หลากหลาย จำเป็นและมีผล ต่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงขององค์การเป็นอย่างยิ่ง

ง. วัฒนธรรมแบบเป็นผู้นำ (Leader Culture) รูปแบบ วัฒนธรรมที่ผู้นำจะมีกลุ่มผู้บริหารที่สามารถเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นผู้เสนอรับหรือนำการ ตัดสินใจนโยบาย แนวทางและแผนงานไปปฏิบัติให้บรรลุผล ความสำเร็จของทีมบริหาร

เกิดจากความสามารถของผู้นำ ที่พัฒนาและสร้างระบบการติดต่อสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ (Trust) โครงสร้างขององค์การมีขนาดกะทัดรัดแต่ครอบคลุม มีความรวดเร็วในการตอบสนองต่อข่าวสารและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ผู้บริหารที่มีความสามารถมักมีประสบการณ์ผ่านงานในองค์การที่มีวัฒนธรรมอย่างนี้มาก่อน

3. วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ (The Constructive Culture)

องค์การที่มีลักษณะของการให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การมีปฏิสัมพันธ์และสนับสนุนช่วยเหลือกันทำงาน มีลักษณะที่ส่งผลให้สมาชิกภายในองค์การประสบความสำเร็จในการทำงาน และมุ่งที่ความพึงพอใจของบุคคล เกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จในการทำงาน และความ ต้องการโมติวีลสัมพันธ ซึ่งลักษณะพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ตามแนวคิดของของ Cooke and Lafferty (1989, อ้างถึงใน วิจารณ์ พานิช. 2550, หน้า 73) แบ่งเป็น 4 มิติ คือ

ก. มิติมุ่งความสำเร็จ (Achievement) คือ องค์การที่มีค่านิยม และพฤติกรรมแสดงออกในการทำงานของสมาชิกภายในองค์การ ที่มีภาพรวมของลักษณะการทำงานที่ดี มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน พฤติกรรมการทำงานของคนเป็นแบบมีเหตุมีผล มีหลักการและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นและมีความสุขในการทำงาน รู้สึกว่างานมีความหมายและมีความท้าทาย ลักษณะเด่นคือสมาชิกในองค์การมีความกระตือรือร้น และรู้สึกว่างานท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา

ข. มิติมุ่งสัจการแห่งตน (Self-Actualizing) คือ องค์การที่มีค่านิยม และพฤติกรรมแสดงออกของการทำงานในทางสร้างสรรค์ โดยเน้นความต้องการของสมาชิกในองค์การตามความคาดหวัง เป้าหมายการทำงานอยู่ที่คุณภาพงานมากกว่าปริมาณงาน โดยที่เป้าหมายของตนสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อมกับความก้าวหน้าของสมาชิกในองค์การ ทุกคนมีความเต็มใจในการทำงานและภูมิใจในงานของตน สมาชิกทุกคนได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาตนเองจากงานที่ทำอยู่ ลักษณะเด่น คือ สมาชิกในองค์การมีความยึดมั่นผูกพันกับงาน และมีบุคลิกภาพที่มีความพร้อมในการทำงานสูง

ค. มิติมุ่งบุคคล (Humanistic-Encouraging) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกของการทำงานที่มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและมุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์การ โดยถือว่า

สมาชิกคือ ทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การ การทำงานมีลักษณะติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกภูมิใจในการทำงาน มีความสุขต่อการสอน การนิเทศงานและการเป็นที่เลี้ยงให้แก่กัน ทุกคนในองค์การได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ลักษณะเด่น คือ ทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่สุดขององค์การ

ง. มิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์ (Afflictive) คือ องค์การที่มีลักษณะที่มุ่งให้ความสำคัญกับสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล สมาชิกทุกคนในองค์การมีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจและไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมทีม ได้รับการยอมรับและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน ลักษณะเด่น คือ ความเป็นเพื่อนและความจริงใจต่อกัน

สรุป วัฒนธรรมองค์การ มีหลายรูปแบบ และรูปแบบที่มีความสำคัญอันจะส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ คือ วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ที่มีทั้งมิติมุ่งความสำเร็จ ที่สมาชิกในองค์การมีความกระตือรือร้น และรู้สึกว่างานท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา มิติมิติมุ่งสังเคราะห์งาน ที่มีเป้าหมายการทำงานอยู่ที่คุณภาพงานมากกว่าปริมาณงาน เป้าหมายของสมาชิกสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ความสำเร็จของงานมาพร้อมกับความก้าวหน้าของสมาชิกในองค์การ ทุกคนมีความเต็มใจในการทำงานและภูมิใจในงานของตน สมาชิกทุกคนได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาดตนเอง มีอิสระในการพัฒนางานของตน มีความยึดมั่นผูกพันกับงาน และมีบุคลิกภาพที่มีความพร้อมในการทำงานสูง มิติมุ่งบุคคล ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและมุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์การ โดยถือว่าสมาชิกคือ ทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การ การทำงานมีลักษณะติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกมีความสุขและภูมิใจในการทำงาน และ มิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์ ที่สมาชิกทุกคนในองค์การมีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจและไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน และเพื่อนร่วมทีม ได้รับการยอมรับและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน

3.2.3 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีขอบเขตที่กว้างและมีลักษณะคล้ายๆ ภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) คือมีส่วนที่อยู่ข้างบนน้ำส่วนหนึ่งและอยู่ใต้น้ำอีกส่วนหนึ่ง จึงอาจแบ่งวัฒนธรรมออกได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้ (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555 หน้า 250-251)

1. ส่วนที่มองเห็นได้ (Visible) เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การสร้างหรือประดิษฐ์ขึ้น เช่น สิ่งประดิษฐ์ต่างๆ อันได้แก่ การตกแต่งอาคารสถานที่ ป้าย คำขวัญ สัญลักษณ์ และพิธีกรรมต่างๆ และการแต่งกาย ฯลฯ

2. ส่วนที่มองไม่เห็น (Invisible) แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกรับรู้และเข้าใจร่วมกัน เช่น ค่านิยมขององค์การที่สมาชิกรับรู้ อันได้แก่ ค่านิยมที่เน้นคุณภาพ เน้นการบริการ เน้นความสะอาด เน้นความมีวินัย หรือคุณค่าหรือความเชื่อขององค์การ

Kreps (1990) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

1. เครือข่ายการสื่อสารวัฒนธรรม (Culture Communication Networks) เป็นช่องทางการสื่อสารที่คนในองค์การมีปฏิสัมพันธ์กัน ซึ่งในการสนทนาสมาชิกในองค์การให้ซึมซาบถึงวัฒนธรรมองค์การ โดยมากมักจะเป็นช่องทางการสื่อสารที่ไม่ค่อยเป็นทางการนัก เช่น การบอกเล่าเรื่องราวต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ

2. ค่านิยม (Values) เป็นแนวคิดพื้นฐานขององค์การ ค่านิยมเปรียบเสมือนหัวใจของวัฒนธรรมขององค์การ ค่านิยมจะช่วยสร้างมาตรฐานความสำเร็จภายในองค์การ โดยการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย องค์การที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่ง ต่างมีระบบค่านิยมที่ซับซ้อนที่บุคลากรต่างรู้จักกันดี

3. วีรบุรุษ (Heroes) คนที่เป็นวีรบุรุษจะสะท้อนค่านิยมทางวัฒนธรรมและเป็นแบบอย่างให้บุคลากรคนอื่น ๆ เห็นและทำตาม

4. ขนบธรรมเนียมประเพณี (Rites and Rituals) แต่ละองค์การจะมีระบบและมีรูปแบบที่วางไว้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่องค์การคาดหวัง ในระดับสูงขึ้นไปจะมีพิธีการประเพณีต่างๆ เป็นตัวอย่างเด่นชัดที่องค์การยึดถือและปฏิบัติกันอยู่เสมอ เช่น การเลี้ยงอำลาผู้เกษียณอายุราชการหรือการยกย่องบุคลากรดีเด่น เป็นต้น

สรุป วัฒนธรรมองค์การ เป็นความเชื่อ ค่านิยม ประเพณีที่สมาชิกส่วนใหญ่ยอมรับ และใช้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติตัวในฐานะสมาชิกขององค์การ อันประกอบด้วยส่วนที่มองเห็นและส่วนที่มองไม่เห็น ซึ่งสามารถเรียนรู้วัฒนธรรมได้จากเรื่องเล่าหรือประวัติศาสตร์ขององค์การ จากพิธีการหรือพิธีกรรม สัญลักษณ์ต่างๆ ภาษาที่ใช้ เครือข่ายทางสังคม และประเพณีต่างๆ

3.2.4 วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียน

องค์การมีแบบแผนการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ซึ่งวิธีการหรือสิ่งทีนิยมปฏิบัติในองค์การแต่ละแห่งนั้น มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลในองค์การ สิ่งที่สร้างความแตกต่างแก่องค์การแต่ละแห่งคือวัฒนธรรมองค์การ

(ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2551, หน้า 51)

วัฒนธรรมองค์การเปรียบเสมือนกุญแจสำคัญ ที่จะเปิดความสำเร็จ เข้าสู่องค์การ และเป็นหัวใจสำคัญขององค์การในการเป็นแบบแผนให้บุคลากรในองค์การ ยึดและปฏิบัติตาม เพื่อเป็นกรอบและแนวทางการทำงานอย่างเดียวกัน (นงนุช วิชญะเดชา, 2550, หน้า 26)

การสนทนากันเป็นวัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็น ทีมเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพราะว่าทีมเป็นหน่วยการเรียนรู้ขั้นพื้นฐานขององค์การสมัยใหม่ หาก ทีมไม่สามารถเรียนรู้และไม่มีบรรยากาศความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ก็จะส่งผลต่อการเรียนรู้ ขององค์การ (Senge,1990, pp. 9 – 10)

วัฒนธรรมองค์การเป็นรากฐานที่สำคัญที่มีผลต่อการเรียนรู้ขององค์การ และการจัดการความรู้ โดยวัฒนธรรมที่เหมาะสมจะเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ร่วมกัน มีเสรีภาพ ความไว้วางใจและการทำงานร่วมกัน (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548, หน้า 100-101)

วัฒนธรรมโรงเรียน เป็นแนวปฏิบัติทั้งการดำเนินงานหรือการ แก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนที่ปฏิบัติสืบต่อกันมาเป็นเวลานาน จนกลายเป็น ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานในการทำงานของครูและบุคลากรในโรงเรียน ประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ด้าน คือ 1) ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน หมายถึง การที่ครูในโรงเรียนมี ความเข้าใจ เห็นคุณค่า และความสำคัญเกี่ยวกับความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน รวมไปถึง การมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายของโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการและ ประเมินผลร่วมกัน และจะต้องคำนึงถึงความ เป็นไปได้ในทางปฏิบัติด้วย 2) การตัดสินใจ หมายถึง การที่โรงเรียนคำนึงถึงความเป็นไปได้และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่โรงเรียน พร้อมทั้ง การมีข้อมูลที่เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจมากที่สุด และครูในโรงเรียนจะต้องมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจต่างๆ เกี่ยวกับโรงเรียนด้วย 3) ความมีคุณภาพ หมายถึง การที่ โรงเรียนคำนึงถึงคุณภาพของงานที่ปฏิบัติภายใน โรงเรียน เชื่อมั่นในประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานของครูและความสามารถของนักเรียน รวมทั้งให้ความสำคัญในการสร้าง บรรยากาศของความเห็นอกเห็นใจกันและความร่วมมือของทุกคน ในโรงเรียน 4) ความ เอื้ออาทร หมายถึง การที่ครูในโรงเรียนได้รับความดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ในเรื่องต่างๆ การได้รับความช่วยเหลือในการทำงานและสนับสนุน ให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 5) ความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง เป็นการที่โรงเรียนเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์สุจริต ความมานะพยายามของครูที่ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและมีกำหนดแนวทางให้ครูทุกคน

ปฏิบัติ โดยยึดมั่นจริยธรรมเป็นหลัก (อรรถวรรณ ไชยชาญ, 2555, หน้า 24 – 25)

วัฒนธรรมขององค์การช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตนเอง การไตร่ตรอง การสร้างสรรค์ และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมจากการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสนในการพัฒนาตนเองทุกด้าน วัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันและเกี่ยวข้องกัน ซึ่งผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมในการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างมาตรฐานที่ดีในด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ดีในอนาคต (ศศกร ไชยคำหาญ, 2550, หน้า 155)

การจัดการศึกษามีเป้าหมายเพื่อให้มีคุณภาพ จึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พัฒนาอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมมีส่วนเกี่ยวข้องในขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง เพราะเป็นแนวคิดสำคัญเกี่ยวกับองค์การ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการค้นหาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การและชีวิตในองค์การ เป็นรูปแบบซึ่งรวบรวมความคิดที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานในองค์การ และเป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่ใช้ในการนำการเปลี่ยนแปลงในองค์การ การเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนนั้น ต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เจตคติของบุคคล พร้อมเปลี่ยนแปลงบรรทัดฐานของครูในโรงเรียน ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีพลังอิทธิพลมากกว่าใช้พลังอำนาจบังคับและควบคุม (ชร สุนทรายุทธ, 2556, หน้า 419)

สรุปว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นกลุ่มของค่านิยม ความเชื่อ แบบแผนขององค์การที่ เป็นหัวใจสำคัญขององค์การในการเป็นแบบแผนให้บุคลากรในองค์การยึดถือและปฏิบัติตามเป็นแนวเดียวกัน ซึ่งแต่ละแห่งมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน ในส่วนของโรงเรียนควรมีวัฒนธรรมของความเข้าใจ เห็นคุณค่า ซื่อสัตย์สุจริต การแบ่งปันการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความเอื้ออาทร การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน การพัฒนาตนเองของบุคลากร เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในทุกด้าน ส่งเสริมการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ กล้าเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลง มีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ให้ทุกคนมีส่วนร่วม จากการกำหนดนโยบายและสนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.3 การจูงใจ

3.3.1 ความหมายของการจูงใจ

ภารดี อนันต์นาวิ (2553, หน้า 113) ให้ความหมายว่า การจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้มนุษย์กระทำการงานอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างมีจุดมุ่งหมาย

มีทิศทาง ช่วยให้กิจการงานนั้นคงสภาพอยู่ต่อไป โดยที่มนุษย์ต้องมีเจตคติ ทักษะและความเข้าใจในกิจการนั้นอย่างแท้จริง

กฤษฎา การิฐุม (2554) และ อุ๋นทยา ผาผง (2556) สรุปว่าการจูงใจ หมายถึง เป็นการกระทำเพื่อให้บุคคลที่อยู่แวดล้อมและมีจุดมุ่งหมายเดียวกันที่อยู่ภายในการดูแลของหัวหน้าองค์การ ได้ปฏิบัติตนไปในทิศทางเดียวกันอย่างพร้อมเพรียง

วุฒิพร ประทุมพงษ์ (2556, หน้า 52) สรุปว่า การจูงใจ หมายถึง การสร้างจุดมุ่งหมายในการทำงานร่วมกัน การสร้างขวัญและกำลังใจ การเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็น และการจัดระบบงานตามความสามารถของครู

บดินทร์ ฟองใหญ่ (2558, หน้า 42) สรุปว่า การจูงใจ หมายถึง การไว้วางใจ การให้เกียรติและการยอมรับ การส่งเสริมความก้าวหน้าและโอกาสในการพัฒนาตนเอง การให้ความเป็นอิสระในการทำงาน การมอบหมายงานที่ท้าทาย การกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น เพียรพยายามในการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน การมีเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจน การยกย่องชมเชยและสร้างความผูกพันในการปฏิบัติงาน

สรุปว่า การจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นหรือโน้มน้าวให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การ แสดงพฤติกรรมไปในทางเดียวกันด้วยความสมัครใจ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ด้วยสภาพบรรยากาศที่เป็นมิตร การให้รางวัล กำลังใจ การยกย่องชมเชย การส่งเสริมความก้าวหน้าและโอกาสในการพัฒนาตนเอง การมอบหมายงานที่ท้าทาย เป็นอิสระในการทำงาน การทำให้เกิดความพอใจ และการยอมรับของสังคม

3.3.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 218) กล่าวว่า นักจิตวิทยาแบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motives) เป็นสภาวะของบุคคลที่ต้องการทำบางสิ่งบางอย่างด้วยจิตใจของตนเอง โดยไม่ต้องใช้สิ่งล่อใจใดๆ มากกระตุ้น ซึ่งถือว่ามีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานต่างๆ เป็นอย่างยิ่ง แรงจูงใจประเภทนี้ได้แก่ ความต้องการ ความพอใจ ความปรารถนา ความทะเยอทะยาน ความสนใจพิเศษ ทัศนคติหรือเจตคติ

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motives) เป็นสภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอก เพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมตามจุดหมายของผู้กระตุ้น

การจูงใจภายนอก ได้แก่ เป้าหมาย ความคาดหวัง ความก้าวหน้า สิ่งล่อใจต่างๆ
การชมเชย การติเตียน การให้รางวัล การประกวด การลงโทษ การแข่งขัน เป็นต้น

ทฤษฎีที่อธิบายถึงความต้องการหรือปรารถนาภายในของบุคคล
ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม หรือเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกลไกความต้องการของพนักงาน
ซึ่งได้แก่ สาเหตุที่พนักงานมีความต้องการที่แตกต่างกันในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน ทฤษฎี
เนื้อหาเป็นที่รู้จักและยอมรับมีดังต่อไปนี้ (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555, หน้า 219-225)

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's
hierarchy of needs theory)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1943)
เริ่มจากสมมุติฐานที่มีเหตุผล 2 ประการคือ

ประการที่ 1 มนุษย์มีความต้องการในหลายสิ่งหลายอย่าง
ที่มีความแตกต่างกัน มีช่วงห่างกัน นับจากความต้องการระดับขั้นต่ำทางสรีระจนถึงระดับ
ความต้องการขั้นสูงทางจิตวิทยา

ประการที่ 2 ความต้องการของมนุษย์ที่เกิดขึ้น เป็นลำดับ
ขั้นความต้องการ ดังนั้น ก่อนที่จะมีความต้องการในระดับที่สูงขึ้น อย่างน้อยที่สุดก็ต้อง
ทำให้เกิดความรู้สึกบางส่วนที่มีความพอใจในความต้องการขั้นต่ำเสียก่อน

ความต้องการของมนุษย์แบ่งออกเป็น 5 ลำดับขั้น คือ

ลำดับขั้นที่ 1 ความต้องการทางสรีระ (Physiological needs) เป็น
ความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย
ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น

ลำดับขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Security or
safety needs) ได้แก่ ความต้องการความมั่นคง การปกป้องดูแล และความปลอดภัยใน
การดำเนินชีวิตในแต่ละวันของบุคคล

ลำดับขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Social needs) ซึ่งจะ
เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมทางสังคม ซึ่งเป็นความปรารถนาของแต่ละบุคคลที่จะได้รับ
การยอมรับให้เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือสังคม ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก
ความชื่นชม

ลำดับขั้นที่ 4 ความต้องการการยกย่องนับถือ (Esteem needs) ซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการความเคารพ การยอมรับนับถือ ชื่อเสียง เกียรติยศ ความภาคภูมิใจในตนเอง

ลำดับขั้นที่ 5 ความต้องการบรรลุเป้าหมายในชีวิต (Self-actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล ที่จะพัฒนาศักยภาพและความสามารถของตนเองให้มากที่สุดตามเป้าหมาย

2. ทฤษฎีปัจจัยของเฮิร์ตซ์เบิร์ก (Herzberg's Theory)

ในช่วงทศวรรษ 1950 เฟรดเดอริก เฮิร์ตซ์เบิร์ก ทำการศึกษาคุณลักษณะของงาน เพื่อให้ระบุได้ว่าปัจจัยไหนที่จะส่งผลด้านบวกหรือลบ ต่อความพึงพอใจของพนักงาน การศึกษาของเขาพบว่า มี 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพอใจในการปฏิบัติงานคือ

2.1 ปัจจัยสนับสนุนพื้นฐาน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ต้องมีในระดับที่เพียงพอ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมการทำงานของคนมากกว่างานที่ทำ ได้แก่ นโยบายขององค์กร การจัดการดูแลที่มีคุณภาพ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา สถานะความมั่นคงในการทำงานและเงินเดือน

2.2 ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) ได้แก่ ความสำเร็จ การเป็นที่ยอมรับ ความรับผิดชอบ การเติบโตในสายงาน งานที่ทำ โอกาสของความก้าวหน้า

3. ทฤษฎีอีอาร์จีของ Alderfer (Alderfer's E.R.G. Theory)

เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่า ความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลายๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีอีอาร์จี มีดังนี้

3.1 ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ได้ (Existence needs (E)) เป็นความต้องการที่ตรงกับความต้องการทางสรีระ และความต้องการความปลอดภัยมั่นคงตามทฤษฎีของมาสโลว์

3.2 ความต้องการติดต่อสัมพันธ์กัน (Relatedness needs (R)) เป็นความต้องการที่ตรงกับความต้องการทางสังคมของมาสโลว์ เป็นความต้องการที่มี

ความหมายในการติดต่อสัมพันธ์กันและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม

3.3 ความต้องการการเจริญก้าวหน้า (Growth needs (G))

เป็นความต้องการที่ตรงกับความต้องการการยอมรับนับถือ และความต้องการความสำเร็จของมาสโลว์ เป็นความต้องการเพื่อพัฒนาศักยภาพ

4. ทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland (McClelland's Motivation Theory)

Devid C. Mc Clelland นำเสนอบทบาทช่วยในการพัฒนาแรงจูงใจ โดยแบ่งแรงจูงใจตามความต้องการพื้นฐานของบุคคลเป็น 3 แบบ ดังนี้

4.1) ความต้องการอำนาจ (The Need for power) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อใช้อำนาจในการสร้างอิทธิพลและควบคุมในการทำงาน กล่าวคือแต่ละบุคคลแสวงหาความเป็นผู้นำและอิทธิพล ซึ่งอาจสร้างขึ้นได้จากการสื่อสารสาธารณะ

4.2) ความต้องการความผูกพันหรือความเกี่ยวข้อง (The Need for Affiliation) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

4.3 ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการวิจัยของ McClelland พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบการทำงานด้วยตนเอง ชอบงานที่ท้าทายและต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

5. ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)

ทฤษฎีการเสริมแรง ใช้หลักการของการให้รางวัลและการลงโทษอันเนื่องมาจากพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ ด้วยการเสริมทางบวกและเสริมทางลบ ดังนี้

5.1 แรงเสริมทางบวก (Positive Motivation) จูงใจบุคลากรด้วยการให้รางวัลเมื่อทำในสิ่งที่ต้องการ โดยจะมีประสิทธิผลเมื่อให้รางวัลนั้นในเวลา

พนักงานแสดงพฤติกรรมที่ต้องการเท่านั้น

5.2 แรงเสริมทางลบ (Negative Motivation) เป็นการลงโทษเมื่อเกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เป้าหมายของการเสริมแรงทางลบคือ ต้องการให้บุคลากรเลิกแสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

6. ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory)

ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย หมายถึง ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายที่ต้องการ เพื่อเป็นแนวทางให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมตามเป้าหมายที่กำหนด และเป้าหมายนั้นเป็นที่ยอมรับของบุคลากร เป็นเป้าหมายที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและร่วมกันทำงานอย่างเต็มที่ โดยเป้าหมายที่สามารถจูงใจบุคคลได้นั้น ต้องเป็นเป้าหมายที่บุคคลยอมรับ เป็นเป้าหมายที่ท้าทายแต่สามารถทำได้สำเร็จ และเป็นเป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจง บอกริมาณและสามารถวัดได้

3.3.3 บทบาทของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจ

ในการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้สึกอยากทำงานสนองตอบความตั้งใจของผู้บริหารนั้น ผู้บริหารอาจใช้เทคนิควิธีการที่จะสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ซึ่งสรุปได้ดังนี้ (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555, หน้า 227) ดังนี้

1. การให้คำชมเชย คือผู้บริหารจะต้องมีการชมเชยบุคลากรในโอกาสที่เหมาะสม จะเป็นการเพิ่มกำลังใจและกระตุ้นให้เกิดความรับผิดชอบต่องานมากยิ่งขึ้น
2. การให้ความเป็นธรรม คือการดูแลปกป้องบุคลากรโดยยึดหลักความเป็นธรรมในเรื่องต่างๆ อย่างมีเหตุผลและเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติ
3. การยกย่องให้เกียรติและให้การยอมรับ เป็นการสร้างเสริมความรู้สึกที่ดี ทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจ ที่ได้รับการยกย่องจากผู้บริหารและสังคมรอบข้าง
4. การให้ความเป็นมิตร คือการแสดงออกของผู้บริหารที่ไม่ถือตนว่าสูงกว่าลูกน้อง ให้ความเป็นกันเอง ความห่วงใย และความรู้สึกอบอุ่นในการอยู่ร่วมปฏิบัติงาน
5. การให้ร่วมใช้ความคิด คือ การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในส่วนงานขององค์การ เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์หรือนโยบาย การวางแผนเพื่อแก้ปัญหการปฏิบัติงาน เป็นต้น

6. การให้ร่วมปฏิบัติงาน คือการที่ผู้บริหารให้บุคลากรร่วมลงมือปฏิบัติงานในบางโอกาส เป็นการสร้างความผูกพันที่ดี เพราะถือว่าผู้บริหารให้เกียรติและเป็นกันเอง

7. การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และความสนใจของบุคลากรแต่ละคน ส่งผลให้บุคลากรพึงพอใจและมีความสุขกับการปฏิบัติงาน

8. การให้ความช่วยเหลือบุคลากร ในกรณีที่บุคลากรมีปัญหาหรือข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องเข้าไปช่วยเหลือ

9. การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ดีที่สุดทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต จะทำให้ทุกคนในที่นั้นมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน จัดเตรียมอุปกรณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานให้พร้อม เมื่อมีความสะดวกในการใช้อุปกรณ์ต่างๆ ก็จะสามารถทำงานได้รวดเร็ว

10. การคิดหาทางให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานจะมีความพอใจเป็นอย่างมาก ถ้าเขาได้รับทราบผลการปฏิบัติงานของเขาเป็นระยะๆ มีการประเมินผลงานเพื่อศึกษาความก้าวหน้าของการปฏิบัติ ทำให้ภูมิใจในผลสำเร็จของงานและหาทางปรับปรุงแก้ไขผลงานให้ดีขึ้น

11. การทดสอบประเมินผล ถ้ามีการตรวจสอบการทำงานของ ผู้ปฏิบัติงานเป็นประจำ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ผลดีและข้อผิดพลาดในการทำงาน ได้มีโอกาสปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดให้ดีขึ้น และภูมิใจในความสำเร็จของการทำงาน

สรุป การจูงใจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการทำงานของบุคคล และผลสำเร็จของงานตามที่วางไว้ เพราะเมื่อบุคคลได้รับการจูงใจก็จะเกิดแรงจูงใจ ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมตามที่ต้องการและเกิดความพึงพอใจ ดังนั้น ในการปฏิบัติงาน องค์การควรต้องตอบสนองความต้องการของบุคลากรเพื่อสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม ทำให้บุคลากรเอาใจใส่งานมากขึ้น และต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของบุคลากรและสามารถหาสิ่งจูงใจตอบสนอง ถ้าความต้องการของบุคลากรมีทิศทางเดียวกับเป้าหมายตามที่ต้องการ บุคลากรจะมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ส่งผลให้องค์การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารควรให้เกียรติ กล่าวยกย่องชมเชย ยอมรับในความสามารถของบุคลากร ไว้วางใจและมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ ให้ความสำคัญเป็นอิสระในการทำงาน ให้โอกาสในการมีส่วนร่วม สนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากร

ให้ความดีความชอบหรือรางวัล เพื่อนำสู่ความสำเร็จของโรงเรียน

3.4 โครงสร้างองค์การ

3.4.1 ความหมายของโครงสร้างองค์การ

เกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การ มีนักวิชาการและนักการศึกษาให้ความหมายไว้ดังนี้

ศศกร ไชยคำหาญ (2550, หน้า 15) นำเสนอว่า โครงสร้างขององค์การเป็นผลจากการออกแบบองค์การในวิธีแบ่งงาน และความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน โครงสร้างที่เหมาะสมขององค์การแสดงถึงความสัมพันธ์ของทรัพยากรในการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างงานกับองค์การ ความสัมพันธ์ที่เป็นทางการของการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างระบบย่อยในองค์การ โครงสร้างองค์การจะระบุและอธิบายถึงองค์ประกอบขององค์การ ได้แก่ การแบ่งงาน กลไกการทำงาน รูปแบบปฏิริยาสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ สายการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ ซึ่งเป็นตัวกำหนดกรอบหรือแนวทางในการดำเนินงานในองค์การที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ

โครงสร้างองค์การเป็นสิ่งที่สะท้อนอยู่ในแผนภูมิโครงสร้างขององค์การ (organization chart) โดยเป็นสิ่งที่แสดงถึงกิจกรรมและกระบวนการทั้งหมดภายในองค์การ ดังนี้ (Daft, 1986, อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2550, หน้า 63-64)

1. โครงสร้างองค์การเป็นสิ่งที่อธิบายถึงการจัดสรรงาน และความรับผิดชอบของบุคคลและหน่วยงานทั้งองค์การ
2. โครงสร้างองค์การกำหนดความสัมพันธ์ในการรายงานที่เป็นทางการ รวมทั้งจำนวนลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา และช่วงการควบคุมของผู้บริหารในแต่ละคน
3. โครงสร้างองค์การจัดกลุ่มของบุคคลที่อยู่ในหน่วยงาน และจัดกลุ่มหน่วยงานภายในองค์การ
4. โครงสร้างองค์การรวมถึงการออกแบบระบบที่จะใช้เป็นหลักประกันของความสำเร็จในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และความร่วมมือทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง

กฤษฎา การิฐุม (2554, หน้า 24) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การหมายถึง การกำหนดบทบาทหน้าที่ กลุ่มของงานที่เป็นทางการ ซึ่งมอบหมายให้

บุคคลหรือฝ่ายเป็นผู้ดำเนินการ การจัดกลุ่มงานตามจุดประสงค์หรือหน้าที่ของงาน การกำหนดบทบาทและจัดสรรอำนาจหน้าที่ชัดเจน การกระจายอำนาจ การควบคุมการปฏิบัติงาน การวางแผนการปฏิบัติงาน การใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหารงาน การใช้กฎระเบียบข้อบังคับในองค์การ

ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 76) กล่าวว่า การจัดองค์การเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร เพื่อให้เกิดระบบการทำงานที่ประสานสัมพันธ์ มีผู้รับผิดชอบตามอำนาจหน้าที่ของงานแต่ละกลุ่ม และทุกกลุ่มงาน กลุ่มบุคลากรจะต้องร่วมมือกันไปสู่เป้าหมายเดียวกัน เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บดินทร์ พองใหญ่ (2558, หน้า 61) สรุปว่า โครงสร้างขององค์การ คือ ระบบการติดต่อสื่อสารและอำนาจการบังคับบัญชา ที่เชื่อมต่อกันและกลุ่มคนเข้าด้วยกัน เพื่อทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

สรุปได้ว่า โครงสร้างขององค์การ หมายถึง การจัดสายงานการบังคับบัญชา การกำหนดหน้าที่ ภารกิจและการจัดการทรัพยากร การกำหนดบุคคลให้ปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ มีการควบคุมปฏิบัติงาน การวางแผนการปฏิบัติงาน การใช้กฎ ระเบียบและข้อบังคับ การจัดระบบงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

3.4.2 ความสำคัญของโครงสร้างองค์การ

การจัดโครงสร้างองค์การ เป็นการจัดส่วนประกอบต่างๆ ขององค์การให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีการแบ่งงานกันทำ และจัดคนให้ทำงานในตำแหน่งต่างๆ โครงสร้างจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่กำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ซึ่งโครงสร้างขององค์การจะทำหน้าที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. โครงสร้างช่วยให้องค์การสามารถปฏิบัติงานและสร้างผลผลิตขององค์การตามเป้าหมายที่วางไว้
2. โครงสร้างจะควบคุมพฤติกรรมที่แตกต่างหลากหลายของบุคคลในองค์การ ให้มีความเบี่ยงเบนน้อยที่สุด และให้สมาชิกขององค์การปฏิบัติตามความต้องการขององค์การ
3. โครงสร้างองค์การจะกำหนดโครงสร้างใช้อำนาจและการตัดสินใจในองค์การ (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 193)

หน้าที่ของการจัดองค์การนั้น เป็นการกำหนดโครงสร้างที่เหมาะสม เพื่อให้กิจกรรมบรรลุเป้าหมาย (Goal-Seeking Activity) และยังแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ด้านอำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ระหว่างงานด้านต่างๆ ในองค์การ โดยจะชี้ให้เห็นว่าใครจะต้องรายงานให้แก่ใคร หรือใครบังคับบัญชาใครนั่นเอง (Who Reports to Whom) จึงกล่าวได้ว่าโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

โครงสร้างขององค์การได้ช่วยและสนับสนุนทีมงานในหน้าที่ต่างๆ ขององค์การ ดำเนินไปด้วยดี ดังเหตุผลต่อไปนี้

1. โครงสร้างขององค์การ กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยระบุให้เห็นว่าใครบังคับบัญชาใคร และใครมีความรับผิดชอบในงานประเภทใด นอกจากนี้โครงสร้างขององค์การยังช่วยให้สมาชิกในองค์การรู้บทบาทของตนและบทบาทของผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง
2. โครงสร้างขององค์การได้แสดงให้เห็นการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน ในการร่วมกิจกรรมและบุคลากรประเภทต่างๆ ด้วยกัน โครงสร้างขององค์การจะระบุให้เห็นถึงลักษณะการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลเหล่านั้นทำอยู่
3. โครงสร้างขององค์การ กำหนดการตัดสินใจให้ฝ่ายบริหารระดับสูงในองค์การ เกี่ยวกับงานด้านต่างๆ ที่ดำเนินการ
4. โครงสร้างขององค์การ กำหนดความสมดุลอย่างเหมาะสมและการให้ความสำคัญแก่กิจกรรมในการบริหารงานองค์การ

3.4.3 องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การ

Robbins (1998, อ้างถึงใน ศศกร ไชยคำหาญ, 2550, หน้า 22) เสนอองค์ประกอบของโครงสร้างมี 3 มิติ คือ ความซับซ้อน (Complexity) การกำหนดรูปแบบมาตรฐาน (Formalization) และการกำหนดการตัดสินใจ (Centralization) ซึ่งแต่ละมิติมีองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

1. ความซับซ้อน (Complexity) หมายถึง ระดับความแตกต่างซึ่งมีอยู่ในองค์การ ได้แก่ ความแตกต่างตามแนวนอน (Horizontal Differentiation) เป็นความแตกต่างที่เกิดจากการแบ่งงานในแนวนอนออกเป็นส่วนต่างๆ ความแตกต่างตามแนวตั้ง (Vertical Differentiation) เป็นความแตกต่างตามระดับสายการบังคับบัญชา และความแตกต่างตามลักษณะพื้นที่ เป็นความแตกต่างในด้านที่ตั้งของพื้นที่ทำงาน การจัดวาง

สิ่งอำนวยความสะดวก และบุคลากรตามสภาพทางภูมิศาสตร์

2. การกำหนดรูปแบบมาตรฐาน (Formalization) หมายถึง มาตรฐานการทำงาน งานที่มีมาตรฐานการทำงานสูงจะมีจำนวนวิธีการในการทำงานน้อยลง มีการกำหนดรูปแบบการทำงานอย่างชัดเจน ไม่ว่าใครมาปฏิบัติงานก็จะทำในลักษณะเดียวกันและได้ผลเหมือนกัน ส่วนงานที่กำหนดรูปแบบมาตรฐานน้อยนั้น ผู้ปฏิบัติจะมีอิสระสูงในการจะใช้วิธีต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ในทางปฏิบัติการสร้างมาตรฐานทำได้หลายวิธี แต่วิธีที่รู้จักและใช้มากที่สุด ได้แก่ การคัดเลือกบุคคลเข้าสู่องค์การ การกำหนดกฎระเบียบวิธีการปฏิบัติและนโยบาย การสร้างวัฒนธรรมประเพณีการปฏิบัติในองค์การ

3. กำหนดการตัดสินใจ (Centralization) เป็นระดับของการให้อิทธิพลแก่ผู้มีอำนาจหน้าที่ ได้ตัดสินใจอย่างมีอิสระทั้งในระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน และระดับองค์การ ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลและหน่วยงานได้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

3.4.4 หลักการออกแบบโครงสร้างองค์การ

หลักการออกแบบโครงสร้างองค์การ ได้แก่ หลักการแบ่งงานกันทำการแบ่งโครงสร้างหน่วยงานภายใน ช่วงการควบคุมและการมอบหมายอำนาจหน้าที่

1. หลักการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) เป็นหลักการในการแบ่งงานเพื่อให้ได้ประโยชน์จากความชำนาญเฉพาะด้าน (Gibson, et al., 2000) โดยผู้บริหารจะแบ่งงานขององค์การทั้งหมดเป็นด้านๆ ตามความชำนาญที่ต้องใช้ในการทำงาน หลักการแบ่งงานกันทำมี 3 ลักษณะคือ แบ่งตามความชำนาญพิเศษของแต่ละคน เช่น แบ่งตามวิชาชีพ แบ่งตามความชำนาญเฉพาะด้านแนวนอน คือแบ่งกิจกรรมต่างๆ ตามลำดับขั้นตอนของกระบวนการทำงานในองค์การ เช่น ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายผลิต ฝ่ายขายและฝ่ายจัดส่ง และแบ่งตามความชำนาญเฉพาะด้านตามแนวตั้งขององค์การ หรือตามโครงสร้างสายการบังคับบัญชาจากสูงไปต่ำ

2. การแบ่งโครงสร้างภายในหน่วยงาน (Departmentalization) วิธีการแบ่งโครงสร้างหน่วยงานภายในมีหลายวิธี ได้แก่

2.1 แบ่งตามหน้าที่ (Functional Classification) คือการแบ่งโครงสร้างตามอำนาจหน้าที่ขององค์การ โดยจะเน้นความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น โรงงานแบ่งเป็นฝ่ายต่างๆ ตามหน้าที่

2.2 แบ่งตามผลผลิต (Product Classification) การจัดกลุ่มโครงสร้างตามผลผลิต (Output) ขององค์การ จะสนับสนุนการประสานงานข้ามสายงานภายในหน่วยผลผลิต มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ดี

2.3 แบ่งตามพื้นที่ (Territorial Classification) เป็นการจัดกลุ่มงาน ตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ในองค์การขนาดใหญ่ ทำให้เกิดความคล่องตัวในการจัดการตามความเหมาะสมและความต้องการของพื้นที่นั้น

2.4 แบ่งตามกลุ่มลูกค้า (customer Classification) เป็นการแบ่งตามกลุ่มลูกค้า เช่น สถาบันการศึกษาแบ่งหลักสูตรการศึกษาเป็นภาคปกติ และภาคพิเศษ ช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

2.5 แบ่งแบบแมทริกซ์ (Matrix Classification) คือ โครงสร้างที่ใช้การจำแนกตามผลิตภัณฑ์และจำแนกตามหน้าที่พร้อมกัน โดยนำจุดดีของแต่ละหลักการมาใช้ และพยายามแก้ไขจุดอ่อนของแต่ละหลักการด้วย ซึ่งมีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “องค์การแบบโครงการ”

3. ช่วงการควบคุม (Span of control) คือ จำนวนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งต้องพิจารณาว่า ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนสามารถดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนเท่าไรจึงจะเหมาะสม

4. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ (delegation of Authority) คือ กระบวนการกระจายอำนาจหน้าที่ลงไปยังส่วนล่างขององค์การ

ความจำเป็นในการกำหนดโครงสร้างขององค์การที่ได้นั้น ก็เพื่อที่จะสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานในกระบวนการจัดการ การออกแบบของค์การอย่างเหมาะสม สามารถพัฒนาการทำงานเป็นทีมและการผลิต ด้วยการจัดช่่วยงานที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดโครงสร้างองค์การมีความสำคัญที่จะเชื่อมโยงบุคคลต่างๆ และต้องสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล

ด้วยเหตุผลดังกล่าว โครงสร้างขององค์การจึงมักมีการพัฒนาขึ้นตามความต้องการของบุคคลในองค์การ ในขณะที่ได้มีการกำหนดช่่วยงานของโครงสร้างองค์การ การจัดการก็ต้องดำเนินการเป็นขั้นตอนต่างๆ อาทิ เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์ การแบ่งกิจกรรม(งาน) การจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงาน และการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จากการพิจารณาการดำเนินงานในองค์การ พอจะสรุปลักษณะสำคัญ 3 ประการที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ในรูปแบบ หรือความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการได้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ในหน่วยงานหลักหรือความสัมพันธ์ของสายปฏิบัติงาน (Line relations) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ความสัมพันธ์ของหน่วยงานหลัก (สายปฏิบัติงาน) และสายที่ปรึกษา (Line and Staff Relations) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งผู้ชำนาญการกับตำแหน่ง สายปฏิบัติงาน (หน่วยงานหลัก)
3. ความสัมพันธ์ในแนวนอน (Lateral Relations) เป็นความสัมพันธ์ของหน่วยงานที่มีระดับเดียวกัน

ความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการภายในโครงสร้างขององค์การ เกิดจากความรับผิดชอบในหน้าที่ที่มีต่อหน่วยงานนั้น อย่างไรก็ตามการทำงานใดๆ นั้นอาศัยบุคคลจะนั้นทัศนคติและพฤติกรรมต่างๆ จึงเข้ามาเกี่ยวข้องซึ่งทำให้เกิดความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการ (Informal Relation) ขึ้น เพื่อให้งานดำเนินไปนั้นสำเร็จลงในเวลาอันรวดเร็ว ดังนั้นการพัฒนาโครงสร้างขององค์การ จึงควรได้ตระหนักถึงความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการและความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการด้วย (พยอม วงศ์สารศรี, 2542, อ้างถึงใน รุสนานี ยาโม, 2556)

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่กล่าวถึงโครงสร้างที่เหมาะสมขององค์การ และได้นำเสนอดังต่อไปนี้

ศศกร ไชยคำหาญ (2550, หน้า 32) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การที่เหมาะสมนั้น ควรยืดหยุ่นและมีระบบ มีการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน พึ่งพาอาศัยกันและผสมผสานกันในการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงควรเป็นโครงสร้างที่กะทัดรัด มีความพร้อมในการบริหารงาน กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งงานอย่างมีระบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การนั้น

คันสนีย์ จะสุวรรณ (2550, หน้า 87) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม ควรกระจายอำนาจ ยืดหยุ่นและเป็นอิสระ โครงสร้างมีลักษณะแบนราบ (Flat) เนื่องจากการลดลำดับของการบังคับบัญชาลดลง มีการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคลากร และสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์การ มีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง มีระบบการติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน มีการมอบอำนาจให้บุคลากรในการปฏิบัติงาน

Marquardt & Reynolds (1994, อ้างถึงใน สุรัตน์ ดวงชาทม, 2549) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การที่เหมาะสมคือ โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการ

บังคับบัญชามากเกินไป มีคำพรรณนางาน (Job Description) ที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัว การบังคับบัญชาไม่เน้นการควบคุมมากเกินไป กระบวนการทำงานไม่ซ้ำซ้อนกัน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และที่สำคัญต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) แบบเดียวกับสิ่งมีชีวิตที่มีองค์ประกอบต่างๆ ทำหน้าที่ประสานสัมพันธ์กันกับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์การ นอกจากนี้โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross-functional Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนากระบวนการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีมและเอาชนะการแตกแยกขององค์การ

สรุปว่า โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม ควรมีโครงสร้างแบบองค์รวม ลักษณะแบนราบ มีการกระจายอำนาจ มีความยืดหยุ่น คล่องตัวและเป็นอิสระ ไม่มีสายบังคับบัญชามากเกินไป มีการจัดหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบ ทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกองค์การ การจัดโครงสร้างองค์การที่มีการจัดสายงานการบังคับบัญชา กำหนดหน้าที่ ภารกิจและการจัดการทรัพยากร การกำหนดบุคคลให้ปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ มีการควบคุมปฏิบัติงาน การวางแผนการปฏิบัติงาน การใช้กฎ ระเบียบและข้อบังคับให้เหมาะสม โครงสร้างเป็นแบบองค์รวม มีความยืดหยุ่น คล่องตัว การจัดระบบงานที่ชัดเจน จัดกระบวนการดำเนินงานในเชิงบูรณาการ มีการทำงานเป็นทีม มีการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน พึ่งพาอาศัยกัน จะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปตามที่กำหนด นำไปสู่เป้าหมายขององค์การ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

3.5 ภาวะผู้นำ

3.5.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 181) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้น ในการทำสิ่งต่างๆ ตามความต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย ทั้งนี้การศึกษาด้านภาวะผู้นำ มีความจำเป็นต้องศึกษาและวิเคราะห์ 3 มิติ ได้แก่ มิติผู้นำ มิติผู้ตาม และมิติสถานการณ์

ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 282) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการใช้ศิลปะ อิทธิพล อำนาจหน้าที่และพลังอำนาจที่มีอยู่ เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลดำเนินงานในหน้าที่รับผิดชอบ ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งใจ

บุญเหลือ ทาไทสง (2557, หน้า 37) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่แสดงบทบาทการบริหารโรงเรียนในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ และกระตุ้นให้คนที่เกี่ยวข้องได้ปฏิบัติหน้าที่ ให้บรรลุเป้าหมายเกิดประสิทธิผลต่อโรงเรียน

วิโรจน์ สารรัตน์ (2557, หน้า 1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็น กระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อการ ปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ

บดินทร์ พองใหญ่ (2558, หน้า 59) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามในการกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามจน บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วยความเต็มใจ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถของผู้นำในการใช้ศิลปะ อิทธิพล อำนาจหน้าที่ เพื่อให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบอย่างเต็มที่และเต็มใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ โดยการสร้างแรงบันดาลใจ โน้มน้าวใจ การจูงใจ การประสานสัมพันธ์ การปรับตัวเข้ากับบุคคลและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ไป และเป็นแบบอย่างที่ดี

3.5.2 แนวคิดหรือทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์การ และการแข่งขันทาง ธุรกิจ นักวิชาการในหลายยุคหลายสมัยจึงทุ่มเทศึกษา เรื่องภาวะผู้นำกันเป็นจำนวนมาก จนก่อให้เกิดเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่คิดและมองในมุมมองที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถจัดกลุ่ม แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ดังนี้ (ชร สุนทรายุทธ, 2555, หน้า 279-309)

1. ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership theory)

แนวคิดนี้เชื่อกันว่า การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคล ว่าเหมาะสมจะเป็นผู้นำหรือไม่ คุณลักษณะของผู้นำชนิดนี้อาจมาจากพันธุกรรมหรือ สิ่งแวดล้อมก็ได้ นักวิชาการกลุ่มแนวคิดนี้จึงมุ่งศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่างดังกล่าว จน สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) ลักษณะทางด้านร่างกาย เช่น ความ สูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น 2) ลักษณะทางสติปัญญา เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้

ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น 3) ลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผยไม่เก็บตัว และมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership theory)

แนวคิดนี้ศึกษาพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและประสิทธิผลตามที่ผู้นำต้องการ โดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป มหาวิทยาลัยและสถาบันต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจและทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการศึกษาดังกล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลสรุปที่สำคัญๆ มีดังต่อไปนี้ 1) ทฤษฎีผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำแบบเผด็จการ (Democratic leadership–Autocratic leadership) Tannenbaum และ Schmidt อธิบายว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกระจายอำนาจ มอบหมายงานให้สมาชิก และเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้ามผู้นำแบบเผด็จการมักนิยมใช้ดุลพินิจและการตัดสินใจด้วยตัวเอง และมักไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) การศึกษาของ University of Michigan ได้แจกแจงพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกันใน 2 ลักษณะอย่างเห็นได้ชัดชัดเจน คือ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented Behaviors) ที่ให้ความสำคัญต่อสมาชิกหรือพนักงานเข้าใจความแตกต่างและยอมรับความสำเร็จของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจและเข้าใจความต้องการของพนักงาน พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented Behaviors) ที่ผู้นำเน้นความสำเร็จของการทำงาน เน้นการสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย 3) การศึกษาของ Ohio State University ได้สรุปว่าพฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation Structure) ที่ผู้นำให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตามคำสั่งและเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง และพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิก และมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิก 4) Managerial Grid เป็นตัวอย่างหนึ่งของการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่ผนวกแนวคิดพฤติกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน โดย Blake และ Mouton ได้สร้างตาราง 2 มิติ โดยให้แกนนอนแทนผู้นำที่มุ่งผลงาน (Production-oriented Leader) และแกนตั้งแทนผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented Leadership) ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคน

3. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Leadership theory)

เป็นการศึกษาที่เน้นการปรับสภาพการนำหรือการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของการนำก็จะเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้จะหารูปแบบการนำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ต่างๆ ดังตัวอย่างต่อไป

1) ผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ สมาชิก และสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือสภาพแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ

2) ผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Reddin มีแนวคิดที่ไม่มีแบบผู้นำแบบแบบใดดีหรือแย่มากที่สุด แต่ละแบบย่อมมีความเหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ซึ่งมีผู้นำตามมุมมอง 3 มิติคือ มิติมุ่งงาน มิติมุ่งสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล

3) ผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard แนวคิดกลุ่มนี้คือสถานการณ์ที่ต่างกัน ย่อมต้องการแบบของผู้นำต่างกัน และจะมุ่งที่ลักษณะของผู้ตามว่าเป็นปัจจัยของสถานการณ์ และเป็นสิ่งที่ตัดสินพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผล Hersey & Blanchard ได้นำแนวคิดของมหาวิทยาลัยไอโฮไอ มาประยุกต์ คือ พฤติกรรมที่มุ่งงาน (Initiation structure) และพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ และอธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบต่างๆ ประกอบกับความพร้อมของสมาชิกทำให้เกิดรูปแบบของการทำงานของผู้นำ

4) รูปแบบ คือ ผู้นำแบบบอกให้ทำ (Telling) ผู้นำแบบขายความคิดให้ทำ (Selling) ผู้นำแบบผู้ตามมีส่วนร่วม (Participating) และผู้นำแบบกระจายงาน (Delegating)

4) ผู้นำเชิงสถานการณ์แบบผู้นำวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-goal Theory) เป้าหมายของทฤษฎีนี้คือ การส่งเสริม การเพิ่ม การปฏิบัติงานของบุคลากร พร้อมกับความพึงพอใจของบุคลากรให้สูงขึ้น โดยเน้นที่การจูงใจเป็นสำคัญ และเชื่อว่าประสิทธิผลของผู้นำจะขึ้นกับความสามารถของการจูงใจและการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร ทฤษฎีนี้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำเป็น 4 ประเภท คือ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จในงาน (Achievement Leadership) และ ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership)

5) ทฤษฎีการตัดสินใจตามรูปแบบของ Vroom -Yetton-Jago เป็นแบบจำลองการตัดสินใจ ที่พยายามกำหนดวิธีที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่กำหนด แนวคิดนี้เน้นที่การประเมินสถานการณ์ก่อนการตัดสินใจ โดยพิจารณาจากปัญหาและวิเคราะห์สถานการณ์ของปัญหา การตัดสินใจนำไปสู่แบบของผู้นำ

5) รูปแบบ คือ แบบอัตตาศิปไตย 1 (Autocratic Leader 1) ที่ผู้นำตัดสินใจเอง โดยใช้ข้อมูลของผู้นำที่มีอยู่ แบบอัตตาศิปไตย 2 (Autocratic Leader 2) ที่ผู้นำ

ตัดสินใจเองโดยอาศัยข้อมูลของผู้ตาม แบบปรึกษาหารือ 1 (Consultative Leader 1) ที่ผู้นำปรึกษาหารือกับผู้ตามเป็นรายบุคคลและตัดสินใจเอง แบบปรึกษาหารือ 2 (Consultative Leader 2) ผู้นำปรึกษาหารือกับผู้ตามเป็นกลุ่มและตัดสินใจเอง และแบบทีม (Group Directed) ที่ผู้นำปรึกษากับผู้ตามแบบกลุ่ม ร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและหาทางเลือกร่วมกัน แล้วตัดสินใจด้วยมติของที่ประชุม

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership theory)

แนวคิดกลุ่มนี้พยายามรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎี

เชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายถึงองค์ประกอบของผู้นำที่ดี นักวิจัยพบว่า คุณลักษณะ พฤติกรรมต่างมีอิทธิพลต่อประสิทธิผล และคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามแตกต่างกันในสถานการณ์ที่แตกต่างกันด้วย ตัวอย่างภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ได้แก่ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2557, หน้า 23-28) 1) ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตามโดยไม่ได้อาศัยตำแหน่งหรืออำนาจหน้าที่ หากอยู่ที่ความสามารถพิเศษของผู้นำเอง เนื่องจากมีวิสัยทัศน์และแสดงออก วัตถุประสงค์ สภาพแวดล้อม วัตถุประสงค์ของสมาชิก กล้าทำกล้าเสี่ยง และแสดงออกในพฤติกรรมที่ไม่ธรรมดา 2) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ ที่เชื่อว่าการที่จะใช้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น เป็นผลมาจากการที่ต้องคอยติดตามสถานการณ์เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร การคาดการณ์ถึงอนาคตขององค์กรในระยะยาว และการพัฒนายุทธศาสตร์มุ่งสู่อนาคตที่พึงประสงค์นั้น ซึ่งภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ คือ การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ การปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์ และการสรุปบทวนเชิงยุทธศาสตร์ ส่วนทัศนะของ Duggan (2013) องค์ประกอบของผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย พันธกิจ แผน ุบาย และอำนาจ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีลักษณะสำคัญคือ การมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ โดยกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหา และร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ในองค์กร Schieltz (2013) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ประการคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การจูงใจที่สร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3.5.3 บทบาท ความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการพัฒนาองค์การไปสู่ความสำเร็จ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระบวนการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและ

การเปลี่ยนแปลงที่ดีต่างๆ นั้น ต้องอาศัยผู้นำเป็นหัวจักรสำคัญที่จะคอยกำกับดูแล และคอยขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายที่องค์การตั้งไว้ และต้องเป็นผู้นำมืออาชีพ โดยมีภาวะผู้นำที่มีสมรรถนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (ธีระ รุญเจริญ, 2550, หน้า 160) ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของยุคโลกาภิวัตน์ และจากการศึกษาจากแนวคิดและงานวิจัยจะพบว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ทำให้องค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ซึ่งภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพประกอบด้วย 1) การเป็นตัวอย่างของพฤติกรรม (Role Modeling) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) 4) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration) 5) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) 6) การดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล (Maintaining a Source of Personal Power)

คันทนีย์ จะสุวรรณ (2550, หน้า 89) กล่าวว่า องค์ประกอบย่อยด้านผู้นำที่มีประสิทธิผล สามารถแบ่งตามบทบาทหน้าที่ของผู้นำออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ ได้ 3 องค์ประกอบ คือ

1. องค์ประกอบด้านผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการ เป็นผู้นำที่กระตุ้นให้บุคลากรทำงานให้บรรลุผล มากกว่าที่กำหนดเป็นผู้นำในการวางแผนและดำเนินการต่างๆ ในองค์การ โดยมุ่งเน้นการทำงานเป็นระบบและมีการตรวจสอบเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

2. องค์ประกอบด้านผู้นำที่มุ่งนำการเปลี่ยนแปลง จะเป็นผู้นำที่ส่งเสริมให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นผู้มองเห็นการณ์ไกลในอนาคต มุ่งการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและจริยธรรม เพื่อประโยชน์ขององค์การ มุ่งสร้างแรงจูงใจ มุ่งความสำเร็จขององค์การ กระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

3. องค์ประกอบด้านผู้นำที่มีบทบาทเป็นเพื่อนร่วมงาน เป็นผู้ช่วยเหลือ เป็นผู้นำที่สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจขององค์การ จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความพึงพอใจแก่บุคลากร ส่งเสริมและให้ความสำคัญกับสถานภาพของบุคลากร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำรูปแบบต่างๆ ตามสถานการณ์ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำยอดเยี่ยม นอกจากคุณลักษณะด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะการบริหาร ประสบการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถใน

การสื่อสาร ที่ใช้ในการโน้มน้าวใจ กระตุ้นและจูงใจผู้ตาม ควบคุม สั่งการ ให้บุคลากร ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์การแล้ว จะต้องมีความรู้คุณลักษณะที่เหมาะสม เป็นตัวแบบในทางสร้างสรรค์ มีบทบาทเป็นผู้จัดการ ผู้นำ และเพื่อนร่วมงาน สามารถสอนงาน สอนทักษะพร้อมสอนคุณธรรม ช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร มีบุคลิกภาพที่ดี ก่อให้เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธา ยอมรับจากบุคลากร และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อันจะนำมาซึ่งความร่วมมือในการพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

3.6 การพัฒนาบุคลากร

3.6.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 115) กล่าวว่า คนเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์การ ความเจริญก้าวหน้าทั้งหลายขององค์การเป็นผลมาจากความเพียรพยายามของคนทั้งสิ้น องค์การใดสามารถพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิภาพสูงสุดได้ องค์การนั้นก็ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน และสรุปว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะของบุคลากรในองค์การ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

รูสนานี ยามาโม (2556, หน้า 64) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร โดยการฝึกอบรม การศึกษา ติวงาน การสร้างผลงานวิชาการ การนิเทศติดตามผล การศึกษาต่อ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้จักการแก้ปัญหา และเกิดการเรียนรู้ในการจะนำพาองค์การให้สามารถอยู่รอดได้ในสังคมปัจจุบัน

วุฒิพร ประทุมพงษ์ (2556, หน้า 69) กล่าวว่า การพัฒนาครู หมายถึง การส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรม ประชุมสัมมนา การส่งเสริมให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ กับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และการนิเทศภายในสถานศึกษา

บดินทร์ ฟองใหญ่ (2558, หน้า 68) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดีขึ้น ทำให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ เกิดทักษะที่ชำนาญ รวมถึงให้มีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เป็นการเสริมสร้างบุคลากรให้มีการใฝ่รู้ เพิ่มประสบการณ์ เชื่อมโยงการพัฒนาตนเองเข้ากับการพัฒนาองค์การ

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ เปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคคลในองค์การให้เหมาะสมกับงาน ความรับผิดชอบ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายขององค์การและนำพาองค์การให้สามารถอยู่รอดได้

3.6.2 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญ ในการดึงความสามารถที่ซ่อนเร้นของบุคลากรภายในองค์การและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ให้มีสมรรถนะทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถทำงานอยู่ได้อย่างมีความสุข ฉะนั้นการที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพได้นั้น ต้องพัฒนาโดยผ่านกระบวนการที่มุ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในบุคลากรแต่ละคน เริ่มดำเนินการด้วยการใช้แนวคิดเชิงระบบ นอกจากนี้ยังเน้นจากการเรียนรู้จากแต่ละบุคคล (individual learning) ไปสู่การเรียนรู้ทั้งองค์การ (organizational learning) (พคิน แต่งจวง : ออนไลน์)

ศศกร ไชยคำหาญ (2550, หน้า 81-86) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ เพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงานเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ แก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ระเบียบหลักเกณฑ์และเทคนิคในการทำงาน เป็นการพัฒนาตนเอง พัฒนาองค์กร พัฒนาสังคมและประเทศชาติให้มีความเจริญก้าวหน้า และเป็นการแก้ปัญหาต่างๆ ในด้านการบริหาร การเลือกวิธีการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญอย่างยิ่ง จะต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของการจัดการศึกษา สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การศึกษาดูงาน การศึกษางานไปพร้อมการปฏิบัติงาน การลาศึกษาต่อ

1. การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทัศนคติให้ทันต่อความก้าวหน้าทางวิทยาการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการจัดการประชุมปรึกษาหารือ เพื่อแก้ปัญหาร่วมกันในปัญหาใดปัญหาหนึ่ง และให้ร่วมปฏิบัติการให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้ โดยจัดอำนวยความสะดวกในด้านวัสดุอุปกรณ์

3. การสัมมนา เป็นการจัดประชุมร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์ โดยผู้เข้าร่วมทุกคนเตรียมเอกสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องนำเสนอประกอบการพิจารณาในประเด็นที่ตั้งไว้ หรือหัวข้อในการสัมมนาจนได้ข้อสรุปเป็นภาพรวมของกลุ่ม

4. การศึกษาดูงาน เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่จะทำให้เกิดความคิดในด้านเปรียบเทียบและเห็นตัวอย่างของการดำเนินงานในสถานที่และสภาวะต่างๆ กัน เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขงานให้ดีขึ้น รวมทั้งเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและประสบการณ์อันจะส่งผลดีต่อหน่วยงานโดยส่วนรวม

5. การศึกษางานไปพร้อมกับการปฏิบัติงาน เป็นการที่หน่วยงานได้จัดให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ความเข้าใจหรือความชำนาญ จากการปฏิบัติงานได้แก่ 1) การแนะนำ ชี้แจง หมายถึงการที่หัวหน้าหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายแนะนำชี้แจงเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็กๆ ให้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งอันเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งปัญหา อุปสรรค ข้อขัดแย้ง วิธีการแก้ไขปัญหา และเรื่องต่างๆ ที่จำเป็นต้องรู้ 2) การประชุมชี้แจง หมายถึงการแนะนำชี้แจงเป็นกลุ่มในลักษณะของการประชุม ซึ่งเป็นการใช้ข้อมูลข่าวสาร และให้ความรู้ความเข้าใจกับบุคคลเป็นจำนวนมาก ส่วนมากจะใช้เฉพาะการให้ข่าวสารหรือการชี้แจงให้เกิดความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ที่เข้าใจได้ไม่ยากนัก เช่น นโยบาย การปฏิบัติงาน การตกลงนัดหมายในเรื่องการดำเนินงาน แผนงาน มาตรฐานงาน เป็นต้น 3) การสอนงาน หมายถึงการที่หัวหน้างานหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายสอนวิธีการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ที่เข้าทำงานใหม่ หรือในกรณีที่มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลผู้เข้าปฏิบัติงาน ได้มีความรู้ความสามารถในอันที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลต่อไป การสอนงานมีวิธีคล้ายๆ กับการเรียนการสอนโดยจะต้องดำเนินการเป็นลำดับ 4) การปฏิบัติงานหรือทดลองปฏิบัติงาน หมายถึงการจัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้ฝึกปฏิบัติงานหรือทดลองงาน เพื่อให้ได้ปฏิบัติได้ถูกต้องและมีความชำนาญ การปฏิบัติงานหรือทดลองปฏิบัติงานนั้น โดยปกติจะเป็นงานที่อาศัยทักษะหรือความชำนาญ และมักจะดำเนินการต่อจากการสอนงานหรือการแนะนำชี้แจง 5) การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ หมายถึงการที่หัวหน้ามอบหมายงานให้ปฏิบัติ ซึ่งการมอบหมายงานนี้จะใช้เป็นการพัฒนาบุคลากรได้ ถ้าหากการมอบหมายงานทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจและความชำนาญประสบการณ์ขึ้น 6) การให้คำแนะนำปรึกษา หมายถึงการให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานกรณีต่างๆ เช่นกรณีที่มีปัญหา กรณีที่ต้องการเร่งคุณภาพของงานให้ดียิ่งขึ้น การแนะนำปรึกษานี้จะเป็นระบบที่ช่วยให้งานได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายได้

อย่างหนึ่งและสามารถใช้เป็นวิธีการในการพัฒนาบุคลากรในขณะปฏิบัติงานได้อีกด้วย โดยปกติการแนะนำปริญญาค่าเนิการเป็น 3 รูปแบบ คือแนะนำปริญญาค่าโดยหัวหน้างาน แนะนำปริญญาค่าในลักษณะของพี่เลี้ยง และการแนะนำปริญญาค่าโดยเจ้าหน้าที่โดยเฉพาะ เช่น คีทชานเทคค์ เป็นต้น

6. การศึกษาต่อ เป็นการเพิ่มวุฒิการศึกษาของบุคลากรให้มีความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับความรู้ใหม่ เนื่องจากการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนไป การศึกษาต่อจะทำให้บุคลากรได้รับความรู้ใหม่ๆ องค์การจึงควรสนับสนุนบุคลากรได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

กระบวนการพัฒนาบุคลากรได้จัดให้มีขึ้น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเต็มศักยภาพ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (ธวัช บุญยมณี, 2550, หน้า 281-289)

ขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัยความจำเป็นในการพัฒนา ความจำเป็นในการพัฒนา หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่จริงกับสภาพที่พึงประสงค์ การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาสามารถทำได้โดยวิเคราะห์ใน 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับระบบหรือองค์การ

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบโครงการพัฒนา ในการออกแบบโครงการพัฒนามีหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยที่ขึ้นำการออกแบบได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอก ระบบองค์การ บุคคลและบริบทของงาน

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินตามโครงการพัฒนา การดำเนินการพัฒนาจนสำเร็จได้ อยู่ที่ผู้บริหารและการร่วมมือของบุคลากร

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลโครงการพัฒนา คือ การประเมินผลจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรและส่งผลต่อองค์การ

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมหรือกระบวนการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรในองค์การ สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การศึกษาดูงาน การศึกษาทางไปพร้อมการปฏิบัติงาน การลาศึกษาต่อ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับความรับผิดชอบ มีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเชื่อมโยงการพัฒนาตนเองเข้ากับการพัฒนาองค์การ

3.7 เทคโนโลยีสารสนเทศ

3.7.1 ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีไว้ดังนี้

ไพบูลย์ เกียรติโกมล และณัฐพันธ์ ขจรนันท์ (2551, หน้า 14) ได้กล่าวไว้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เทคโนโลยีทุกรูปแบบที่นำมาประยุกต์ในการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูล ระบบสื่อสารโทรคมนาคม และอุปกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านสารสนเทศที่มีการวางแผน จัดการและใช้งานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ระบบทางกายภาพประกอบด้วยคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ติดต่อสื่อสารและระบบเครือข่าย ขณะที่ระบบนามธรรมเกี่ยวข้องกับการจัดรูปแบบของการมีปฏิสัมพันธ์ด้านสารสนเทศ ทั้งภายในและนอกระบบ

สัลมาน สะบูดิง (2551, หน้า 55) กล่าวว่า เทคโนโลยี หมายถึง การนำเอาวิธีทางวิทยาศาสตร์เพื่อให้เกิดระเบียบวิธี กระบวนการและสิ่งประดิษฐ์ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานต่างๆ อย่างมีระบบ และเกิดประโยชน์สูงสุด

กฤติพงศ์ พนมศิลป์ (2552, ออนไลน์) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เทคโนโลยี หรือกระบวนการต่างๆ ที่ร่วมกันสร้างสารสนเทศ (การรวบรวมข้อมูลที่ต้องการมาจัดเก็บ นำข้อมูลมาประมวลผล หรือวิเคราะห์ให้เป็นสารสนเทศ เรียกข้อมูลและสารสนเทศจากแหล่งอื่นๆ และส่งสารสนเทศในลักษณะที่ผู้ใช้ต้องการไปให้ผู้ใช้เมื่อต้องการอย่างรวดเร็ว)สนองความต้องการของผู้ใช้ โดยมุ่งให้ผู้ใช้ได้สารสนเทศที่มีคุณภาพดี คือมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ครบถ้วน สมบูรณ์ ทันสมัยและตรงกับความต้องการ อย่างสะดวก รวดเร็ว ในรูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสม

อมรรัตน์ เหล็กกล้า (2553, หน้า 47) กล่าวว่า เทคโนโลยีทางการศึกษา หมายถึง การนำเทคนิค วัสดุ อุปกรณ์ ทักษะ ความรู้และประสบการณ์ มาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาการเรียนการสอน ปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้มีความทันสมัย เพื่อเสริมสร้างทักษะและประสบการณ์ให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม และเกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นภดล แก้ววิเศษ (2558, ออนไลน์) กล่าวถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนี้

เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง วิธีการปฏิบัติที่มีการจัดลำดับอย่างมีรูปแบบและขั้นตอน เพื่อที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในเรื่องของความ

รวดเร็ว ความน่าเชื่อถือ ความถูกต้อง เป็นต้น

สารสนเทศ (Information) หมายถึง ข้อมูลดิบ ที่ได้ผ่านการประมวลผลจากคอมพิวเตอร์มาแล้ว นั่นคือได้ผ่านการคำนวณ การจัดเรียง การเปรียบเทียบ เป็นต้น ผลลัพธ์ที่ได้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องได้ เรียกว่าสารสนเทศ

เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง วิธีการปฏิบัติที่มีการจัดลำดับอย่างมีรูปแบบและขั้นตอน เพื่อที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ ในเรื่องของความเร็ว ความน่าเชื่อถือ ความถูกต้อง ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่มีการนำคอมพิวเตอร์ การสื่อสารโทรคมนาคม และเทคโนโลยีสำหรับการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม มาทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ โดยนำข้อมูลป้อนเข้าสู่เครื่องคอมพิวเตอร์ แล้วทำการประมวลผลเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามต้องการ การที่จะได้ผลลัพธ์ จะต้องทำการป้อนข้อมูลดิบที่เป็น ตัวเลข ตัวอักษร ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว หรือเสียงต่างๆ เข้าสู่เครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อทำการประมวลผล ผลลัพธ์ที่ได้ คือสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้งานด้านต่างๆ ได้

สรุปได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เทคนิค วิธีการ และเทคโนโลยีทุกรูปแบบ ที่นำมาประยุกต์ใช้ในการจัดเก็บ ประมวลผลและถ่ายโอนข้อมูล ระบบสื่อสารโทรคมนาคม และอุปกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ทันสมัย มีคุณภาพ และเพียงพอพร้อมใช้งาน มีการวางแผนจัดการและใช้งานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษา รวมทั้ง พัฒนาบุคลากรให้เรียนรู้ทันความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

3.7.2 ความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ

โลกของเราได้ก้าวสู่ยุคแห่งสารสนเทศ เทคโนโลยีได้มีผลกระทบต่อองค์การทั้งในด้านกระบวนการทำงาน รูปแบบการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และวัฒนธรรม ผู้บริหารองค์การจึงควรตระหนักและให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้ในองค์การมากขึ้น และเทคโนโลยียังเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญประการหนึ่ง ที่จะทำให้การจัดการความรู้ขององค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นเครื่องมือหลักสำคัญประการหนึ่ง ที่ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และการจัดการความรู้ (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, หน้า 131)

เครื่องมือที่ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกลุ่มงานและบุคลากรมีอยู่หลากหลาย สามารถนำมาสรุปเป็นขั้นตอน ตามลักษณะการใช้งาน รวมถึงประเภทของเครื่องมือ นวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ดังนี้ (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548, หน้า 24 – 25)

- 1) การค้นหาความรู้ เป็นการสร้างความคิดใหม่ โดยเครื่องมือที่ใช้จะจัดอยู่ในประเภทของเทคโนโลยี Idea Generating Tools
- 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ เป็นการช่วยสกัดเอาความคิดใหม่ๆ แนวโน้มต่างๆ รวมถึงพฤติกรรมของผู้ใช้บริการ เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต
- 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เป็นเรื่องที่สำคัญมากเพราะเป็นการช่วยกลั่นกรองและจัดลำดับของข้อมูล เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ใช้จะเป็นเรื่องของ Document Management System ซึ่งโปรแกรมต่างๆ ของคอมพิวเตอร์จะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการจัดการ
- 4) การประมวลและการกลั่นกรองความรู้ เป็นการจัดข้อมูลให้เป็นระบบและช่วยแปลความรู้และประสบการณ์ต่างๆ เพื่อนำไปจัดเก็บไว้ในฐานความรู้ เครื่องมือที่ใช้ เช่น Knowledge Based.
- 5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) ในสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ได้มาเกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิต และกิจกรรมต่างๆ ของคนเราเป็นอย่างมาก การเข้าถึงความรู้โดยใช้คอมพิวเตอร์ นับว่าเป็นเทคโนโลยีที่มีคุณประโยชน์ต่อมนุษย์อย่างมหาศาล เช่น การใช้ E-mail, Internet, Web ต่างๆ ซึ่งผู้ใช้สามารถที่จะเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศที่มีอย่างมากมายในโลกของไซเบอร์
- 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge sharing) เป็นการช่วยเชื่อมโยงบุคลากรภายในองค์กรที่อยู่ต่างสถานที่เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ โดยการจัดทำเอกสารฐานความรู้ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ซึ่งจะช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น
- 7) การเรียนรู้ (Learning) การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมากมาย ซึ่งมีผลต่อการเพิ่มพูนความรู้ขององค์กรที่มีอยู่ให้เพิ่มมากขึ้นอีก ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องแผนการฝึกอบรม และการบันทึกการอบรม รวมทั้งหน่วยงานต้องสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยมีห้องปฏิบัติการฝึกภาษา

ห้องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น โดยมีการบริหารจัดการที่ดี

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2550, หน้า 100 – 111) กล่าวว่า เทคโนโลยี มีผลกระทบต่อองค์การทั้งด้านกระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์การ รูปแบบ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจและวัฒนธรรม และเกี่ยวข้องกับวิธีการในการบรรลุ ผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งเทคโนโลยีครอบคลุมถึงสิ่งต่อไปนี้ 1) วัตถุทางกายภาพที่มนุษย์สร้างขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการผลิต เช่น หุ่นยนต์ เครื่องจักร คอมพิวเตอร์ รวมทั้งผลผลิต 2) กิจกรรมหรือกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วยวิธีการในการผลิต 3) ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการ พัฒนาและใช้เครื่องมือและวิธีการในการผลิตผลผลิต เช่น โปรแกรมคอมพิวเตอร์

คันสนีย์ จะสุวรรณ (2550, หน้า 88) กล่าวว่า องค์ประกอบย่อย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น องค์การจะต้องมีการพัฒนาในการใช้ข้อมูลสารสนเทศ และ ใช้เป็นฐานข้อมูลในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้และเป็นระบบสื่อสารในองค์การ เทคโนโลยี จะต้องทันสมัยทันกับยุคของข้อมูลสารสนเทศ มีคุณภาพและเพียงพอพร้อมที่จะใช้งาน ตลอดเวลา รวมทั้งบุคลากรได้เรียนรู้ทันความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีต่างๆ ด้วย

เจษฎา นกน้อย (2552, หน้า 161) กล่าวว่า แม้ว่าเทคโนโลยีไม่ใช่ ตัวกำหนดการเกิดขึ้นความรู้ แต่ในยุคปัจจุบันก็ยากที่จะปฏิเสธการนำเทคโนโลยีมาใช้ เนื่องจากประโยชน์และความจำเป็นในกระบวนการจัดการความรู้ ที่เราสามารถจะนำเอา เทคโนโลยี มาประยุกต์ใช้ได้ ในหลายขั้นตอน จนเกิดประสิทธิภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลผลและ กั่นกรองความรู้ การเข้าถึงและแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้ หรืออาจกล่าวโดย สรุปรว่าเทคโนโลยี มีบทบาทต่อการจัดการความรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์การ

รัชณี คุณานุวัฒน์ (2552, ออนไลน์) กล่าวว่า มนุษย์ใช้เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารในการจัดการองค์การและการเรียนรู้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการ รวบรวม การจัดเก็บข้อมูล การประมวลผล การพิมพ์การสร้างงาน การสื่อสาร ข้อมูล ฯลฯ ซึ่งรวมไปถึงการให้บริการ การใช้ และการดูแลข้อมูล พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดแนวทางในการปฏิรูปการศึกษาไทย โดยให้ความสำคัญกับผู้เรียน เป็นหลัก เพื่อรองรับกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและ เทคโนโลยี

บุหรัน กมลเลิศ (2552, ออนไลน์) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ได้เข้ามามีบทบาทต่อการศึกษาอย่างมาก โดยเฉพาะเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์และการสื่อสารโทรคมนาคม มีบทบาทที่สำคัญต่อการพัฒนาการศึกษา ดังนี้

1. เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีส่วนช่วยเรื่องการเรียนรู้ ปัจจุบันมีเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้หลายด้าน มีระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) ระบบสนับสนุนการรับรู้ ข่าวสาร เช่น การค้นหาข้อมูลข่าวสารใน World wide Web เป็นต้น

2. เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนการจัดการศึกษา โดยเฉพาะ การจัดการศึกษาสมัยใหม่ จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลข่าวสารเพื่อการวางแผน การดำเนินการ การติดตามและประเมินผลซึ่งอาศัยคอมพิวเตอร์และระบบสื่อสารโทรคมนาคม

3. เทคโนโลยีสารสนเทศกับการสื่อสารระหว่างบุคคล ในเกือบทุกวงการทั้งทางด้านการศึกษา จำเป็นต้องอาศัยสื่อสัมพันธ์ระหว่างตัวบุคคล เช่น การสื่อสารระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน โดยใช้องค์ประกอบที่สำคัญช่วยสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เช่น การใช้โทรศัพท์ โทรสาร ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

กุศล ทองวัน (2553, หน้า 38) กล่าวว่า เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) เป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติการ (Action Learning) ควบคู่ไปกับการทำงาน โดยผู้บริหารเป็นผู้ให้การสนับสนุนมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติ

สรุปได้ว่า การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในภายในองค์การหรือโรงเรียน มีความสำคัญทั้งด้านการจัดการองค์การและการเรียนรู้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการรวม การจัดเก็บข้อมูล การประมวลผล การพิมพ์การสร้างงาน การสื่อสารข้อมูล และเป็นช่องทางหนึ่งที่ทำให้คนเข้าถึงความรู้ ทั้งการค้นหาความรู้ ใช้ในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ การสร้างเครือข่ายและสร้างฐานข้อมูลด้วยเทคโนโลยี เพื่ออำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในการเรียนรู้ การติดต่อสื่อสาร และทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานและพัฒนาองค์การ

จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัย เกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหาร ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์การ มีผลกระทบต่อตัวบุคคล องค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะคติ ขวัญ กำลังใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานความภาคภูมิใจที่มีต่อองค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นหัวใจสำคัญขององค์การ ในการเป็นแบบแผนให้

บุคลากรในองค์การยึดและปฏิบัติตามเป็นแนวเดียวกัน โรงเรียนควรมีวัฒนธรรมของ ความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ เห็นคุณค่า ซื่อสัตย์สุจริต การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแบ่งปัน ความเอื้ออาทร การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ให้ทุกคนมีส่วนร่วม การจูงใจมีอิทธิพล ต่อพฤติกรรมและการทำงานของบุคคล และผลสำเร็จของงานตามที่วางไว้ ผู้บริหารควร ให้เกียรติ ยกย่องชมเชย ยอมรับในความสามารถของบุคลากร ไว้วางใจและมอบหมายงาน ที่ท้าทายความสามารถ ให้ความเป็นอิสระในการทำงาน สนับสนุนความก้าวหน้าของ บุคลากร ให้ความดีความชอบหรือรางวัล รวมถึงจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม มีสาย งานการบังคับบัญชาสั้น กำหนดหน้าที่ ภารกิจและการจัดการทรัพยากร การกำหนด บุคคลให้ปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ มีการควบคุมปฏิบัติงาน การวางแผนการปฏิบัติงาน การใช้กฎ ระเบียบและข้อบังคับให้เหมาะสม โครงสร้างเป็น แบบองค์รวมมีความยืดหยุ่น คล่องตัว การจัดระบบงานที่ชัดเจน จัดกระบวนการ ดำเนินงานในเชิงบูรณาการ มีการทำงานเป็นทีม มีการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน พึ่งพา อาศัยกัน ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำรูปแบบต่างๆ ตามสถานการณ์ มีความสามารถในการ สื่อสาร ที่ใช้ในการโน้มน้าวใจ กระตุ้นและจูงใจผู้ตาม ควบคุม สั่งการ ให้บุคลากร ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ มีบทบาทเป็นผู้จัดการ ผู้นำ และเพื่อนร่วมงาน สามารถสอนงาน สอนทักษะพร้อมสอนคุณธรรม ช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติงาน ของบุคลากร มีบุคลิกภาพที่ดี ก่อให้เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธา ยอมรับจากบุคลากร มีการ พัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติ และนำเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ภายในองค์การ ทั้งด้านการจัดการองค์การและการเรียนรู้ การสร้าง เครือข่ายและสร้างฐานข้อมูลด้วยเทคโนโลยี เพื่ออำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในการ เรียนรู้ การติดต่อสื่อสาร และทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาการ ดำเนินงานและพัฒนาองค์การ เพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

องค์การแห่งการเรียนรู้

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ เริ่มต้นจากการศึกษาเรื่องการเรียนรู้ของ องค์การ (Organization learning) โดยมีผลงานการศึกษาของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ร่วมกับ Donald Schon ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่งสถาบันเทคโนโลยีแห่งรัฐ

แมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology : MIT) ในปี 1978 มุ่งเน้นศึกษาเรื่องการเรียนรู้ของบุคคลที่เกิดขึ้นในองค์การเป็นสำคัญ เช่น การฝึกอบรมงานวัฒนธรรมขององค์การอาชีพ เป็นต้น โดยได้ออกหนังสือชื่อ Organizational Learning : A Theory of Action Perspective ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยระยะเริ่มแรกหนังสือเล่มนี้ได้ใช้คำว่า การเรียนรู้ขององค์การ (สมคิด สร้อยน้ำ, 2547, หน้า 18) ต่อมาได้พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์การให้มีความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งต่อมาได้เข้าสู่ยุคแห่งความสนใจในลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งศึกษาภาพรวมทั้งระบบขององค์การ ซึ่งมีผู้สนใจศึกษาอย่างจริงจังเริ่มตั้งแต่ปี 1990 เป็นต้นมา โดยเฉพาะกลุ่มอาจารย์ที่ MIT (Massachusetts Institute of Technology Sloan School of Management) ภายใต้การนำของ Senge ที่ได้เขียนหนังสือ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization โดยหนังสือเล่มนี้ Senge ได้ใช้คำว่า Learning Organization แทนคำว่า Organizational Learning ซึ่งเป็นหนังสือที่กล่าวถึงพื้นฐานของคุณลักษณะ 5 ประการที่นำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นลักษณะในเชิงทฤษฎี ต่อมา Senge ได้ออกหนังสือเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับคุณลักษณะ 5 ประการในชื่อ The Fifth Discipline Field book : Striges and Tools Building Organization เพื่อให้ข้อแนะนำและแนะแนวทางที่สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ และในปี 1998 Senge ได้ออกหนังสืออีกเล่มชื่อ The Fifth Discipline Challenge : Mastering The Twelve Challenges to Change in Learning Organization (เสาวรส บุญภาค, 2543, อ้างถึงใน รุสนานี ยาโม, 2556) ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านให้ความสนใจและได้เสนอความหมายและแนวคิดเกิดขึ้นมากมาย

2. ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

เสาวนิต คำจันทา (2549, หน้า 1 – 2) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่สามารถเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์การ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) คนที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นที่มาอย่างต่อเนื่อง 2) การมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ รวมทั้งมีการจัดหา การสร้าง การถ่ายโอนความรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากการใช้ความรู้ใหม่ๆ 3) การใช้แนวคิดการจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ที่ทีมงานและองค์การ 4) การมีเป้าหมายเพื่อเป็นองค์การที่มีคุณภาพและ

สามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้อย่างสง่างาม

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2551, หน้า 277) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง หลักการหรือแนวทางปฏิบัติที่จะช่วยให้องค์การมีความพร้อมและมีศักยภาพ พร้อมรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยสามารถปรับตัวให้ตอบสนองต่อการสร้าง โอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจ และปรับปรุงสรรคให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน

เจษฎา นกน้อย และคนอื่นๆ (2552, หน้า 7) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการจัดการองค์การที่ระดมสรรพกำลังจากบุคลากรทุกคนใน องค์การ ในการวิเคราะห์ความต้องการ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และแสวงหาวิธีการ ดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยความรู้ และประสบการณ์ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

Senge (2006, p.3) ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้คือองค์การ ที่บุคลากรในองค์การนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างสรรค์ผลงานที่ เป็นความปรารถนาเป็นที่ยิ่งมีสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนของ การคิด เป็นที่ยิ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ได้อย่างอิสระ และสมาชิกขององค์การ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการที่จะเรียนรู้ร่วมกัน

สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มุ่งพัฒนาขีดความ สามารถของตนเอง บุคลากรและทีมงานอยู่เสมอ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ ประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างเป็นเครือข่ายต่อเนื่อง มีการสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ปลุกเร้าพลังความคิด ความกระตือรือร้น เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ มีความพร้อมและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

3. ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีการกระตุ้นให้แสดงออก สมาชิก ได้เรียนรู้ร่วมกัน มุ่งให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์การอยู่ตลอดเวลา มีนักวิชาการนำเสนอ ลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

Marquardt and Reynolds (1994 pp. 31-32) ได้กล่าวถึงลักษณะของ องค์การที่มีการเรียนรู้ ว่ามี 11 ลักษณะ ดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) ไม่มีขั้นตอนการ บังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะ “จืดแต่แจ๋ว” ยืดหยุ่นคล่องตัว มีคำพรรณนาหน้าที่ ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่น เอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ มีโครงสร้างแบบ

องค์กรที่มีองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกเป็นอิสระจากกันไม่ได้ และมีลักษณะแบบทีมข้ามสายงาน เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้เป็นทีมและพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (Corporate Learning Culture) การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อการผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จการเรียนรู้ พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตนเอง การไตร่ตรอง และการสร้างสรรค์ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสนในการพัฒนาตนเองทุกคน รวมทั้งการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินในองค์กร

3. การเพิ่มอำนาจและการรับผิดชอบในงาน (Empowerment) การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลลงออกมา สร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายในได้กลยุทธ์และแผนการขององค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมองค์กร ให้อัตว์ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง แสดงท่วงทีในธุรกิจตนเองให้มีความสำคัญแก่สังคม เลือกลงเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) หน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์กรความรู้ใหม่ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของนักวิจัยและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทส่งเสริมความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสัมพันธ์ติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่ นอกจากนี้จะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้ว ยังรวมถึงการเรียนรู้ และการหยุดยั้งทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรอีกด้วย

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บประมวลผลข้อมูลอย่างรวดเร็วและถูกต้อง เหมาะสมกับ

แต่ละบุคคลและสถานการณ์ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล เทียบเคียงกับการทำงานของมนุษย์เพื่อช่วยถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้ง องค์กร สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม ที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้โดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8. กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านการดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นตัวกำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Support Atmosphere) บรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงาน นั่นคือ ให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของเขาได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ให้ความเท่าเทียมกันเสมอ ให้ความเป็นอิสระสร้างบรรยากาศและแรงงานที่ประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมโดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคลากรและ องค์กร

10. มีการทำงานเป็นทีม (Teamwork and Networking) การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีใช้เพียงแต่เป็นการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและริเริ่มสิ่งใหม่ๆ สร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมกันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันในการปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงอย่างผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

สุรัตน์ ดวงชาทม (2549, หน้า 62) สรุปลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ดังนี้

ระดับบุคคล

1. ใฝ่เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
2. ตระหนักในการแสวงหาความรู้
3. ทนต่อการเปลี่ยนแปลง

4. มีความรับผิดชอบและมีความคิดสร้างสรรค์
5. มีส่วนร่วม
6. ใช้เทคโนโลยีช่วยในการปฏิบัติงาน
7. คิดและทำอย่างเป็นระบบ
8. สร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน

ระดับกลุ่ม

9. ทุกคนมีโอกาสในการเรียนรู้และเรียนรู้ร่วมกัน
10. มีการแข่งขันหรือสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน
11. มีการยอมรับในความสามารถและความแตกต่างระหว่าง

บุคคล

12. มีการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายโอนความรู้ระหว่างกัน
13. มีความสามัคคีและทำงานเป็นทีม เป็นเครือข่าย
14. มีองค์ความรู้ใหม่

ระดับองค์การ

15. มีวัฒนธรรมเกิดขึ้นในองค์การ
16. ใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ในการทำงาน
17. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมาชิก
18. เน้นคุณภาพ มีตัวชี้วัดและมีระบบตรวจสอบการทำงาน
19. มีระบบการจัดเก็บและนำเสนอข้อมูลสารสนเทศ
20. บรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้
21. มีการกระจายอำนาจ

Cummings & Worley (2009, pp. 542–543) กล่าวถึงคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) ขององค์การแห่งการเรียนรู้มีโครงสร้างที่เน้นการทำงานเป็นทีม มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาน้อย และมีความสัมพันธ์ในแนวนอนที่เข้มแข็ง รวมทั้งเน้นหน่วยงานข้ามอาณาเขตทั้งภายในและภายนอกองค์การ ลักษณะเหล่านี้ส่งเสริมต่อการแบ่งปันสารสนเทศ การตัดสินใจ การคิดอย่างเป็นระบบ และการให้อำนาจ
2. ระบบสารสนเทศ (Information Systems) การเรียนรู้ขององค์การประกอบด้วย การเก็บรวบรวมและประมวลผลข้อมูล และรวมถึงระบบสารสนเทศของ

องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการเรียนรู้ขององค์การ ระบบสารสนเทศจะช่วยให้การแสวงหา ประมวลผล และการแบ่งปันสารสนเทศที่มีจำนวนมาก และซับซ้อนทำได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น และนอกจากนี้ยังช่วยในการจัดการความรู้เพื่อ ความได้เปรียบในการแข่งขัน

3. การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Practices) ทรัพยากรมนุษย์หมายถึง การประเมิน การให้ผลตอบแทน และการฝึกอบรม ถูกออกแบบให้มีผลต่อการปฏิบัติงานและการพัฒนาความรู้ในระยะยาว มีการเสริมสร้าง การแสวงหาและแบ่งปันทักษะและความรู้ใหม่ร่วมกัน

4. วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) องค์การแห่งการเรียนรู้ มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งที่ส่งเสริมบรรยากาศแบบเปิด ความคิดสร้างสรรค์ และการค้นคว้า ทดลองในหมู่สมาชิก ซึ่งค่านิยมและบรรทัดฐานเหล่านี้ทำให้เกิดความต้องการ การ สนับสนุนทางสังคมเพื่อความสำเร็จในการเรียนรู้ องค์การมีการส่งเสริมสมาชิกในการ แสวงหา ประมวลผล แบ่งปันสารสนเทศ ตลอดจนรักษานวัตกรรม และให้อิสระในการ พยายามในสิ่งใหม่ๆ กล้าที่จะล้มเหลว และเรียนรู้จากความผิดพลาด

5. ผู้นำ (Leadership) ทั้งการเรียนรู้ขององค์การ และการจัดการ ความรู้ ต่างก็ขึ้นอยู่กับผู้นำที่มีประสิทธิภาพอย่างมากทั่วทั้งองค์การ ผู้นำองค์การแห่งการ เรียนรู้เป็นต้นแบบของความกระตือรือร้นในการเปิดกว้าง กล้าเสี่ยง และสะท้อนสิ่งที่ จำเป็นต่อการเรียนรู้ รวมทั้งต้องมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้ การสนับสนุนเพื่อนำสมาชิกไปสู่ทิศทางที่ต้องการ

สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีโครงสร้าง บรรยากาศ และวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอน ความรู้ให้แกกัน เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับภายในองค์การ

4. องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

Senge (2006, pp. 6-11) ผู้ที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นปรมาจารย์ของการ พัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะ 5 ประการ สำหรับการพัฒนา เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

1. ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)

Senge กล่าวว่า "องค์การเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่า เกิดการเรียนรู้ในองค์การขึ้น แต่การเรียนรู้ของ

องค์การจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น" การฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอ เป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลรวมของทักษะและความสามารถ เป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริงเห็นว่าจะอะไรมีความสำคัญต่อเรา ต่อองค์การ ตอบตนเองได้ แม้ที่จริงแล้วตนต้องการอะไรจากการปฏิบัติหน้าที่ เห็นความแตกต่างระหว่างที่เป็นจริงกับที่ควรเป็นไว้ สร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง มุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมายด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) เมื่อลงมือกระทำและต้องมุ่งมั่นสร้างสรรค์จึงจำเป็นต้องมีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative Tention) ที่ทำให้มีระบบการคิดตัดสินใจที่ดี มีความเอื้ออาทรเมตตาสงสารผู้อื่น และมีความจงรักภักดีผูกพันกับเป้าหมาย กับการ และองค์การ มีการใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริง เพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ (Commitment to the Truth) รวมทั้งใช้การฝึกจิตใต้สำนึกในการทำงาน (Using Subconsciousness) ทำงานด้วยการดำเนินไปอย่างอัตโนมัติ เพื่อให้เก่งในทุกๆ ด้าน เก่งในการเรียนรู้ เก่งคิด เก่งทำ มีไหวพริบปฏิภาณ มีความเพียรพยายาม ตั้งแต่เยาว์วัยและใฝ่รู้อย่างเสมอต้นเสมอปลาย เพื่อให้สอดคล้องกับโลกยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งเป็นโลกแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Based) ที่ต้องมีการเรียนรู้ไปตลอดชีวิต

องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความรอบรู้แห่งตนได้นั้น จะต้องเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ มีแรงจูงใจและภาวะผู้นำ กล่าวคือ คนจะมีพันธะผูกพันกับจุดหมายและภารกิจขององค์การ และจะใช้ความพยายามเพื่อการบรรลุผลสำเร็จ หากพวกเขาเกิดความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าของหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีแรงจูงใจสู่เป้าหมายที่ต้องการ มียุทธศาสตร์ สร้างสรรค์ 3 ประการ คือ ดำเนินชีวิตให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ชัดเจนในวิสัยทัศน์ ในข้อเท็จจริง และเลือกผลลัพธ์ที่สร้างสรรค์ มีเชาวน์ปัญญา (Intelligence Quotient) ที่แสดงถึงความเก่ง ความฉลาดของสมอง ความสามารถในการเรียนและคิดอย่างมีเหตุผล การแก้ปัญหาและการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม

สรุปได้ว่า ความรอบรู้แห่งตน หมายถึง สมาชิกขององค์การสนใจใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ ก่อเกิดความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงาน เป็นคนเก่ง มีปฏิภาณไหวพริบทันการณ์อยู่ตลอดเวลา ประารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงานของตนเอง ใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความมีเหตุผลมาประกอบการตัดสินใจ จะต้องมีความมุ่งมั่นใฝ่ดี มีเชาวน์ปัญญา (IQ) และมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (EQ) จะต้องดีด้วย ส่วนผู้นำจะต้องมีภาวะผู้นำ เป็นคนสอน คนฝึก คนออกแบบ มีความชัดเจนในวิสัยทัศน์ขององค์การ มีความสามารถที่จะเพิ่มขีดความสามารถของคนใน

องค์การต่างๆ คน เอื้อประโยชน์ที่จะตอบสนองต่อความความรอบรู้แห่งตนขององค์การได้

2. แบบแผนความคิด(Mental Models)

แบบแผนความคิด หมายถึง การเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นคนมีเหตุผล ใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริงประกอบการตัดสินใจ เข้าใจมุมมองพื้นฐานความคิดของคนอื่นมีความแตกต่างกัน มองคนในแง่ดี กระทำด้วยใจบริสุทธิ์ ไม่มีอคติ มีความเชื่อว่าทุกคนมีความต้องการความกระจ่างชัดในเรื่องที่พูด คิด และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นให้ความสำคัญต่อคนอื่น เปิดโอกาสให้คนอื่นได้คิด ได้ฟัง ได้ปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน มีผลต่อการประพฤติปฏิบัติ ค่านิยม เจตคติที่เขามีต่อบุคคล สรรพสิ่งและสถานการณ์ทั้งหลาย และการเข้าใจของคนเราในแต่ละเรื่องล้วนเป็นประสบการณ์ที่ได้รับการสั่งสมมาตั้งแต่เด็กจนถึงปัจจุบัน ในสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบๆ ตัว รวมถึงการเรียนรู้จากสถาบัน ครู อาจารย์ องค์การและเพื่อนร่วมงาน รูปแบบการคิดและมุมมองเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient : EQ) และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่อกิจการหรือกิจกรรมใดๆ ในแง่มุมมองต่างๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่เราจะตัดสินใจกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

ผลการอันเกิดจากแบบแผนความคิด อาจสะท้อนออกมาได้เป็น 3

ลักษณะ คือ

1. เจตคติ (Attitude) ซึ่งหมายถึง ท่าทีหรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใด สิ่งหนึ่ง ถือเป็น การแสดงออก การตอบสนองต่อเหตุการณ์ หรือเรื่องราวใดๆ ทั้งนี้ อาจเป็นการแสดงออกทางกาย (ปฏิกิริยาตอบโต้) หรือทางอารมณ์

2. ทศนคติ (Viewpoint/Standpoint/Perception) ซึ่งหมายถึง แนวความคิดเห็น ถือเป็นส่วนหนึ่งรูปแบบวิธีคิด ดังที่เรามักจะเรียกผู้ที่มีความคิดเห็นในแนวต่างๆ กันว่ามีจุดยืน

3. กระบวนทัศน์ (Paradigm) ซึ่งหมายถึง กรอบความคิด แนวปฏิบัติที่เราปฏิบัติตามๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ โดยที่เราไม่ได้ตระหนักว่า สิ่งที่เราทำตามๆ กันไปนั้น มันดีหรือไม่ดี มีประโยชน์หรือไม่ แต่ได้กลายเป็นความเชื่อ เป็นความยึดติดกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ทั้งเจตคติ ทศนคติ กระบวนทัศน์ นี้เองที่จะเป็นปัจจัยสำคัญต่อความคิดสร้างสรรค์ ความคิดในการเปลี่ยนแปลง

รูปธรรมของแบบแผนความคิด (Mental Model) ที่ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศความรู้เรื่องได้ตลอดไป มีดังต่อไปนี้

1. พลังความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) Peter M. Senge
กล่าวว่า ผู้นำยุคใหม่จะต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทเป็นนักออกแบบ (Leader as Designer) คือ
จะต้องรู้เข้าใจอย่างถ่องแท้ว่า สิ่งใดควรเปลี่ยนสิ่งใดควรพัฒนาขึ้นมาใหม่แต่การปฏิบัติ
เช่นนี้ได้ นั้น ก็ขึ้นอยู่กับรูปแบบวิถีการคิด เจตคติ ทักษะคนดี กระบวนการทัศนผู้นำคนนั้นๆ
ว่าจะทำได้ดีเพียงใด กรอบความคิดรูปแบบวิถีคิดเดิมๆ อาจเป็นตัวสกัดกั้นความคิดริเริ่ม
สร้างสรรค์ไปได้ และมีนวัตกรรมสนับสนุนในกระบวนการ ในผลผลิตและบริการจะไม่มีวัน
เกิดขึ้นเลย ถ้าไม่มีการเริ่มต้นจากพลังความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ดังนั้น คนก็ต้องมีความคิด
ริเริ่ม สร้างสรรค์ และองค์การก็มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และนวัตกรรมเสมือนกับ
ความเจริญรุ่งเรืองจึงจะเป็นความจริงขึ้นมาได้

2. การบริหารโอกาส (Opportunity) โอกาสมีอยู่ในทุกแห่งทุกที่
ขึ้นอยู่กับว่า ผู้ใดจะมีรูปแบบวิถีการคิดที่จะมองเห็นโอกาสนั้นๆ หรือไม่ การเปลี่ยนวิกฤติ
เป็นโอกาส ถ้าเราวิเคราะห์หาคำตอบให้ชัดเจนก็คงจะเป็นเพราะรูปแบบวิถีการคิด (Mental
Model) ของเรา ที่ส่วนใหญ่ยังคงติดยึด ยึดติดกับรูปแบบเดิมๆ จึงมองไม่เห็นโอกาสใหม่ๆ
นอกจากนี้แล้ว ก็คงต้องให้ความสำคัญไปที่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ที่เพียงพอที่ก้าวไปสู่
ความเป็นเลิศและที่จะก้าวไปสู่ความได้เปรียบต่อการแข่งขันนั้น เราก็ยังพัฒนาไปไม่ถึงจุดที่
ควรจะเป็นด้วย

3. การพัฒนาผลผลิตและการบริการในโลกยุคใหม่ ผลผลิตหลาย
ประเภทเกิดขึ้นด้วยความแปลกใหม่ ด้วยความคิดสร้างสรรค์ ด้วยนวัตกรรมที่พวกเขาทำ
ให้เกิดอิสระทางความคิด เหนือการติดยึด ยึดติดกับรูปแบบเดิมๆ พวกเขาพร้อมที่จะ
พัฒนาคุณภาพของผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริการ พวกเขาพร้อมที่จะ
เทียบเคียง-แข่งดี (Benchmark) ระหว่างกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ต่อเนื่องตลอดไป
คนรุ่นใหม่จะต้องมีความเข้าใจในคำว่า Knowledge Worker และ Knowledge Products

4. การพัฒนาองค์การ องค์การในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องมีการ
ปรับเปลี่ยนให้เกิดสมรรถนะ คือมีทั้งทักษะ ความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะ อุปนิสัย
เจตคติ และทัศนคติ ที่ดีอยู่ตลอดเวลา แต่การเป็นดังกล่าวนี้นี้ได้ ก่อนอื่นคนในองค์การนั้นๆ
จะต้องมีความเข้าใจในสถานการณ์ที่แท้จริงของตนเอง ทุกองค์การจะต้องรู้ว่ากำลังมี
สถานการณ์อย่างไร เพื่อการแก้ไขปรับเปลี่ยนตามที่ควรจะเป็น จากนั้นจึงค่อยพัฒนาให้เกิด
การเรียนรู้ในสถานการณ์ที่แท้จริง และยอมรับกันอย่างถ้วนทั่วว่าความสำเร็จในอดีตมิใช่
สิ่งที่จะบ่งบอกถึงความสำเร็จในอนาคตอีกต่อไป ถ้าเราจะไม่ทำอะไรให้มันดีขึ้นกับองค์การ

ของเรา การจะปรับเปลี่ยนให้หลุดพ้นจากรูปแบบวิธีการคิดเดิมๆแล้ว ทุกองค์การจะต้องยอมรับเข้าใจในพัฒนาการของ Knowledge-Based Economy ซึ่งเป็นระบบเศรษฐกิจใหม่ที่ต้องพึ่งพาข้อมูล ข่าวสาร ภูมิรู้ ภูมิปัญญา เพื่อการคิดการตัดสินใจและในการทำงาน Knowledge Organization คือ องค์การที่ต้องใช้ข้อมูล ข่าวสาร ภูมิรู้ ภูมิปัญญา จึงจะมีทั้งสมรรถนะและศักยภาพที่สูงขึ้น Knowledge Management คือ องค์การนั้นๆ จะต้องมีการบริหารภูมิปัญญาให้สอดคล้องต่อเนื่องออกไปจากการเป็นเพียงแค่องค์การแห่งการเรียนรู้

สรุปได้ว่า แบบแผนความคิด (Mental Models) หมายถึง

ความสามารถในการคิด เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นคนมีเหตุผลใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ เข้าใจมุมมองพื้นฐานความคิดของคนอื่นว่ามีความแตกต่างกัน มองคนในแง่ดี ไม่มีอคติต่อคนอื่น เปิดโอกาสให้คนอื่นได้คิด ได้ฟัง ได้ปฏิบัติเท่าเทียมกัน และมีความคิดสร้างสรรค์ มีรูปแบบ วิธีการคิดและมุมมองแนวคิด แนวปฏิบัติที่เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

วิสัยทัศน์ในที่นี้หมายถึง วิสัยทัศน์ขององค์การ (Corporate Vision)

ส่วนวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ที่ที่เราจะไปอยู่หรือที่เราประสงค์จะไปเป็นสักวันหนึ่งในอนาคต ดังนั้น วิสัยทัศน์ขององค์การ จึงเป็นความมุ่งหวังขององค์การที่ทุกคนจะต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นให้ได้ในอนาคต วิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) หมายความว่า วิสัยทัศน์ส่วนตัวในด้านหน้าที่การงานของแต่ละบุคคล ควรจะเป็นส่วนเสริมเอื้อให้องค์การนั้นๆ บรรลุความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ขององค์การ การมีวิสัยทัศน์ขององค์การนี้ เป็นเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารยุคใหม่ เพราะกระบวนการวางแผนใดๆ จะเกิดขึ้นก็จะต้องมากำหนดวิสัยทัศน์ หรือเป้าหมาย วัตถุประสงค์ให้ชัดเจนเสียก่อน ถ้าจะจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการใดๆ ก็จะต้องคำนึงถึงไว้เสมอๆ ด้วยว่าถ้าดำเนินการตามนั้นไปแล้วจะช่วยให้องค์การของเราบรรลุวิสัยทัศน์นั้นได้หรือไม่ และเมื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์การเสร็จเรียบร้อยแล้ว เพียงแค่นั้นยังไม่พอ จะต้องได้รับการสนับสนุนจากทุกๆ คนที่มีส่วนร่วม หรือผลักดันในองค์การนั้นด้วย จึงจะเกิดผลในเชิงปฏิบัติ ความสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การสานวิสัยทัศน์ให้ทุกคนเข้าใจ ยอมรับ เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นและภาพพจน์ที่ดีในเวทีการแข่งขัน

ความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ร่วม ก็คือ การผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัด โดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นพันธมิตรต่อกัน

วิสัยทัศน์ร่วมนี้มีคุณค่าที่ทั้งภายในและภายนอกแก่บุคคล คุณค่าภายใน คือ ส่วนที่สร้างแรงบันดาลใจ ความศรัทธา ยึดมั่นเอกลักษณ์ ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพันให้เกิดแก่สมาชิก ต่อทีม ต่อองค์การเพื่อความที่ดีกว่า ส่วนคุณค่าภายนอก คือ การให้ทราบโดยทั่วกัน ว่าองค์การมุ่งสร้างผลสำเร็จอะไรให้เกิดแก่องค์การ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะมีส่วนเสริมสร้างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง

Senge เชื่อว่า หากเราใช้แรงบันดาลใจเป็นที่ตั้ง เราก็สามารถสร้างวิสัยทัศน์ทางบวกได้ เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ การเติบโตได้ คิดสร้าง คิดทำ คิดพัฒนา การมีวิสัยทัศน์ร่วมจะต้องมีกระบวนการขับเคลื่อน คือ สมาชิกทุกคนต้องมีความเข้าใจชัดเจน มีความเพียรพยายามร่วมกันที่จะให้วิสัยทัศน์บังเกิดขึ้น มีการสื่อสารถึงกัน แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นส่วนตนซึ่งกันและกัน ให้การยอมรับฟังซึ่งกันและกัน มีความรู้สึกที่ผูกพันเป็นครอบครัวเดียวกัน และอยากเห็นองค์การของตนไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายเดียวกัน

สรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง เป้าหมายร่วมกันของคนในองค์การที่มุ่งหวังให้เกิดขึ้น ซึ่งได้จากคนทุกคนในองค์การ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมกันปฏิบัติ โดยมีวิสัยทัศน์ส่วนตนในหน้าที่การงานของแต่ละคน เป็นส่วนสนับสนุนเอื้อให้วิสัยทัศน์ขององค์การประสบความสำเร็จ ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ ทุกองค์การจะต้องสร้างวิสัยทัศน์แล้วนำไปทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) จากนั้นจึงร่วมกันสานให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้นมา ด้วยแผนการปฏิบัติ (Operation Plan) ต่อไป

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการเน้นการทำงานเป็นทีม โดยทุกคนในทีมงานจะต้องมีวิจาร์ณญาณร่วมกันอยู่ตลอดเวลาว่า เรากำลังทำงานอะไร และจะทำให้ดีขึ้นอย่างไร จึงจะมีส่วนช่วยเพิ่มมูลค่าแก่ลูกค้าและสร้างพัฒนาการแก่องค์การได้ จิตสำนึกเช่นนี้จะก่อให้เกิดความต้องการของกลุ่มคนในองค์การ ที่จะเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูล สามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ชยันคิด ชยันเรียนรู้ และชยันทำอย่างต่อเนื่อง ภายใต้ปรัชญาที่ว่าทุกคนเป็นครู ทุกที่เป็นห้องเรียน เรียนเหมือนไม่เรียน สอนเหมือนไม่สอน การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) จึงเป็นเครื่องช่วยเสริมสร้างสมรรถนะของทีมงาน คือ ทักษะ ความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้นและยังช่วยขจัดจุดอ่อนของทีมงานในแบบไทยๆ ของเราได้เป็นอย่างดี

ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัยสำคัญ คือ IQ และ EQ เพราะการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้สำเร็จนั้น จะต้องเน้นที่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ประสานกับการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์การทุกระดับ เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนให้เกิดความสำเร็จขึ้น การพัฒนาตัวผู้นำให้มีศักยภาพและขีดความสามารถที่สูงส่ง รวมถึงมีคุณสมบัติของการเป็นครูผู้สอน (Teacher) ที่ดีซึ่งจะเป็นหัวขบวนของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) นั้นเอง

กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีแนวปฏิบัติเพื่อสร้างการเรียนรู้ของทีม คือ การพูดคุย (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) เนื่องจากเป็นการวิเคราะห์และแยกส่วน ประเด็นที่สนใจร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดและมุมมองที่ตนเอง ผู้ร่วมทีมจะต้องปฏิบัติ ดังนี้

1. งดเว้นการนำความคิด ความเชื่อส่วนตัวมาตัดสิน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
2. ต้องวางตัวเป็นกลาง มองว่าผู้อื่นก็ร่วมแสวงหาข้อเท็จจริง หาความกระจ่าง หามุมมองเหมือนกัน จึงต้องเปิดใจ เห็นใจ และเข้าใจผู้อื่นด้วย
3. เป็นผู้เอื้อกุลและสร้างบรรยากาศที่ดีของการเสวนาไว้ ไม่พยายามไปข่มหรือใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นในกลุ่มเสวนา

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์ (2545, หน้า 55-56) กล่าวถึงการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมว่า เน้นเฉพาะการถ่ายทอดประสบการณ์ในสถานที่ทำงาน ท่ามกลางบรรยากาศของการปฏิบัติหน้าที่ประจำตามปกติ โดยมีวิธีการที่สำคัญๆ คือ

1. ใช้การเสวนา (Dialogue) ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยให้ปฏิบัติดังนี้
 - 1.1 เริ่มต้นด้วยหัวข้อเสวนาเท่านั้น ไม่มีการกำหนดข้อสมมติฐานหรือทางเลือกใดๆ ไว้ล่วงหน้าแต่ให้กลุ่มเสวนาร่วมกันคิดพิจารณาตนเอง
 - 1.2 ในการเสวนาให้ได้ประสิทธิผลทุกครั้ง สมาชิกแต่ละคนจะต้องมีความคิดและจิตใจที่เปิดกว้าง ยอมรับข้อคิดเห็นและเหตุผลของกันและกัน
 - 1.3 ห้ามมิให้นำเอา “อึดตาย” และตำแหน่งหน้าที่การงานเข้าไปในบริเวณที่ ทำการเสวนา เพราะจะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ร่วมกัน

2. ใช้การอภิปราย (Discussion) ซึ่งจะคล้ายกับการเสวนาจะต่างกันไปเพียงการอภิปรายนี้ จะมีการจัดเตรียมข้อสมมติฐานและทางเลือกต่างๆ ไว้เป็นการล่วงหน้า เพื่อนำมาอภิปรายกัน

ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ จะสังเกตเห็นได้ว่ามีลักษณะพิเศษคือ เป็นเสมือนการเรียนรู้กันระหว่างการทำงาน (On-the-job Training) ซึ่งจะได้ผลในเชิงปฏิบัติค่อนข้างสูง แต่มีค่าใช้จ่ายต่ำเนื่องจากทำกันในลักษณะที่เป็นแบบอรูปนัย (Informal) มีความเป็นกันเองค่อนข้างสูง แต่ก็ยังต้องเน้นความเป็นระบบไว้ด้วย คือ จะต้องเรียนรู้อะไรก่อน อะไรหลัง จึงจะประสบความสำเร็จสูงสุด

การเรียนรู้เป็นทีมมี 3 ลักษณะสำคัญ (Senge, 1990, pp. 236-237) ได้แก่

1. สมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหาหรือประเด็นพิจารณาให้แตก หลายหัวร่วมกันคิดย่อมดีกว่าให้คนเดียวคิด ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่ออีกทีมอื่นๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่นๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

2. พื้นฐานความสำเร็จการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ในการเรียนรู้ร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ ให้เกิดผลงานให้เกิดอนาคต คือความเจริญรุ่งเรืองของบุคคล ทีมงาน และองค์การนี้ จำเป็นจะต้องบนพื้นฐานแห่งความสำเร็จ 2 ประการคือ

2.1 สถานภาพที่แท้จริง ณ ปัจจุบัน เราคงต้องรอบรู้เป็นเบื้องต้นว่าตัวของเรา-ทีมงานของเราและองค์การของเรานั้นมีอะไรหรือไม่มีอะไร มีจุดอ่อนจุดบกพร่องตรงไหน มีขีดความเก่งคืออะไร เพราะถ้าเราตระหนักรู้ได้อย่างถ่องแท้แล้ว เราจะใช้กลยุทธ์ไปยังทิศทางไหนก็คงไม่ใช่ปัญหาแต่อย่างใด

2.2 มีความสามารถในการเรียนรู้ “วิธีจะเรียนรู้” (Learning How To Learn) การเรียนรู้มีอยู่หลากหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็น Seminar/Workshop/ Meeting/On-the-Job Training/Dialogue/ Discussions/Brainstorming etc. แต่ก็มีบ่อยครั้งที่ที่สอนน้อง-น้องสอนพี่ ให้ทุกคนเป็นครูซึ่งกันและกัน การใช้ห้องสมุด อินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ Web Based Training และอื่นๆ อีกมากมาย ตัวของเราและทีมงานของเราจึงต้องเรียนรู้ว่าจะใช้วิธีเรียนรู้อย่างไรจึงจะเกิดเป็นผลตามเป้าหมายขององค์การ ผลลัพธ์คือผลงานที่เป็น

รูปธรรมมากยิ่งขึ้นนั่นคือวิธีการเรียนรู้ "Action Learning" คือการเริ่มต้นด้วยปัญหาจริงที่เราหรือองค์กรของเราได้เผชิญในปัจจุบัน จากนั้นจึงได้ลงมือพิจารณาหนทางในการแก้ไขปัญหา และถ้าความรู้หรือภูมิปัญญาที่มีอยู่ไม่เพียงพอต่อการแก้ปัญหา ก็ต้องเริ่มแสวงหาวิธีที่จะเรียนรู้ให้ตรงกับที่จะต้องนำมาใช้แก้ปัญหาซึ่งก็น่าจะได้ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมอันเกิดจากกระบวนการแก้ปัญหานั้นๆ และที่สำคัญยิ่งก็คือ ได้เกิดการเรียนรู้จริงขึ้นด้วยเท่ากับว่าสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้จากการเรียนรู้ ลงสู่สถานประกอบการหรือองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทีมที่ได้เรียนรู้จริงจากกระบวนการ แก้ปัญหาและกระบวนการทางธุรกิจ ก็จะเป็นหนทางในการพัฒนาในรุ่นต่อไปได้อย่างเยี่ยมยอด

3. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการทำงานเป็นทีม ร่วมคิด

ร่วมทำ ร่วมกันแก้ปัญหา ทำงานสอดประสานกันเป็นอย่างดี สมาชิกมีความไว้วางใจต่อกัน สมาชิกรู้เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของทีม จะหาวิธีเพิ่มความรู้ ความสามารถและบริการของ ทีมได้อย่างไร ความต้องการของทีมที่จะต้องเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูล สามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ขยันคิด ขยันเรียนรู้และขยันทำงาน อย่างต่อเนื่อง บทบาทของสมาชิกทีมมีผลต่อทีมอื่นๆ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีหลายวิธี อาทิ เช่น การเสวนา อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในประเด็นที่ต้องการ การอภิปรายมีการกำหนดหัวข้อเรื่องอภิปรายมีทางเลือกหรือข้อสมมติฐานเพื่อให้กระจ่างในประเด็นที่กำหนด ใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม ผู้บริหารทีมมีภาวะผู้นำ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ใช้เทคนิคของการบริหารโครงการมีหัวหน้า สมาชิกมีเวลาเริ่มต้น และแล้วเสร็จที่ชัดเจน ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นการเรียนรู้การแก้ปัญหา ลงมือแก้ปัญหา ร่วมกันเรียนรู้ในประสบการณ์ที่ได้ปฏิบัติ ปัจจัยที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้ดี สมาชิกทีมจะต้องมีเชาวน์ปัญญา และ ความฉลาดทางอารมณ์ดีด้วย

สรุปได้ว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์และความคิดของมวลสมาชิก ในการแลกเปลี่ยน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมกันแก้ปัญหา ทำงานสอดประสานกันเป็นมีความไว้วางใจต่อกัน สมาชิกรู้เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของทีม จะหาวิธีเพิ่มความรู้ ความรอบรู้ ความสามารถและบริการของทีม

5. การคิดเชิงระบบ (system thinking)

การคิดเชิงระบบนี้ ถือเป็นข้อที่สำคัญที่สุด และเป็นข้อสุดท้ายในบรรดาทั้ง 5 ประการของ Senge โดยเขาได้เน้นว่าแม้การประพุดปฏิบัติใน 4 ประการ

ข้างต้น ก็ยังคงต้องทำเป็นระบบอีกด้วย ซึ่ง ระบบ คือ ส่วนย่อยที่เกี่ยวข้องกันในส่วนใหญ่ สะท้อนให้เห็นการขึ้นแก่กันของส่วนย่อย ผลบวกของแต่ละส่วนจะมีพลังน้อยกว่ารวมแรง ร่วมใจกันหรือการผนึกกำลังของส่วนย่อยพร้อมเพรียงกัน

Senge (1990) ได้ให้ความหมายของคำว่าความคิดอย่างเป็นระบบว่า หมายถึง การมองเห็นภาพรวมเห็นทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้อง เห็นเชิงเหตุผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของการเปลี่ยนแปลง มากกว่าจะเห็นแค่ผิวเผิน

ตัวระบบใดๆ ถ้ามองเป็นภาพใหญ่ คือระบบใหญ่ ก็ยังประกอบไปด้วยระบบย่อยๆ (Sub-system) ในฐานะผู้นำองค์การเราจึงต้องมองให้ออกว่า ระบบใหญ่ คืออะไรและมีระบบย่อยเชื่อมสัมพันธ์กันอยู่อย่างไร การจะลงมือกระทำการใดหรือการจะเปลี่ยนแปลงเรื่องใดๆ จึงต้องตระหนักถึงเรื่องของความเป็นระบบ ระบบใหญ่ ระบบย่อย แล้วจึงค่อยลงมือทำ อย่างเป็นระบบ ระบบใดๆ ก็ตาม เราสามารถมองได้ว่าเป็นระบบรวม คือ มองเป็นภาพใหญ่ไว้ก่อนและภาพใหญ่นี้เองที่จะประกอบไปด้วยภาพย่อยๆ คือระบบย่อยๆ อีกหลายๆ ระบบเชื่อมต่อกัน

ลักษณะของการคิดอย่างเป็นระบบที่ดี ได้แก่ คิดเป็นกลยุทธ์ ชัดเจน ในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลาย แน่วแน่ใน เป้าหมาย มีวิสัยทัศน์ คิดทันการณ์ ไม่ช้าเกินการณ์ มองให้เห็นความจริง บางทีซึ่งปฏิบัติก่อนปัญหาจะเกิด เล็งเห็นโอกาส ในทุกปัญหามีโอกาส ไม่ย่อท้อ สร้างประโยชน์ มองให้ได้ประโยชน์

วิธีคิดเชิงระบบนี้ เป็นเรื่องง่ายๆ ที่ทุกคนทำได้ เพียงแค่เราทำตัวเป็น ผู้เข้าใจโลก ว่าทุกๆ อุบัติการณ์ (Emergence) ย่อมประกอบไปด้วยองค์ประกอบ (Elements/Parts) และตัวเชื่อม (Link) ซึ่งจะเชื่อมต่อระหว่างองค์ประกอบต่างๆ แน่นนอน ที่สุดระบบเล็ก ระบบใหญ่ ระบบย่อย หรือระบบใดๆ ย่อมต้องมีหลายๆ องค์ประกอบที่มา เชื่อมต่อกัน โดยในโลกแห่งความเป็นจริงที่อาจจะเรียกได้ว่าเป็นสัจธรรมแห่งชีวิต นั่นก็คือ คำว่ามูลเหตุ (Cause) จะนำไปสู่ผลที่เกิด แล้วยังนำไปสู่ผลข้างเคียงที่จะเกิดขึ้นภายใน ช่วงเวลาแห่งอุบัติการณ์นั้น ที่สั้นบ้าง - ยาวบ้างแตกต่างกันไป กลายเป็นการคิดแบบวง จากเหตุไปสู่ผลต่อเนื่องกันไป วิธีคิดเชิงระบบนี้เป็นการคิดแบบเป็นวงจากเหตุไปสู่ผล แล้วผลก็กลายเป็นเหตุนำไปสู่ผลอันต่อไปอีก วนเวียนไปจนครบจบอุบัติการณ์นั้นๆ

สรุปได้ว่า การคิดเชิงระบบ หมายถึง สมาชิกในองค์การสามารถคิด หรือมองภาพรวมของระบบ หรือภาพรวมขององค์ประกอบย่อยทั้งหมด แล้วอธิบายเชิง เหตุผลว่าระบบย่อยแต่ละระบบมีบทบาทหน้าที่ การเชื่อมสัมพันธ์กันกับระบบใหญ่อย่างไร

คิดเชื่อมโยงจากมูลเหตุนำไปสู่ผลที่เกิดขึ้น วิเคราะห์จุดเด่น จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในสถานการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น นำมาใช้วางแผนพัฒนาปรับปรุงองค์การ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

Michael J. Marquardt (กานต์สุตา มาชะศิริานนท์ และ วีรวุธ มาชะศิริานนท์ 2557, หน้า 55-71) สรุปว่าการจะพัฒนาเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องนำเอาระบบย่อยที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ ผสมผสานเข้าไปใน กระบวนการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้ (learning subsystem) องค์การ (organization subsystem) คน (people subsystem) ความรู้ (Knowledge subsystem) และเทคโนโลยี (technology subsystem) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 ระบบย่อยนี้เองที่จำเป็นต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์การ และเป็นรูปธรรมอันจะ นำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การ ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 : ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ

ที่มา : วีรวุธ มาชะศิริานนท์ (2557, หน้า 56)

จากภาพระบบย่อยด้านองค์การ คน ความรู้ และเทคโนโลยี เป็นสิ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมและขยายการเรียนรู้ ส่วนการเรียนรู้ (Learning) จะเป็นระบบย่อยที่แทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยทั้ง 4 ที่เหลืออยู่ โดยระบบย่อยทั้งหมดนี้ล้วนเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการสร้างและสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์การที่จะขาดมิได้ ระบบย่อยทั้ง 5 นี้มีความสัมพันธ์กันและเติมเต็มซึ่งกันและกัน ถ้าระบบย่อยใดอ่อนแอลงหรือขาดหายไป ระบบย่อยอื่นๆ ก็จะได้รับผลกระทบเสียหายไปตามๆ กัน แต่ละระบบย่อยมีรายละเอียดดังนี้

1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning subsystem)

ระบบย่อยด้านการจัดการเรียนรู้ เป็นระบบย่อยหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะมักเกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ โดยมีทักษะที่สำคัญๆ อาทิ การคิดเชิงระบบ (system thinking) รูปแบบความคิด (mental models) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (personal master) การจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (self-directed learning) และการเสวนา (dialogue) โดยทักษะที่สำคัญเหล่านี้จะเป็นปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การให้เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้นี้จะเกี่ยวข้องกับระดับและประเภทของการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์การรวมถึงทักษะขององค์การที่ถูกต้องอีกด้วย ดังภาพประกอบ 3

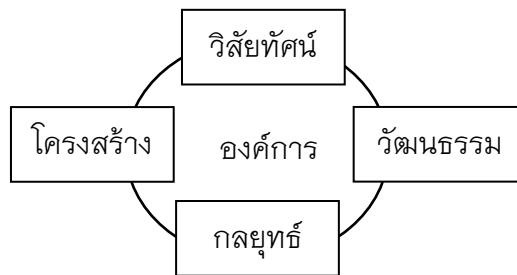


ภาพประกอบ 3 : ระบบย่อยด้านการเรียนรู้

ที่มา : วีรวุธ มาชะศิริานนท์ (2557, หน้า 57)

2. ระบบย่อยด้านองค์การ (Organization subsystem)

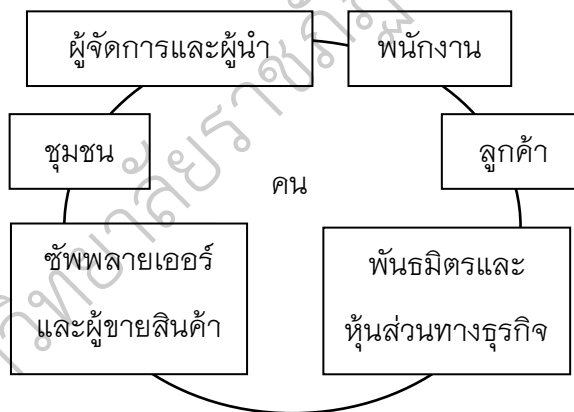
ระบบย่อยด้านองค์การคือ การกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบมีแผน มีกระบวนการต่างๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป อีกทั้งยังเป็นระบบย่อยอันหนึ่งขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีมิติหรือองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 : ระบบย่อยด้านองค์การ
ที่มา : วีรวุธ มาชะศิริานนท์ (2557, หน้า 61)

3. ระบบย่อยด้านคน (people system)

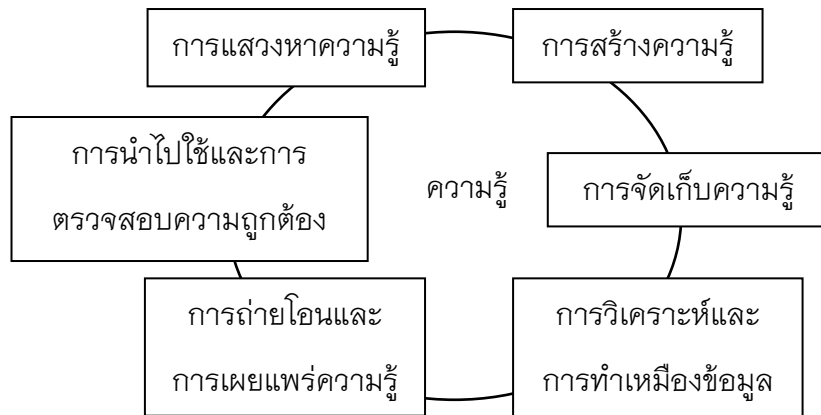
ระบบย่อยด้านคนขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือระบบที่ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้จัดการและผู้นำ รวมถึงพนักงาน ลูกค้า พันธมิตรและหุ้นส่วนทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์และผู้ขายสินค้า รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มมีคุณค่าต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ และต้องได้รับการเอื้ออำนาจและการเรียนรู้เช่นเดียวกัน ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 : ระบบย่อยด้านคน
ที่มา : วีรวุธ มาชะศิริานนท์ (2557, หน้า 63)

4. ระบบย่อยด้านความรู้ (knowledge subsystem)

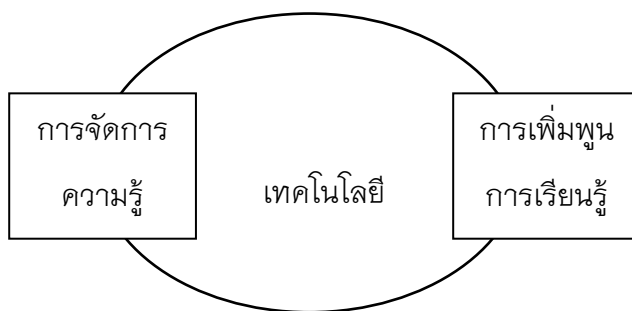
ระบบย่อยด้านความรู้ของการเรียนรู้ขององค์การนี้ เป็นการบริหารจัดการความรู้ในลักษณะต่างๆ ขององค์การ อันประกอบไปด้วยการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองข้อมูล(data mining) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การนำไปใช้และการตรวจสอบความถูกต้อง ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 : ระบบย่อยด้านความรู้
ที่มา : วีรวิธ มาษะศิริภานนท์ (2557, หน้า 65)

5. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (technology subsystem)

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีนี้ประกอบด้วย เครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการระสานงาน การสอนงานและทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่นๆ และครอบคลุมถึงการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และวิธีการเรียนรู้ที่ก้าวหน้าไปมากมาย อาทิ การใช้ตัวแบบ (simulation) การประชุมทางไกล (on-line conferencing) ตลอดจนการแลกเปลี่ยนและลงความเห็นร่วมมือ เครื่องมือต่างๆ เหล่านี้อาจเรียกได้ว่าเป็น “ทางด่วนความรู้ (knowledge freeways)” ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้ ซึ่งองค์ประกอบสำคัญ 2 อย่างของระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสำหรับการเพิ่มพูนการเรียนรู้ ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 : ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี
ที่มา : วีรวิทย์ มาพะศิริรานนท์ (2557, หน้า 68)

สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่สำคัญได้แก่ การเรียนรู้ องค์การ คน ความรู้ และเทคโนโลยี โดยการเรียนรู้ ถือเป็นแกนสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งองค์การจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์การ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ โดยต้องเริ่มที่ระดับของตัวบุคคลซึ่งจะต้องมีทักษะที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ และมีรูปแบบหรือวิธีในการเรียนรู้ เพื่อช่วยให้เรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น ขณะเดียวกันในส่วนขององค์การก็จะต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบต่างๆ เช่น โครงสร้าง วัฒนธรรม บรรยากาศหรือวัฒนธรรมให้เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และตัวคนเอง ทั้งผู้บริหาร พนักงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ จะต้องได้รับอำนาจและการพัฒนาความสามารถไปพร้อมๆ กัน มีการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้จะต้องมีการจัดการความรู้ ซึ่งได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้ และการใช้ประโยชน์จากความรู้ เพื่อเป็นพลังสำคัญขององค์การ ซึ่งต้องอาศัยการใช้เทคโนโลยีอันเป็นองค์ประกอบสำคัญในการจัดการความรู้ขององค์การ เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการเรียนรู้สู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็งต่อไป

สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มุ่งพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง บุคลากรและทีมงานอยู่เสมอ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ ประสบการณ์ มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันอย่างเป็นเครือข่ายต่อเนื่อง มีการสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ปลูกเร้าพลังความคิด ความกระตือรือร้น เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ มีความพร้อมและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

ซึ่งการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น จำต้องมีลักษณะ 5 ประการ ประกอบด้วยความรู้แห่งตน คือ สมาชิกขององค์การสนใจใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงาน เป็นคนเก่ง มีปฏิภาณไหวพริบ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์เรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงานของตนเอง และสามารถเพิ่มขีดความสามารถของคนในองค์การได้ แบบแผนความคิด คือ สมาชิกขององค์การมีความสามารถในการคิด เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ใช้เหตุผลในการตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์ มีมุมมองการคิด แนวปฏิบัติที่เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การมีวิสัยทัศน์ร่วม คือ ทุกคนในองค์การร่วมคิดร่วมปฏิบัติ ภายใต้อุดมการณ์เดียวกัน เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์การ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ สมาชิกร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ มวลประสบการณ์ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา ไว้ใจกัน ทำงานสอดประสานกัน ทักษะเพิ่มเติมความรู้และความสามารถของทีมอยู่เสมอ การคิดเชิงระบบ คือ สมาชิกในองค์การสามารถคิดในเชิงเหตุผล มองภาพรวมของงานทั้งระบบ วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย อุปสรรค และโอกาสในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น นำมาใช้วางแผนองค์การให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อเป็นพลังสำคัญขององค์การ ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็งและยั่งยืนต่อไป

ประสิทธิผลของโรงเรียน

1. ความหมายของประสิทธิผล

เกี่ยวกับประสิทธิผล (Effectiveness) มีนักวิชาการ นักการศึกษาได้ให้นิยามไว้หลายท่าน ดังนี้

อนันท์ งามสะอาด (2551, หน้า 1) กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึง ผลสำเร็จของงานที่เป็นไปตามความมุ่งหวัง (Purpose) ที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ (Objective) หรือเป้าหมาย (Goal) และเป้าหมายเฉพาะ ได้แก่

1. เป้าหมายเชิงปริมาณ จะกำหนดชนิดและจำนวนของผลผลิตสุดท้ายที่ต้องการได้รับเมื่อการดำเนินการเสร็จสิ้นลง
2. เป้าหมายเชิงคุณภาพ จะแสดงถึงคุณค่าของผลผลิตที่ได้รับจากการดำเนินงานนั้นๆ
3. มุ่งเน้นที่จุดสิ้นสุดของกิจกรรมหรือการดำเนินงาน ว่าได้ผลตามที่ตั้งไว้หรือไม่ และที่สำคัญต้องมีตัวชี้วัด (Indicator) ที่ชัดเจน

มนทิพย์ ทรงกิตติพิศาล (2552, หน้า 86) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การและเป็นจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Common purpose) มีผลต่อสังคมโดยรวม ซึ่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติเป็นสิ่งสำคัญที่จะบอกถึงความสามารถของผู้ปฏิบัติ ประสิทธิภาพขององค์การย่อมมีความสัมพันธ์กับความสามารถขององค์การในการใช้ทรัพยากรในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อกิจกรรมต่างๆ บรรลุวัตถุประสงค์

เกษมาพร ทองเชื้อ (2555, หน้า 15) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ระดับผลสำเร็จในการดำเนินงานบรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้ตั้งไว้

พัชรพล แสงพุ่ม (2557, หน้า 17) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลสำเร็จขององค์การที่สามารถดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

2. ความหมายของประสิทธิภาพของโรงเรียน

ยุคนันท์ หวานฉ่ำ (2555, หน้า 23) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ทำงานร่วมกัน จนสามารถทำให้นักเรียนมีความใฝ่รู้ รักการอ่าน แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ความพึงพอใจในการทำงานของครู ความสามารถในการใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีของครู ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากกระทบทั้งภายในและภายนอก

ธร สุนทรายุทธ (2556, หน้า 382) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา โดยการพิจารณาจากความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถพัฒนาให้นักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และรวมทั้งความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน จนทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นประสิทธิภาพในภาพรวมทั้งระบบ

สุรศักดิ์ สหวิริยะสิน (2556, หน้า 8) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน คือ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรของสถานศึกษา สามารถดำเนินการทำให้งานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

อศิราภรณ์ วรรณรัตน์ (2556, หน้า 9) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน

หมายถึง ความสามารถในการบริหาร ดำเนินงานด้านต่างๆ ของโรงเรียน จนเกิดผลลัพธ์ที่ทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ซึ่งได้มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน มีความครบถ้วนสมบูรณ์

มณีนีรัตน์ คุ่มวงศ์ดี (2556, หน้า 8 - 9) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนและครูที่ปฏิบัติการสอน ที่สามารถดำเนินงานทั้งด้านบริหารและการจัดการเรียนการสอนจนบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา

ทินกร คลังจินดา (2557, หน้า 8) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ระดับความสำเร็จของโรงเรียนที่บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของโรงเรียนที่กำหนดไว้

กมลวรรณ ยอดมาลี (2558, หน้า 9) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง เครื่องมือในการตัดสินใจและบ่งชี้ถึงระดับความสามารถในการบริหารและการจัดการงานของโรงเรียน ซึ่งเป็นแนวทางที่นำไปสู่ความสำเร็จของโรงเรียน ทั้งปริมาณและคุณภาพ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการศึกษาและปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ จนทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

Hoy & Miskel (2008, pp. 397) ได้สรุปว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน พิจารณาได้จากตัวบ่งชี้ 4 ประการ คือ ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถในการปรับตัวและพัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน และได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลองค์กรโดยพิจารณาจากความสามารถในการปรับเปลี่ยน การบรรลุเป้าหมาย ความพึงพอใจในการทำงานความสนใจในชีวิต จากแนวความคิดดังกล่าวในการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาประสิทธิภาพของโรงเรียนด้านผลสำเร็จการบริหารโรงเรียน โดยศึกษาจากขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาโรงเรียนเป็นนิติบุคคลของกระทรวงศึกษาธิการเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือวัดประสิทธิผลโรงเรียน

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการบริหาร และการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในโรงเรียนให้เกิดผลสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์และจุดหมายซึ่งได้มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน เหมาะสม เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

3. การประเมินความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน

ชร สุนทรายุทธ (2556, หน้า 388 – 390) ได้รวบรวมวิธีการประเมิน ประสิทธิภาพของโรงเรียน ดังต่อไปนี้

3.1 แนวทางการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน

1) การประเมินประสิทธิผลในแง่เป้าหมาย เป็นการพิจารณาว่า โรงเรียนมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานว่าบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนหรือไม่ โดยใช้เป้าหมายของโรงเรียนเป็นเกณฑ์ เช่น วัดความสำเร็จ และความสามารถ ในการผลิต ความสำเร็จจากผลลัพธ์ เป็นต้น

2) การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบทรัพยากร เป็นการ ประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนโดยอาศัยแนวคิดที่ว่า โรงเรียนเป็นระบบเปิดซึ่งมี ความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ในการแลกเปลี่ยนและแข่งขันกัน จึงประเมินโดยพิจารณา ความสามารถของโรงเรียนในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มา ซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ

3) การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ เพื่อพิจารณาว่าผล ความสำเร็จในองค์การ ได้แก่ ความสามารถในการผลิต การสนับสนุน การใช้การวางแผน ความเชื่อถือได้และความคิดริเริ่ม

3.2 ดัชนีการวัดประสิทธิผล

Campbell และ Steer (2004) ได้เสนอ ดัชนีการวัดประสิทธิผล ดังนี้

3.2.1 การปรับตัว ประกอบด้วย

- 1) ความสามารถในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม
- 2) การใช้นวัตกรรมใหม่ในการบริหารงาน
- 3) การเจริญเติบโตขององค์กร
- 4) การพัฒนาคุณภาพองค์กรอย่างต่อเนื่อง

3.2.2 การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

- 1) การบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน และโครงการต่างๆ
- 2) ความมีประสิทธิภาพของปัจจัยกระบวนการและผลผลิตของ องค์กร
- 3) ความเพียงพอของทรัพยากรที่องค์กรต้องการ
- 4) ประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร

3.2.3 การบูรณาการ

- 1) ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร
- 2) บรรยากาศองค์กรหรือสุขภาพจิตของบุคลากร
- 3) การติดต่อสื่อสารในองค์กร
- 4) การวัดระดับและแก้ปัญหาความขัดแย้ง

3.2.4 คุณธรรมจริยธรรม

- 1) ความจงรักภักดีของบุคลากรต่อองค์กร
- 2) การกำหนดเป้าหมายชีวิตของบุคลากร
- 3) แรงจูงใจในการทำงาน
- 4) ความเป็นตัวของตัวเองของบุคลากรแต่ละคน

Teddle and Stringfield (2007, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2555, หน้า 176) ได้สรุปการศึกษาโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียน : 1) มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมและมีเสถียรภาพ 2) โครงสร้างทางการศึกษาไม่เป็นทางการที่มีความเหมาะสม 3) มีภาวะผู้นำทางวิชาการร่วมกับครู 4) ต้านต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก 5) มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้บริหารท่านอื่นๆ 6) ให้การช่วยเหลือด้านการศึกษาแก่บุคลากรครู : 7) มีความอบอุ่นและเป็นมิตร 8) มีความกลมเกลียวในกลุ่มครู 9) ไม่มีบุคลิกภาพที่ขัดแย้งกันในกลุ่มครู 10) มีการประสานความช่วยเหลือบุคลากรไปยังกลุ่มครู 11) มีการร่วมแรงร่วมใจที่จะพยายามให้การสอนดีขึ้น 12) ความมีเสถียรภาพของครู 13) มีเวลาในการทำงานเยอะ/บรรยากาศในห้องเรียนเชิงบวก 14) การสอนในระหว่างชั้นเรียนมีความเป็นรูปแบบเดียวกันพอใช้ได้ 15) มีการช่วยเหลือสมาชิกครูคนใหม่อย่างเสรี นักเรียน : 16) มีระเบียบวินัยดีเยี่ยมและเข้าใจกฎเกณฑ์ต่างๆ 17) นักเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน 18) การลงโทษทางร่างกายมีน้อย 19) บรรยากาศที่ยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 20) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงอย่างคงที่

Calman (2010, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2555, หน้า 177) ได้สรุปเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ไว้ดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและมีความเข้มแข็ง 2) มีการพัฒนาและมีการคงลักษณะของการมุ่งเน้นให้ความสำคัญด้านการสอนและการเรียนรู้ 3) มีการสร้างให้เกิดบรรยากาศโรงเรียนและวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวกและมีความปลอดภัย 4) มีการสร้างความคาดหวังที่สูงและมีความเหมาะสม 5) มีการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อใช้ในการเฝ้า

ติดตามความก้าวหน้า 6) มีกระบวนการที่มีประสิทธิผล 7) มีการส่งเสริมให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเหมาะสมและให้เกิดผล 8) มีการพัฒนาทักษะของบุคลากรในทุกตำแหน่ง

4. ขอบข่ายประสิทธิผลของโรงเรียน

การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดีมีความสามารถ และอยู่ร่วมกับสังคมอย่างมีความสุข การดำเนินงานตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลังและมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องยึดเงื่อนไขและหลักการสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดแนวทางในการบริหารและจัดการศึกษา อันจะนำไปสู่การปฏิรูประบบบริหารจัดการ จากแบบเดิมที่เน้นการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางไปสู่การบริหารแบบกระจายอำนาจ ซึ่งสอดคล้องกับมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ที่ได้กำหนดสาระสำคัญให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง การมีกฎหมายกำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล มีจุดมุ่งหมายสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษามีอิสระ มีความเข้มแข็งในการบริหาร เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างคล่องตัว รวดเร็วและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และประเทศชาติโดยรวม ในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2550, หน้า 28-121)

ดังนั้น การปฏิบัติงานในโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารควรดำเนินงานภายในโรงเรียนอย่างมีระบบ โดยมีแผนการดำเนินงานที่แสดงลำดับขั้นตอนของการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการ มีการกำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบ มีแผนการควบคุม กำกับ ติดตาม และการประเมินผลงานที่ชัดเจน ตามลักษณะของงานดังนี้

4.1 ประสิทธิภาพด้านวิชาการ

หลักการและแนวคิด

1. ให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วม

2. มุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด

3. มุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้

4. มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานโดยจัดให้มีดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้น ทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

ขอบข่าย ภารกิจและการดำเนินงานของสถานศึกษา

1. การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

1.1 วิเคราะห์กรอบสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดทำไว้

1.2 วิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษา เพื่อกำหนดจุดเน้นหรือประเด็นที่สถานศึกษาหรือกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาให้ความสำคัญ

1.3 ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาและชุมชน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลจัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

1.4 จัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษาเพื่อนำไปจัดทำรายวิชาพื้นฐานหรือรายวิชาเพิ่มเติม จัดทำคำอธิบายรายวิชา หน่วยการเรียนรู้แผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อจัดประสบการณ์และจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียน ประเมินผลและปรับปรุง

1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติ

2. การวางแผนงานด้านวิชาการ

2.1 วางแผนงานด้านวิชาการ โดยการรวบรวมข้อมูลและกำกับดูแล นิเทศและติดตามเกี่ยวกับงานวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติโดยความเห็นชอบของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

3.1 จัดทำแผนการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยความร่วมมือของเครือข่ายสถานศึกษา

3.2 จัดการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกช่วงชั้น ตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ บูรณาการการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ เพื่อคุณภาพ

3.3 ใช้สื่อการเรียนการสอนและแหล่งการเรียนรู้

3.4 จัดกิจกรรมพัฒนาห้องสมุด ห้องปฏิบัติการต่างๆ ให้เอื้อต่อการเรียนรู้

3.5 ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

3.6 ส่งเสริมการพัฒนาความเป็นเลิศของนักเรียนและช่วยเหลือนักเรียนพิการด้อยโอกาสและมีความสามารถพิเศษ

4. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

4.1 การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นของตนเอง โดย

4.1.1 จัดให้มีการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรขึ้นใช้เอง ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคม และเป็นต้นแบบให้กับโรงเรียนอื่น

4.1.2 จัดทำหลักสูตรที่มุ่งเน้นพัฒนานักเรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้และคุณธรรม สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

4.1.3 จัดให้มีวิชาต่างๆ ครบถ้วนตามหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ

4.1.4 เพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาให้สูงและลึกซึ้งมากขึ้น สำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ได้แก่ การศึกษาด้านศาสนา ดนตรี นาฏศิลป์ กีฬา อาชีวศึกษา การศึกษาที่ส่งเสริมความเป็นเลิศ ผู้ปกครองพิการและการศึกษาทางเลือก และเพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาที่สอดคล้องสภาพปัญหา ความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สังคมและโลก

4.2 สถานศึกษาสามารถจัดทำหลักสูตรการจัดกระบวนการเรียนรู้ การสอนและอื่นๆ ให้เหมาะสมกับความสามารถของนักเรียนตามกลุ่มเป้าหมาย พิเศษ โดยความร่วมมือของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและเครือข่ายสถานศึกษา

4.2.1 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความเห็นชอบ หลักสูตรสถานศึกษา

4.2.2 นิเทศ ติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตร สถานศึกษา และรายงานผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารับทราบ

5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

5.1 จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ และความถนัดของผู้เรียนโดยคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

5.2 ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา

5.3 จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

5.4 จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา

5.5 ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกัน จากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ

5.6 จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ที่มีการประสานความร่วมมือ กับบิดามารดาและบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตาม

ศักยภาพ

6. การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

6.1 กำหนดระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษา ตามหลักสูตรสถานศึกษาโดยให้สอดคล้องกับนโยบายระดับประเทศ

6.2 จัดทำเอกสารหลักฐานการศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษา

6.3 วัดผล ประเมินผล เทียบโอนประสบการณ์ผลการเรียนและอนุมัติผลการเรียน

6.4 ให้มีการประเมินผลการเรียนทุกช่วงชั้นและจัดให้มีการซ่อมเสริมกรณีที่มีผู้เรียนไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน

6.5 จัดให้มีการพัฒนาเครื่องมือในการวัดและประเมินผล

6.6 จัดระบบสารสนเทศด้านการวัดผลประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียนเพื่อใช้ในการอ้างอิง ตรวจสอบและใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอน

6.7 ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติผลการประเมินการเรียนด้านต่างๆ รายปี/รายภาค และตัดสินผลเรียนการผ่านช่วงชั้นและจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน

6.8 การเทียบโอนผลการเรียน เป็นอำนาจของสถานศึกษาที่จะแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการ ได้แก่ คณะกรรมการเทียบระดับการศึกษา ทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย คณะกรรมการเทียบโอนผลการเรียน และเสนอคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการ พร้อมทั้งให้ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติการเทียบโอน

7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

7.1 กำหนดนโยบายและแนวทางการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการทำงานของนักเรียน ครูและผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษา

7.2 พัฒนาครูและและนักเรียนให้มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติการเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นสำคัญในการเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการวิจัยวิจัยเป็นสำคัญในการเรียนรู้ที่ซับซ้อนขึ้น ทำให้ผู้เรียนได้ฝึกการคิด การจัดการ การหาเหตุผลในการตอบปัญหา การผสมผสานความรู้แบบสหวิทยาการและการเรียนรู้ในปัญหาที่ตนสนใจ

7.3 พัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยกระบวนการวิจัย

7.4 รวบรวม และเผยแพร่ผลการวิจัยเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษา รวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

8. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

8.1 จัดให้มีแหล่งเรียนรู้อย่างหลากหลาย ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้พอเพียง เพื่อสนับสนุนการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และการจัดกระบวนการเรียนรู้

8.2 จัดระบบแหล่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น พัฒนาห้องสมุดให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ จัดให้มีห้องสมุดหมวดวิชา ห้องสมุดเคลื่อนที่ มุมหนังสือในห้องเรียน ห้องพิพิธภัณฑน์ ห้องมัลติมีเดีย ห้องคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ศูนย์วิชาการ ศูนย์วิทยบริการ Resource Center สวนสุขภาพ เป็นต้น

8.3 จัดระบบข้อมูลแหล่งการเรียนรู้ในท้องถิ่น ให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน ของสถานศึกษา เช่น จัดเส้นทาง/แผนที่และระบบการเชื่อมโยงเครือข่ายห้องสมุด พิพิธภัณฑน์ วิทยาศาสตร์ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ

8.4 ส่งเสริมให้ครูและผู้เรียนได้ใช้แหล่งเรียนรู้ ทั้งในและนอกสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้และนิเทศ กำกับติดตาม ประเมิน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

9. การนิเทศการศึกษา

9.1 สร้างความตระหนักให้แก่ครูและผู้เกี่ยวข้อง ให้เข้าใจกระบวนการนิเทศภายในว่าเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันที่ใช้เหตุผล การนิเทศเป็นการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานของแต่ละบุคคลให้มีคุณภาพ การนิเทศเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร เพื่อให้ทุกคนเกิดความเชื่อมั่นว่าได้ปฏิบัติถูกต้อง ก้าวหน้าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน และตัวครูเอง

9.2 จัดการนิเทศภายในสถานศึกษาให้มีคุณภาพทั่วถึงและต่อเนื่อง เป็นระบบและกระบวนการ

9.3 จัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษา ให้เชื่อมโยงกับระบบนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

10. การแนะแนว

10.1 กำหนดนโยบายการจัดการศึกษาที่มีการแนะแนวเป็นองค์ประกอบสำคัญ โดยให้ทุกคนในสถานศึกษาตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในกระบวนการแนะแนวและการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

10.2 จัดระบบงานและโครงสร้างองค์กรแนะแนวและดูแลช่วยเหลือ นักเรียนของสถานศึกษาให้ชัดเจน

10.3 สร้างความตระหนักให้ครูทุกคนเห็นคุณค่าของการแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียน

10.4 ส่งเสริมและพัฒนาให้ครูได้รับความรู้เพิ่มเติมในเรื่องจิตวิทยาและการแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียนเพื่อให้สามารถบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ และเชื่อมโยงสู่การดำรงชีวิตประจำวัน

10.5 คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและบุคลิกภาพที่เหมาะสม ทำหน้าที่ครูแนะแนว ครูที่ปรึกษา ครูประจำชั้น และคณะอนุกรรมการแนะแนว

10.6 ดูแล กำกับ นิเทศ ติดตามและสนับสนุนการดำเนินงานแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างเป็นระบบ และส่งเสริมความร่วมมือและความเข้าใจอันดีระหว่างครู ผู้ปกครองและชุมชน

10.7 ประสานงานด้านการแนะแนว ระหว่างสถานศึกษา องค์กรภาครัฐและเอกชน บ้าน ศาสนสถาน ชุมชน ในลักษณะเครือข่ายการแนะแนว

10.8 เชื่อมโยงระบบแนะแนวและระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

11. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

11.1 กำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมของสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและความต้องการของชุมชน

11.2 จัดระบบบริหารและสารสนเทศ โดยจัดโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนางาน และการสร้างระบบประกันคุณภาพภายใน จัดระบบสารสนเทศให้เป็นหมวดหมู่ ข้อมูลมีความสมบูรณ์เรียกใช้ง่าย สะดวก รวดเร็ว ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันต่อเนื่อง

11.3 จัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา (แผนกลยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์)

11.4 ดำเนินการตามแผนพัฒนาสถานศึกษา ในการดำเนินโครงการ/ กิจกรรมสถานศึกษาต้องสร้างระบบการทำงานที่เข้มแข็งเน้นการมีส่วนร่วม และวงจรการพัฒนาคุณภาพของเดมมิ่ง (Deming Cycle) หรือที่รู้จักกันว่าวงจร PDCA

11.5 ตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา โดยดำเนินการอย่างจริงจังต่อเนื่องด้วยการสนับสนุนให้ครู ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

11.6 ประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนด เพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก

11.7 จัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี (SAR) และสรุปรายงานประจำปี โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดและเผยแพร่ต่อสาธารณชน

12. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

12.1 จัดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่น

12.2 ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยการจัดการกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน

12.3 ส่งเสริมให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสารและรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆ

12.4 พัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างชุมชน

13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

13.1 ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตลอดจนวิทยากรภายนอก และภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้านรวมทั้งสืบสานจารีตประเพณี ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น

13.2 เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ตลอดจนประสานงานกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยากรของชุมชน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น

13.3 ให้บริการด้านวิชาการที่สามารถเชื่อมโยงหรือแลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารกับแหล่งวิชาการในที่อื่น

13.4 จัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรม การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับศิษย์เก่า การประชุมผู้ปกครองนักเรียน การปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน การร่วมกิจกรรมกับสถานศึกษาอื่น เป็นต้น

14. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุติธรรม องค์กรหน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

14.1 ประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจต่อบุคคล ครอบครัวยุติธรรม องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถาบันประกอบการและสถาบันสังคมอื่น ในเรื่องเกี่ยวกับสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

14.2 จัดให้มีการสร้างความรู้ความเข้าใจ การเพิ่มความพร้อมให้กับบุคคล ครอบครัวยุติธรรม ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถาบันประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่ร่วมจัดการศึกษา

14.3 ร่วมกับบุคคล ครอบครัวยุติธรรม ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถาบันประกอบการและสถาบันสังคมอื่น ร่วมกันจัดการศึกษาและใช้ทรัพยากรร่วมกัน ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

14.4 ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับบุคคล ครอบครัวยุติธรรม องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถาบันประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

14.5 ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคล ครอบครัวยุติธรรม ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถาบันประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ได้รับความช่วยเหลือทางด้านวิชาการ ตามความเหมาะสมและจำเป็น

14.6 ส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ

15. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

15.1 ศึกษาและวิเคราะห์ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับรู้และถือปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน

15.2 จัดทำร่างระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับรู้และถือปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน

15.3 ตรวจสอบร่างระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ ของสถานศึกษาและแก้ไขปรับปรุง

15.4 นำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติ

15.5 ตรวจสอบและประเมินผลการใช้ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษาและนำไปแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมต่อไป

16. การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

16.1 ศึกษา วิเคราะห์ คัดเลือกหนังสือเรียน กลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ที่มีคุณภาพสอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อเป็นหนังสือแบบเรียน เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน

16.2 จัดทำหนังสือเรียน หนังสือเสริมประสบการณ์ หนังสืออ่านประกอบ แบบฝึกหัด ใบงาน ใบความรู้เพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอน

16.3 ตรวจสอบพิจารณาคุณภาพหนังสือเรียน หนังสือเสริมประสบการณ์ แบบฝึกหัด ใบงาน ใบความรู้เพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอน

17. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

17.1 จัดให้มีการร่วมกันกำหนดนโยบาย วางแผนในเรื่องการจัดหาและพัฒนาสื่อการเรียน และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา

17.2 พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาสื่อการเรียนรู้อะและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พร้อมทั้งให้มีการจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการ ชมรม วิชาการเพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

17.3 พัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาโดยมุ่งเน้นการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ให้อรรถประโยชน์ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆเกิดขึ้น โดยเฉพาะหาแหล่งสื่อที่เสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

17.4 พัฒนาห้องสมุดของสถานศึกษาให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาและชุมชน

17.5 นิเทศ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
ในการจัดหา ผลิต ใช้และพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา

4.2 ประสิทธิภาพด้านงบประมาณ

หลักการและแนวคิด

1. ยึดหลักความเท่าเทียมกันและความเสมอภาคทางโอกาส
การศึกษา ของผู้เรียนในการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. มุ่งพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการงบประมาณ
มาตรฐานการจัดการทางการเงินทั้ง 7 ด้าน เพื่อรองรับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น
ผลงาน ดังนี้ 1) การวางแผนงบประมาณ 2) การคำนวณต้นทุนผลผลิต 3) การจัดระบบ
การจัดหาพัสดุ 4) การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ 5) การรายงาน
ทางการเงินและผลการดำเนินงาน 6) การบริหารสินทรัพย์ 7) การตรวจสอบภายใน
3. ยึดหลักการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการงบประมาณ
โดยจัดสรรงบประมาณให้เป็นลักษณะของวงเงินรวมแก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ
สถานศึกษา ซึ่งอยู่ในในระยะของการพัฒนา
4. มุ่งเน้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการ
จัดการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ให้มีความเป็นอิสระ
ในการตัดสินใจ มีความคล่องตัว ควบคู่กับความโปร่งใสและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบ
ได้จากผลสำเร็จของงาน และทรัพยากรที่ใช้

ขอบข่าย ภารกิจและการดำเนินงานของสถานศึกษา

1. การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอต้งงบประมาณ เพื่อเสนอต่อ
เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 1.1 จัดทำข้อมูลสารสนเทศทางการเงินของสถานศึกษา ได้แก่
แผนชั้นเรียน ข้อมูลครู นักเรียนและสิ่งอำนวยความสะดวกของสถานศึกษาโดยความ
ร่วมมือของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 - 1.2 จัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง
(MTEF) และแผนงบประมาณ
 - 1.3 เสนอแผนงบประมาณขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อใช้เป็นคำขอต้งงบประมาณต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.4 การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณจะต้องดำเนินการร่วมกันกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง

2.1 จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนการใช้จ่ายงบประมาณภายใต้ความร่วมมือของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.2 ขอความเห็นชอบแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณต่อคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. การอนุมัติค่าใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร ผู้อำนวยการสถานศึกษาอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณตามงานโครงการที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนการใช้จ่ายเงิน ภายใต้ความร่วมมือของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4. การขอโอนและขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ ขอเปลี่ยนแปลง หรือขอตรวจสอบรายละเอียดรายการงบประมาณที่จำเป็น ต้องเสนอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วเสนอหรือขอโอนการเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินงานต่อไป

5. การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ รายงานผลการดำเนินงาน ผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปีไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

6. การตรวจสอบ ติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ

6.1 จัดให้มีการตรวจสอบติดตาม ให้กลุ่ม หน่วยงานในสถานศึกษารายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ ตามแบบที่สำนักงานงบประมาณกำหนด แล้วจัดส่งไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกไตรมาส ภายในระยะเวลาที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนด

6.2 จัดทำรายงานประจำปีที่แสดงถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานทุกสิ้นปีงบประมาณ แล้วจัดส่งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภายในระยะเวลาที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนด

7. การตรวจสอบ ติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ

7.1 ประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

7.2 วางแผนประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงาน
ของสถานศึกษา

7.3 วิเคราะห์และประเมินประสิทธิภาพ ประหยัดและคุ้มค่าในการ
ใช้ทรัพยากรของหน่วยงานในสถานศึกษา

8. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

8.1 วางแผน ธรรงค์ ส่งเสริมการระดมทุนการศึกษาและทุนเพื่อ
การพัฒนาสถานศึกษา

8.2 จัดทำข้อมูลสารสนเทศและระบบการรับจ่ายทุนการศึกษา ได้
อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลคุ้มค่าและมีความโปร่งใส

8.3 สรุป รายงาน เผยแพร่และเชิดชูเกียรติ ผู้สนับสนุน
ทุนการศึกษาและทุนเพื่อการพัฒนาสถานศึกษา โดยความชอบของคณะกรรมการ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

9. การปฏิบัติงานอื่นใด ตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อ
การศึกษา

9.1 สำนวจความต้องการของนักเรียนและคัดเลือกผู้เสนอกู้ยืม
ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

9.2 ประสานการยืมเพื่อการศึกษา กับหน่วยปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

9.3 สร้างความตระหนักแก่ผู้ยืมเงินเพื่อการศึกษา

10. การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

10.1 จัดทำรายงานทรัพยากรเพื่อเป็นสารสนเทศ ได้แก่ แหล่ง
เรียนรู้ภายในสถานศึกษา แหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นที่เป็นแหล่งเรียนรู้ธรรมชาติและภูมิปัญญา
ท้องถิ่น แหล่งเรียนรู้ที่เป็นสถานประกอบการ เพื่อการรับรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา
นักเรียนและบุคคลทั่วไป จะได้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการจัดการศึกษา

10.2 วางระบบหรือกำหนดแนวปฏิบัติการใช้ทรัพยากรร่วมกัน
กับบุคคล หน่วยงานของรัฐบาลและเอกชนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

10.3 กระตุ้นให้บุคคลในสถานศึกษาร่วมใช้ทรัพยากรภายในและ
ภายนอก รวมทั้งให้บริการการใช้ทรัพยากรภายในเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนรู้และ
ส่งเสริมการศึกษาในชุมชน

11. การวางแผนพัสดุ

11.1 การวางแผนพัสดุล่วงหน้า 3 ปี ให้ดำเนินการตามกระบวนการของการวางแผนงบประมาณ

11.2 การจัดทำแผนการจัดหาพัสดุ ให้ฝ่ายที่ทำหน้าที่จัดซื้อจัดจ้างเป็นผู้ดำเนินการ โดยให้ฝ่ายที่ต้องการใช้พัสดุจัดทำรายละเอียดพัสดุที่ต้องการ คือ รายละเอียดเกี่ยวกับปริมาณ ราคา คุณลักษณะเฉพาะ หรือรูปแบบรายการและระยะเวลา และระยะเวลาที่ต้องการใช้พัสดุ ที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการประจำปี (แผนปฏิบัติงาน) และตามที่ระบุไว้ในเอกสารประกอบพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ส่งให้ฝ่ายที่ทำหน้าที่จัดซื้อจัดจ้างเพื่อจัดทำแผนการจัดหาพัสดุ

11.3 ฝ่ายที่จัดทำแผนจัดหาพัสดุ ทำการรวบรวมข้อมูลรายละเอียดจากฝ่ายที่ต้องการใช้พัสดุโดยมีการสอบถามกับแผนปฏิบัติงานและเอกสารประกอบกับพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และความเหมาะสมของวิธีการจัดหาว่าควรเป็นการซื้อ การเช่าหรือจัดทำเอง แล้วจึงนำข้อมูลที่สอบถามแล้วมาจัดทำแผนการจัดหาพัสดุในภาพรวมของสถานศึกษา โดยในส่วนที่จัดส่งให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ให้รายงานเฉพาะครุภัณฑ์ที่มีราคาเกินหนึ่งแสนบาทและที่ดินสิ่งก่อสร้างที่มีราคาเกินหนึ่งล้านบาท รายละเอียดสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินที่ ตผ 0004/ว97 ลงวันที่ 19 มีนาคม 2546

12. การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะเพื่อประกอบการขจัดงบประมาณส่งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

12.1 กำหนดร่างแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะเพื่อประกอบการขจัดงบประมาณส่งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

12.2 กรณีที่เป็นการจัดหาจากเงินนอกงบประมาณ ให้กำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะได้ โดยให้พิจารณาจากแบบมาตรฐานก่อน หากไม่เหมาะสมก็ให้กำหนดความต้องการโดยยึดหลักการโปร่งใส เป็นธรรมและประโยชน์กับทางราชการ

13. การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ เช่น สมุดโทรศัพท์หน้าเหลือง การจัดทำบัญชีผู้ขายหรือผู้รับจ้าง เพื่อสำหรับการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างและการประเมินผู้ขายและผู้รับจ้าง

14. การจัดหาพัสดุ โดยให้ถือปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยการพัสดุของส่วนราชการและคำสั่งมอบอำนาจของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานการ

จัดทำพัสดุ และระเบียบกระทรวงศึกษาว่าด้วยการให้สถานศึกษารับจัดทำรับบริการ
รับจ้างผลิตเพื่อจำหน่าย พุทธศักราช 2533

15. การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

15.1 จัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินและบัญชีวัสดุ ไม่ว่าจะได้มาด้วย
การจัดหาหรือการรับบริจาค

15.2 การควบคุมพัสดุให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน

15.3 ตรวจสอบพัสดุประจำปีและให้มีการจำหน่ายพัสดุที่ชำรุด
เสื่อมสภาพหรือไม่ใช้ในราชการอีกต่อไป

15.4 พักตร์ที่เป็นที่ดินหรือสิ่งก่อสร้างกรณีที่ได้มาด้วยเงิน
งบประมาณ ให้ดำเนินการขึ้นทะเบียนเป็นราชพัสดุ กรณีที่ได้มาจากการรับบริจาคหรือ
จากเงินรายได้สถานศึกษา ให้ขึ้นทะเบียนเป็นกรรมสิทธิ์ของสถานศึกษา

16. การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

16.1 จัดทำแนวปฏิบัติหรือระเบียบของสถานศึกษาในการ
ดำเนินการหารายได้ โดยไม่ขัดต่อกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้อง

16.2 การจัดหาประโยชน์เกี่ยวกับที่ราชพัสดุและอสังหาริมทรัพย์ที่
อยู่ในความครอบครองของสถานศึกษา ภายในวัตถุประสงค์และภารกิจของสถานศึกษา

16.3 เงินรายได้ที่เกิดขึ้นถือเป็นเงินนอกงบประมาณประเภทเงิน
รายได้สถานศึกษา จึงต้องใช้จ่ายให้เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง

16.4 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินตามข้อ 16.1-16.3 ใน
ส่วนที่อยู่ในความรับผิดชอบของสถานศึกษา ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ
สถานศึกษา

17. การเบิกเงินจากคลัง ให้สถานศึกษาส่งหลักฐานขอเบิกเงิน
ทุกรายการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการเบิกจ่ายตามระบบ GFMS ภายใต้
ความร่วมมือของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

18. การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน

18.1 การปฏิบัติเกี่ยวกับการรับเงินและการจ่ายเงิน ให้ปฏิบัติตาม
ระเบียบกระทรวงการคลังกำหนด คือ ระเบียบการเก็บรักษาเงินและการนำส่งคลังวิธี
ปฏิบัติเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม แต่ต้องไม่ขัดหรือแย้งกับระเบียบดังกล่าว

18.2 การปฏิบัติเกี่ยวกับการเก็บรักษาเงินให้ปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงการคลังกำหนด คือ ระเบียบการเก็บรักษาเงินและการนำเงินส่งคลังในหน้าที่ของอำเภอและกิ่งอำเภอ พุทธศักราช 2520 โดยสถานศึกษาสามารถกำหนดวิธีปฏิบัติเพิ่มเติมตามความเหมาะสมแต่ต้องไม่ขัดหรือแย้งกับระเบียบดังกล่าว

19. การนำเงินส่งคลัง โดยให้สถานศึกษานำส่งต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ตามระเบียบการเก็บรักษาเงินและการนำเงินส่งคลังในหน้าที่ของอำเภอและกิ่งอำเภอ พุทธศักราช 2520 หากนำส่งเป็นเงินสด ให้ตั้งคณะกรรมการนำส่งเงินด้วย

20. การจัดทำบัญชีการเงิน ให้จัดทำบัญชีการเงินตามระเบียบที่เคยจัดทำอยู่เดิม คือ ตามระบบที่กำหนดไว้ในคู่มือการบัญชีหน่วยงานย่อย พุทธศักราช 2515 หรือตามระบบควบคุมการเงินของหน่วยงานย่อย พุทธศักราช 2544 แล้วแต่กรณี

21. การจัดทำรายงานทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

21.1 จัดทำรายงานตามที่กำหนดในคู่มือการบัญชีสำหรับหน่วยงานย่อย พุทธศักราช 2515 หรือตามระบบควบคุมการเงินของหน่วยงานย่อย พุทธศักราช 2544 แล้วแต่กรณี

21.2 จัดทำรายงานการรับจ่ายเงินรายได้ของสถานศึกษา

22. การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงานแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียนและแบบรายงาน ตามคู่มือการบัญชีสำหรับหน่วยงานย่อย พุทธศักราช 2515 หรือตามระบบการควบคุมการเงินของหน่วยงานย่อย พุทธศักราช 2544

4.3 ประสิทธิภาพด้านบริหารงานบุคคล

หลักการและแนวคิด

1. ยึดหลักความต้องการและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในการบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามนโยบาย กฎหมายและหลักเกณฑ์ที่กำหนด

2. ยึดหลักความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาตามนโยบาย กฎหมายและหลักเกณฑ์ที่กำหนด

3. ยึดหลักธรรมาภิบาล

ขอบข่าย ภารกิจและการดำเนินงานของสถานศึกษา

1. การวางแผนอัตรากำลัง

1.1 รวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวนข้าราชการครูจำแนกตามสาขาจำนวนลูกจ้างประจำสถานศึกษา จำนวนลูกจ้างชั่วคราว จำนวนพนักงานราชการ

1.2 วิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลัง

1.3 จัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา

1.4 เสนอแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.1 รวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ต่อสำนักงานเขตพื้นที่ทางการศึกษาเกี่ยวกับจำนวนข้าราชการครู จำแนกตามสาขา

2.2 เสนอความต้องการจำนวนและอัตราตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาจำแนกตามสาขา ตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนดต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

3.1 เสนอความต้องการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยผ่านความเห็นชอบของกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษา

3.2 ดำเนินการสรรหาและจัดจ้างบุคคลเพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งอัตราจ้างประจำหรืออัตราจ้างชั่วคราวและพนักงานราชการตามเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนดด้วยความเห็นชอบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.3 แจ้งภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบเป็นลายลักษณ์อักษร แจ้งภาระงานแก่อัตราจ้างประจำหรืออัตราจ้างชั่วคราวและพนักงานราชการ

3.4 ดำเนินการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการสำหรับบุคลากรทางการศึกษาหรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม สำหรับผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการในตำแหน่ง “ครูผู้ช่วย” ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

3.5 ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งครูผู้ช่วยเป็นระยะๆ ทุกสามเดือนตามแบบประเมินที่ ก.ค.ศ. กำหนด และในการประเมินแต่ละครั้งให้ประธานกรรมการแจ้งผลการประเมินให้ครูผู้ช่วยและผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 ทราบ และ

ในส่วนพนักงานราชการต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง

3.6 รายงานผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มแล้วแต่กรณี ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.7 ดำเนินการแต่งตั้ง หรือสั่งให้พ้นจากสภาพการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดหรือเมื่อได้รับอนุมัติจาก ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

4. การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

4.1 การเปลี่ยนตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอความประสงค์และเหตุผลความจำเป็นในการขอเปลี่ยนตำแหน่งกรณีสมัครใจ กรณีเพื่อประโยชน์ทางราชการและกรณีถูกเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพต่อผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อส่งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พิจารณาดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

4.2 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

4.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาเสนอประสงค์และเหตุผลความจำเป็นในการขอย้าย ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป

4.2.2 รวบรวมรายชื่อและข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้าย และให้ความเห็นเสนอไปยังสถานศึกษาที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประสงค์จะขอย้ายไปปฏิบัติงาน

4.2.3 พิจารณาให้ความเห็นชอบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายมาปฏิบัติงานในสถานศึกษา

4.2.4 สั่งย้ายและสั่งบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแล้วแต่กรณี ตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาในหน่วยงานการศึกษาที่เรียกชื่ออย่างอื่นเสนอ

4.3 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่างเขตพื้นที่ทางการศึกษา

4.3.1 รวบรวมรายชื่อและข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้าย และให้ความเห็นเสนอไปยังสถานศึกษาที่

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายไปปฏิบัติงาน

4.3.2 สถานศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายมาปฏิบัติงานในสถานศึกษา

4.3.3 ส่งย้ายและบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแล้วแต่กรณีตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด

5. การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

5.1 การเลื่อนขั้นเงินเดือนปกติ

5.1.1 ประกาศเกณฑ์การประเมินและแนวปฏิบัติในการพิจารณาความดีความชอบให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษาทราบโดยทั่วกัน

5.1.2 แต่งตั้งคณะกรรมการการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนระดับสถานศึกษา ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนดให้ฐานะผู้บังคับบัญชา

5.1.3 รวบรวมข้อมูลพร้อมความเห็นของผู้มีอำนาจในการประเมิน และให้ความเห็นในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอคณะกรรมการตามข้อ 2 พิจารณา

5.1.4 แจ้งคำสั่งไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้บังคับบัญชาทราบ พร้อมเหตุผลที่ไม่เลื่อนขั้นเงินเดือน

5.2 การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ กรณีถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

5.2.1 เสนอเรื่องพร้อมทั้งข้อเท็จจริงและความเห็นที่เป็นข้อยุติและรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไปยังเขตพื้นที่การศึกษา

5.2.2 ดำเนินการด้านสวัสดิการให้แก่ครอบครัวผู้ถึงแก่กรรมอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนดตามความเหมาะสม

6. การลาทุกประเภท

6.1 อนุญาตหรือเสนอขออนุญาต ตามนโยบายหลักเกณฑ์และวิธีการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระทรวงศึกษาธิการตามที่กฎหมายกำหนด

6.2 เสนอเรื่องขออนุญาตให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ต่อให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมาย

กำหนดหรือเพื่อทราบแล้วแต่กรณี

7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

7.1 กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและดัชนีชี้วัดผลการ

ปฏิบัติงาน ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาและที่ ก.ค.ศ. กำหนด

7.2 ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามข้อ 7.1

7.3 นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการบริหารบุคคลของสถานศึกษา

7.4 รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานในส่วนที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้องขอได้รับทราบ

8. การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

8.1 การกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง

8.1.1 กรณีมีมูลความผิดวินัยไม่ร้ายแรง ให้แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนการกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงในฐานะผู้บังคับบัญชา

8.1.2 พิจารณาผลการลงโทษทางวินัย หากปรากฏผลการสอบสวนว่า ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงตามอำนาจที่กฎหมายกำหนด

8.1.3 รายงานผลการพิจารณาลงโทษทางวินัยไปยัง อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ ก.ค.ศ. พิจารณาตามลำดับแล้วแต่กรณีภายในระยะเวลาที่กำหนด

8.2 การกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง

8.2.1 ดำเนินการสอบสวนข้อเท็จจริงเบื้องต้นในกรณีที่มีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงไม่ชัดเจน

8.2.2 กรณีมีมูลการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงของครูผู้ช่วยและครูที่ยังไม่มีวิทยฐานะ ให้แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง หรือรายงานต่อผู้มีอำนาจแล้วแต่กรณี

8.2.3 ประสานกับหน่วยงานการศึกษาอื่นและกรรมการสอบสวนกรณีมีการกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง

8.2.4 รายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือเสนอสถาน
โทษไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรณีเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรงของครูผู้ช่วย
และครูที่ยังไม่มีวิทยฐานะ เพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา

9. การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน เมื่อมีการ
สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง และมีเหตุสั่งพัก
ราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน ให้ดำเนินการภายในขอบเขตอำนาจตามที่
กฎหมายกำหนดในกรณีตำแหน่งครูผู้ช่วยและตำแหน่งครูที่ยังไม่มีวิทยฐานะ

10. การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ เสนอรายงาน
การดำเนินการลงโทษทางวินัยและการลงโทษที่ได้ดำเนินการแก่ข้าราชการครูและบุคลากร
ทางการศึกษา ไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่
การศึกษาพิจารณาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

11. การอุทธรณ์และการร้องทุกข์

11.1 การอุทธรณ์ รับเรื่องอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัยของ
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา แล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจตาม
กฎหมายกำหนด เพื่อพิจารณากรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เสนอเรื่อง
อุทธรณ์ผ่านหัวหน้าสถานศึกษา

11.2 การร้องทุกข์ รับเรื่องร้องทุกข์ของข้าราชการครูและบุคลากร
ทางการศึกษาในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมาย
กำหนด หรือรับเรื่องการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
ในฐานะผู้บังคับบัญชา แล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งแล้วแต่กรณี

13. การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ

13.1 จัดทำข้อมูลประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
และลูกจ้าง

13.2 ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการเกษียณอายุ
ราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างในสถานศึกษา

13.3 รับเรื่องการแก้ไข วัน เดือน ปีเกิด แล้วเสนอให้ผู้มีอำนาจ
ตามกฎหมายพิจารณา

14. การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอ
พระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

15. การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

16. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

16.1 ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพเพื่อนำไปสู่การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและคุณภาพการศึกษา

16.2 สร้างขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยยกย่องเชิดชูเกียรติผู้มีผลงานดีเด่นและมีคุณงามความดีตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดหรือกรณีอื่นตามความเหมาะสม

17. การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

17.1 ดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบ วินัย มาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

17.2 ควบคุม ดูแล และส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีการประพฤติปฏิบัติตามระเบียบ วินัย มาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพและบุคลากรทางการศึกษา

18. การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

18.1 เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษา เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีวินัยในตนเอง

18.2 ป้องกันมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย

19. การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการขอใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาเพื่อเสนอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ดำเนินการต่อไป

20. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

20.1 วิเคราะห์ความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

20.2 จัดทำแผนพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
ของสถานศึกษา

20.3 ดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
ตามแผนที่กำหนด พร้อมทั้งสร้างและพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายส่งเสริม
ประสิทธิภาพการศึกษาและเครือข่ายสถานศึกษา ในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากร
ทางการศึกษา

4.4 ประสิทธิภาพผลด้านบริหารทั่วไป

หลักการและแนวคิด

1. ยึดหลักให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหาร และจัดการ
ศึกษาด้วยตนเองให้มากที่สุด โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่กำกับ ดูแล ส่งเสริม
สนับสนุน และประสานงานในเชิงนโยบายให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้เป็นไปตาม
นโยบายและมาตรฐานการศึกษาของชาติ

2. มุ่งส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารและการจัด
การศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้น
ผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส รับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ตามกฎเกณฑ์ กติกา
ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง

3. มุ่งพัฒนาองค์กรทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา
ให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม สามารถ
เชื่อมโยงติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็วด้วยระบบเครือข่ายและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

4. การบริหารงานทั่วไปเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยประสาน
ส่งเสริม และสนับสนุนการบริหารงานอื่นๆ ให้บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและ
เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและการ
อำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ ทั้งการศึกษาในระบบ
การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ตามบทบาทของสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาและสถานศึกษา ตลอดจนการจัดและให้บริการการศึกษาของบุคคล ชุมชน
องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่น

ขอบข่าย ภารกิจและการดำเนินงานของสถานศึกษา

1. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

- 1.1 จัดระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษาเพื่อใช้ในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับระบบฐานข้อมูลของเขตพื้นที่การศึกษา
 - 1.2 จัดระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงกับสถานศึกษาอื่น เขตพื้นที่การศึกษาและส่วนกลาง
 - 1.3 นำเสนอและเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารการบริการและประชาสัมพันธ์
2. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
 - 2.1 ประสานงานกับเครือข่ายการศึกษา เพื่อแสวงหาความร่วมมือความช่วยเหลือ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนงานการศึกษาของสถานศึกษา
 - 2.2 เผยแพร่ข้อมูลเครือข่ายการศึกษาให้บุคลากรให้สถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทราบ
 - 2.3 กำหนดแผน โครงการหรือกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา
 - 2.4 ให้ความร่วมมือและสนับสนุนทางวิชาการแก่เครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง
 3. การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
 - 3.1 จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษา และสนองความต้องการของชุมชนและสังคม โดยการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน องค์กร สถาบันและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา
 - 3.2 เสนอแผนพัฒนาการศึกษาให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้รับทราบ และดำเนินการโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 4. การวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
 - 4.1 ศึกษาวิเคราะห์วิจัยและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาตามกรอบทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษาและตามความต้องการของสถานศึกษา
 - 4.2 แจ้งผลการศึกษาริวิจัยของสถานศึกษาให้เขตพื้นที่การศึกษาได้รับทราบ และเผยแพร่การศึกษาริวิจัยของสถานศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษาและสาธารณชนทราบ

5. การจักระบบการบริหารและพัฒนางองค์กร

5.1 ศึกษาวิเคราะห์จัดทำแผนกลยุทธ์พัฒนาสถานศึกษาและแผนปฏิบัติการพัฒนาสถานศึกษา

5.2 กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารจัดการ

5.3 จักระบบการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

5.4 ประเมินผลงานและรายงาน พร้อมทั้งนำไปปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารงานสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

6. การพัฒนามาตรฐานและการปฏิบัติงาน

6.1 กำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานแต่ละด้านของสถานศึกษา

6.2 เผยแพร่มาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้ผู้ผิตชอบและผู้เกี่ยวข้องทราบ

6.3 ติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

6.4 ปรับปรุงและพัฒนาทั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานและระบบการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

7. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

7.1 วางแผนและดำเนินการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษามาใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

7.2 ระดมจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในงานด้านต่างๆของสถานศึกษา

7.3 สนับสนุนและพัฒนาให้บุคลากรมารณำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มาใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษา

7.4 ส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และติดตามประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

8. การดำเนินงานธุรการ

8.1 ศึกษาวิเคราะห์สภาพระบบงานธุรการและระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

8.2 วางแผนออกแบบระบบงานธุรการ โดยนำเทคโนโลยีมาช่วย เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

8.3 จัดบุคลากรรับผิดชอบและพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงานธุรการ

8.4 จัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่สามารถรองรับการปฏิบัติงาน ด้านธุรการได้ตามระบบงานที่กำหนดไว้

8.5 ดำเนินงานธุรการตามระบบที่กำหนดไว้ โดยยึดหลักความ ถูกต้องรวดเร็วประหยัดและคุ้มค่า และติดตามประเมินผลและปรับปรุงงานธุรการให้มี ประสิทธิภาพ

9. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

9.1 กำหนดแนวทางวางแผนการบริหารจัดการอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อม การบำรุง ดูแล และพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของ สถานศึกษา ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้ มั่นคง ปลอดภัย และสวยงาม และติดตาม ตรวจสอบ การใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

10. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

10.1 ประสานงานชุมชนและท้องถิ่นในการสำรวจและจัดทำ สำมะโนผู้เรียนที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษาของสถานศึกษา

10.2 เสนอสำมะโนให้เขตพื้นที่การศึกษารับทราบ

10.3 จัดระบบข้อมูลสารสนเทศจากสำมะโนผู้เรียน

10.4 เสนอข้อมูลสารสนเทศการสำมะโนผู้เรียนในเขตพื้นที่การศึกษา

11. การรับนักเรียน

11.1 ร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนดเขตพื้นที่บริการ การศึกษาของแต่ละสถานศึกษา โดยประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา

11.2 กำหนดแผนการรับนักเรียนของสถานศึกษาโดยประสานงาน กับเขตพื้นที่การศึกษา และดำเนินการรับนักเรียนตามแผนที่กำหนด โดยความเห็นชอบของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

12. การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิก สถานศึกษา เสนอข้อมูลและความต้องการในการยุบ รวม เลิกหรือเปลี่ยนสภาพ สถานศึกษาไปยังเขตพื้นที่การศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน

13. การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตาม
อัธยาศัย
- 13.1 สํารวจความต้องการในการเข้ารับการบริการทางการศึกษา
ทุกรูปแบบ ทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย
- 13.2 กำหนดแนวทางและความเชื่อมโยงในการจัดและพัฒนา
การศึกษาของสถานศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย ตามความ
ต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น ที่สอดคล้องกับแนวทางของเขตพื้นที่การศึกษา
- 13.3 ดำเนินการจัดการศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือทั้ง
3 รูปแบบตามความเหมาะสมและศักยภาพของสถานศึกษา รวมทั้งเชื่อมโยงประสาน
ความร่วมมือและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน
และสถาบันต่างๆ ที่จัดการศึกษา
14. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 14.1 กำหนดแนวทางการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของ
สถานศึกษา
- 14.2 ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาในทุกด้าน
ซึ่งครอบคลุมถึงการประสานความร่วมมือกับบุคคล ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงาน สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่นและสถานศึกษา
ในการใช้ทรัพยากรเพื่อการศึกษาาร่วมกัน โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ
สถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน
15. การทัศนศึกษา
- 15.1 การวางแผนการนำนักเรียนไปทัศนศึกษานอกสถานศึกษา
- 15.2 ดำเนินการนำนักเรียนไปทัศนศึกษานอกสถานศึกษา
ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด
16. การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน ดำเนินการจัดกิจกรรมนักเรียน
และส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลาย ตาม
ความสนใจและความถนัดของนักเรียน สรุปลงและประเมินผลเพื่อปรับปรุง
17. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 17.1 วางแผนการประชาสัมพันธ์งานการศึกษาของสถานศึกษา

17.2 ดำเนินการประชาสัมพันธ์งานการศึกษาตามแนวทางที่กำหนด

17.3 ติดตาม ประเมินผล ปรับปรุงและพัฒนาการประชาสัมพันธ์การศึกษาของสถานศึกษา

18. การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา ให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุนและประสานความร่วมมือกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

19. งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น

19.1 ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาค ในการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

19.2 ประสานความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสถานศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการจัดและพัฒนาการศึกษาร่วมกัน

20. การรายงานผลการปฏิบัติงาน

20.1 จัดระบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและการรายงานผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

20.2 จัดทำเกณฑ์มาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

20.3 ดำเนินการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาตามระบบที่กำหนดไว้

20.4 รายงานผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบ

20.5 ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

21. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

21.1 วิเคราะห์ กำหนดมาตรการในการป้องกันความเสี่ยงในการดำเนินงานของสถานศึกษา

21.2 วางแผนการจัดระบบการควบคุมภายในสถานศึกษา

21.3 ดำเนินการควบคุมตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงาน
ตรวจเงินแผ่นดินกำหนด

21.4 ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน และรายงานให้
เขตพื้นที่การศึกษาทราบ

22. แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของนักเรียน
ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

22.1 ศึกษาสภาพปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมของนักเรียนระเบียบ
กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

22.2 การวางแผนงานปกครองนักเรียน

22.3 การบริหารงานปกครองนักเรียน การกำหนดหน้าที่ความ
รับผิดชอบการประสานงานปกครอง

22.4 การส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม
ได้แก่ การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อสังคม การจัดกิจกรรม
ส่งเสริมการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ การยกย่องให้กำลังใจแก่นักเรียนผู้ประพฤติดี

22.5 การป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของนักเรียน
ได้แก่ การป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม การดำเนินงานป้องกันและแก้ไข
ปัญหาเสพติดในโรงเรียน การดำเนินงานป้องกันและแก้ปัญหาโรคเอดส์ในโรงเรียน

22.6 การประเมินผลงานปกครองนักเรียน

สรุปว่า ขอบข่ายประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง สภาพผลสำเร็จที่
ปรากฏอยู่จริงของการบริหารงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาชุมพวงอุดรธานี ซึ่งเป็นผลมาจากการใช้ปัจจัยของผู้บริหาร โดยอาศัยกรอบการ
บริหารงานของกระทรวงศึกษาธิการ ที่ได้กำหนดขอบข่ายประสิทธิผลของโรงเรียน 4 ด้าน
คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารทั่วไป ดังนี้

1. ประสิทธิภาพด้านวิชาการ เป็นการบริหารงานเกี่ยวกับหลักสูตร การ
จัดการเรียนการสอน การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ การวัดและประเมินผล
การเรียนของนักเรียน

2. ประสิทธิภาพด้านงบประมาณ เป็นการบริหารจัดการมุ่งเน้นความเป็น
อิสระ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

3. ประสิทธิภาพด้านบริหารงานบุคคล เป็นการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ชำระราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการส่งเสริมพัฒนา มีความมั่นคงก้าวหน้าในวิชาชีพ

4. ประสิทธิภาพด้านบริหารทั่วไป เป็นการจักระบบบริหารองค์การให้ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานส่วนอื่นๆ ขององค์การให้บรรลุตามมาตรฐาน คุณภาพ เป้าหมายที่กำหนดไว้

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดเรื่องการประเมินประสิทธิผลในโรงเรียน โดยใช้เกณฑ์ของการบริหารตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารทั่วไป และการวิเคราะห์สภาพของโรงเรียนแล้ว สามารถใช้ขอบข่ายและภารกิจการบริหารทั้ง 4 ด้านเป็นหลักเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผล เนื่องจากมีความเหมาะสม สอดคล้องและครอบคลุมสภาพการบริหารงานในโรงเรียนตามขอบข่ายและภารกิจงานทั้ง 4 ด้านของโรงเรียนหรือสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร

1. ที่ตั้ง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตั้งอยู่ที่ เลขที่ 17 ถนนวิจิตรสุรการ อำเภอเมืองมุกดาหาร จังหวัดมุกดาหาร รหัสไปรษณีย์ 49000 โทรศัพท์ 0-4261-1523, 0-4261-1532 โทรสาร 0-4261-2284 Website <http://www.mdh.obec.go.th> ซึ่งตั้งอยู่บริเวณศูนย์ราชการจังหวัดมุกดาหาร อยู่ทางทิศตะวันออกของศาลากลางจังหวัดมุกดาหาร ก่อสร้างเมื่อปี พ.ศ.2530 บนที่ราชพัสดุแบบ มท 40 ลำดับที่ 51 มีพื้นที่ 2,800 ตารางเมตร เดิมเป็นอาคารสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมุกดาหาร และสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดมุกดาหาร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร มีหน้าที่รับผิดชอบบริหารจัดการศึกษาแก่ประชากรวัยเรียน ครอบคลุมใน 7 อำเภอ คือ อำเภอเมืองมุกดาหาร อำเภอดงหลวง อำเภอคำชะอี อำเภอดอนตาล อำเภอโนนคำสร้อย อำเภอดงหลวง อำเภอหนองสูง และอำเภอหว้านใหญ่ มี

2. บทบาทและอำนาจหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร เป็นหน่วยงานระดับเขตพื้นที่การศึกษา จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 โดยการรวม 3 หน่วยงานเข้าด้วยกันได้แก่ สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร และสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งปัจจุบันได้แยกสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 22 (นครพนม และสมุทรสาคร) ออกไปเมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2553 อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา (มาตรา 36)
2. มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาที่กำหนดไว้ในกฎหมายนี้ (พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ) และกฎหมายอื่น และ
3. มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้
 - 1) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
 - 2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
 - 3) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
 - 4) กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
 - 5) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
 - 6) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล

เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7) จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผล
สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

8) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษา
เอกชนองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์การชุมชน องค์การวิชาชีพ สถาบัน
ศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9) ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนา
การศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10) ประสานส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และ
คณะทำงานด้านการศึกษา

11) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์การ หน่วยงานภาครัฐ
เอกชน และองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการใน
เขตพื้นที่การศึกษา

12) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้
ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

3. ผลการดำเนินงาน

ในปีการศึกษา 2558 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีโรงเรียน
ในสังกัดที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 246 โรงเรียน ซึ่งมีผลการดำเนินงาน ดังนี้

ตาราง 2 จำนวนโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และนักเรียนในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพวง จังหวัดบุรีรัมย์ ปีการศึกษา 2558
จำแนกตามอำเภอ

อำเภอ	จำนวนโรงเรียน				จำนวนบุคลากร (คน)		
	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดใหญ่	รวม	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครูผู้สอน	นักเรียน
เมืองชุมพวง	43	32	4	79	86	671	11,611
คำชะอี	22	11	1	34	36	236	3,847
นิคมคำสร้อย	20	11	3	34	35	265	4,241
ดอนตาล	22	11	3	36	38	290	4,792
ห้วยใหญ่	10	5	0	15	16	120	1,851
หนองสูง	13	6	0	19	19	118	1,598
ดงหลวง	14	12	3	29	34	248	4,554
รวม	144	88	14	246	264	1,948	32,494

จากการดำเนินงานปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 สรุปได้ดังนี้

3.1 ด้านคุณภาพการจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพวง ได้กำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแนวนโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเป็นแนวทางให้ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเตรียมความพร้อม ด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ตามหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยอย่างมีคุณภาพ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ทุกคนอ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็น นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ทุกคนอ่านคล่อง เขียนคล่อง คิดเลขคล่อง และมีทักษะการคิดขั้นพื้นฐาน กำหนดให้มีการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้หลักเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 3

เพิ่มศักยภาพนักเรียนด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และศิลปศาสตร์ เป็นต้น โดยจัดทำโครงการรองรับ กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติที่ชัดเจน รวมทั้งได้ดำเนินการอย่างเต็มความสามารถ แต่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนก็ยังไม่เพิ่มขึ้นตามเป้าหมาย คือ มีคะแนนการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) และคะแนน NT อยู่ในระดับต่ำ ดังตาราง 3-5

ตาราง 3 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยร้อยละผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2558

กลุ่มสาระการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ยร้อยละ		ความแตกต่าง + สูงกว่า - น้อยกว่า
	ประเทศ	สพป.มท.	
ภาษาไทย	49.33	45.79	-3.54
คณิตศาสตร์	43.47	38.52	-4.95
วิทยาศาสตร์	42.59	40.20	-2.39
ภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษ)	40.31	32.98	-7.33
สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	49.18	44.82	-4.36
เฉลี่ย	44.98	40.46	-4.51

ตาราง 4 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยร้อยละผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2558

กลุ่มสาระการเรียนรู้	คะแนนเฉลี่ยร้อยละ		ความแตกต่าง + สูงกว่า - น้อยกว่า
	ประเทศ	สพป.มท.	
ภาษาไทย	42.64	39.85	-2.79
คณิตศาสตร์	32.40	26.34	-6.06
วิทยาศาสตร์	37.63	32.87	-4.76
ภาษาอังกฤษ	30.62	25.51	-5.11
สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	46.24	40.39	-5.85
เฉลี่ย	37.91	32.99	-4.91

ตาราง 5 เปรียบเทียบผลการประเมิน (NT) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2558

ความสามารถ	ค่าเฉลี่ยร้อยละ		ความแตกต่าง + สูงกว่า - น้อยกว่า
	ประเทศ	สพป.มุกดาหาร	
ด้านภาษา	46.64	39.51	-7.13
ด้านคำนวณ	40.71	33.03	-7.68
ด้านเหตุผล	48.56	41.80	-6.76
เฉลี่ย	45.30	38.11	-7.19

3.2 ด้านโอกาสทางการศึกษา

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานแม้ว่าจะเปิดโอกาสให้สามารถจัดการศึกษาได้หลากหลายรูปแบบทั้งในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย รวมถึงมีการส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคม หรือภาคส่วนต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน การดำเนินงานดังกล่าว พบว่าไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลให้ประชากรวัยเรียน ผู้ด้อยโอกาสบางส่วน ไม่สามารถเข้าถึงการรับบริการทางการศึกษา โดยเฉพาะผู้ที่อยู่ในท้องถิ่นห่างไกลทุรกันดาร ยากจน ถูกทอดทิ้ง มีชนกลุ่มน้อย และเด็กออกกลางคืน เด็กตกหล่น และยังพบว่ามึนักเรียนที่ไม่เรียนต่อในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.3 ด้านการบริหารจัดการ

การกระจายอำนาจการบริหารจัดการสู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา พบว่า การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม การพัฒนาผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา การสร้างความเข้มแข็งต่อองค์คณะบุคคลทั้งในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตลอดจนความร่วมมือของผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน จึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งจะเป็นกลไกนำไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังพบว่าจำนวนโรงเรียนขนาดเล็กก็มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถสะท้อนให้เห็นการจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร, 2559, หน้า 30-50)

จากผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
 มุกดาหาร ปีการศึกษา 2558 พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทั้ง 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้
 ต่ำกว่าระดับประเทศ ทั้งระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และมัธยมศึกษาปีที่ 3 การส่งเสริม
 ให้บุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถาน
 ประกอบการ สถาบันสังคม หรือภาคส่วนต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
 ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม การพัฒนาผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหาร
 สถานศึกษา การสร้างความเข้มแข็งต่อองค์กรบุคคลทั้งในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 และสถานศึกษา ตลอดจนความร่วมมือของผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน
 จึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งจะเป็นกลไกนำไปสู่การบริหารจัดการที่มี
 ประสิทธิภาพ โรงเรียนในฐานะที่เป็นหน่วยงานทางการศึกษา มีหน้าที่จัดการศึกษาเพื่อให้
 นักเรียนมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อนำไปใช้
 ในการดำรงชีพในสังคมได้อย่างมีความสุข ส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ของครูและบุคลากรใน
 โรงเรียนให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ เกิดประสิทธิภาพและ
 ประสิทธิภาพ มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ พัฒนาโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับทุกคน
 ผู้วิจัยจึงมีความสนใจทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยทางการบริหาร องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่
 ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
 มุกดาหาร เพื่อที่จะได้ทราบระดับปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่ บรรยากาศขององค์กร
 วัฒนธรรมองค์กร การจูงใจ โครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำ การพัฒนาบุคลากร และ
 เทคโนโลยีสารสนเทศ สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน
 แบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ และ
 ประสิทธิภาพของโรงเรียน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล
 และด้านบริหารทั่วไป ปัจจัยที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน และแนวทางการ
 พัฒนาปัจจัยทางการบริหาร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน
 ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลสำหรับพัฒนาปัจจัยทางการบริหาร พัฒนาระบบการเรียนรู้อัน
 ให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง พัฒนากุณภาพให้มีคุณภาพ มีวัฒนธรรมแลกเปลี่ยน
 เรียนรู้ มีความคิดเชิงระบบ มีความตระหนักและมุ่งมั่นศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ อันจะ
 ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ผู้บริหารเห็นความสำคัญและพัฒนาการบริหาร
 และการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้รับความ
 ความไว้วางใจและการยอมรับจากสังคม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

1.1 ปัจจัยทางการบริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน

อศิราภรณ์ วรรณรัตน์ (2556, หน้า ก) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยทางการบริหารของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา โดยภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แรงจูงใจ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน 2) ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา โดยภาพรวมพบว่า ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการพัฒนาวิชาชีพและด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนด้านมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 3) ปัจจัยทางการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ในภาพรวมมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก พบว่าคู่ที่มีความสัมพันธ์มากที่สุดคือ ปัจจัยทางการบริหารด้านการควบคุมงาน กับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนของครู มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก 4) ปัจจัยทางการบริหารจำนวน 5 ด้าน ที่เป็นตัวทำนายหรือพยากรณ์ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่ดี คือ การควบคุมงาน การติดต่อสื่อสาร วัฒนธรรมองค์การ การทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยร่วมกันพยากรณ์ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนร้อยละ 75.0 ตามลำดับ

บัณฑิตาภรณ์ ศรีคำภา (2556, หน้า 3) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยทางการบริหารของสถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรกเรียงตามลำดับ คือ ด้านโครงสร้าง ด้านภาวะผู้นำ และด้านการจูงใจ 2) การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรกเรียงตามลำดับคือ ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ด้านบริหารทางการเงินการควบคุมงบประมาณ และด้านการตรวจสอบภายใน และ 3) ปัจจัยทางการบริหารมีความสัมพันธ์กันทางบวก ระดับปานกลางกับ

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วุฒิปร ประทุมพงษ์ (2556, หน้า ก) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทางการบริหารในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา ในรายละเอียด พบว่า ด้านภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ในระดับมาก และ ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการพัฒนาครู มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ในระดับมาก และที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ปัจจัยทางการบริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก และสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ว่า ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อุดรธานี เขต 3 ได้ร้อยละ 49.01 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บุญเหลือ ทาโธสง (2557, หน้า 1) ได้วิจัยเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า โมเดลที่ปรับค่าแล้ว มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าไคสแควร์เท่ากับ 25.13 ระดับองค์การอิสระเท่ากับ 55 ค่านัยสำคัญทางสถิติ = .99 GFI = .99 และ RMSEA = .00 ตัวแปรในโมเดลที่ปรับแก้แล้วสามารถอธิบายความแปรของประสิทธิผลของโรงเรียน ได้ร้อยละ 99 ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศโรงเรียน และความผูกพันองค์การ ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ 1) วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศโรงเรียนและความผูกพันองค์การ 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านบรรยากาศโรงเรียนและความผูกพันองค์การ และ 3) บรรยากาศโรงเรียนมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความผูกพันองค์การ ค่า X^2 ที่ได้ หลังจากปรับแก้โมเดลที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของ

โรงเรียน มีค่าศึกษาโมเดลตามสมมุติฐาน

นาริรัตน์ บัตรประโคน (2557, หน้า 1) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับมาก จากการวิเคราะห์ผลการศึกษาค่าความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ได้ขอเสนอแนะในการสร้างแรงจูงใจ โดยผู้บริหารควรชื่นชมกับผลการปฏิบัติงานที่ได้รับความสำเร็จของครู และควรมีของรางวัลเล็กๆ น้อยๆ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้กับครู ควรให้การยอมรับในความรู้ความสามารถของครู โดยการมอบหมายที่ตรงกับความรู้ความสามารถของครู ควรแบ่งเบาภาระงานของครู โดยการเข้าสอนแทนครูในบางชั่วโมง และควรส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น รวมทั้งสนับสนุนให้ครูได้เข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถในรายวิชาที่สอน

ทินกร คลังจินดา (2557, หน้า 1) ได้วิจัยเรื่อง บรรยากาศองค์การที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บรรยากาศองค์การด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน 2) ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับ “มาก” อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กรรณา ภู่มะลิ ทวีศิลป์ กุลนภาตล ผดุงชัย ภูพัฒน์ และนิวัตต์ น้อยมณี (2557, หน้า 158) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้คือ การมีส่วนร่วม การเรียนการสอน การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ภาวะผู้นำทางการศึกษาและการปฏิบัติตามนโยบาย และประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ข้อ คือ ครูได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม ผู้บริหารได้รับความไว้วางใจให้รับผิดชอบในงานต่างๆ และผู้บริหารได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3 ข้อ คือ ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรมตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ครูมีขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน และผู้เรียนมีความสามารถในการอ่าน การเขียน และการคิดวิเคราะห์ตามเป้าหมายของโรงเรียน 2) ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุดได้แก่ ปัจจัยด้านการปฏิบัติตามนโยบาย รองลงไปได้แก่ ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการจัดการเรียนการสอน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางการศึกษา และปัจจัยด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และสามารถพยากรณ์ปัจจัยการบริหารโดยภาพรวมได้ร้อยละ 70.60 แสดงว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางการศึกษาและปัจจัยด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างมีนัยสำคัญ ส่วนปัจจัยด้านการจัดการเรียนการสอน ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมและปัจจัยด้านการปฏิบัติตามนโยบาย ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ปัทมาพร ศรีกำพล (2557, หน้า ง) ได้วิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา วัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 โดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

.01 3) การสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน จากภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา วัดสมรรถนะองค์กรที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 เรียงลำดับพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ด้านการสร้างกลุ่มชน ด้านการสร้างมโนทัศน์ ด้านการเสริมพลัง ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ด้านการโน้มน้าวใจ ด้านการตัดสินใจ ด้านการยอมรับ และด้านการมองการณ์ไกล โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์พหุคูณเมื่อใช้ตัวพยากรณ์คือ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และวัดสมรรถนะองค์กร ทั้ง 8 ด้าน มีค่าเท่ากับ .827 ซึ่งเป็นค่าที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 68.40

เสาวนีย์ บุญธรรม (2558, หน้า 1) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการไว้วางใจ ด้านการปรับปรุงโรงเรียน และด้านการมีขวัญกำลังใจสูง ตามลำดับ ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ย สูงสุด ได้แก่ ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ด้านความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และด้านความพึงพอใจ ในการทำงานของครู ตามลำดับ

ผลการเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการไว้วางใจ ด้านการมีโอกาสในการทำงาน ด้านการฝึกกำลัง ในการทำงาน และด้านการเอื้ออาทรต่อกัน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 การเปรียบเทียบประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยภาพรวม ไม่มีความแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความใฝ่รู้รักการอ่าน แสวงหาความรู้ด้วยตนเองของนักเรียนและความสามารถในการใช้สื่อนวัตกรรมและ

เทคโนโลยีของครู มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 พบว่า มีความสัมพันธ์กัน ในเชิงบวก ระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด ได้แก่ การก้าวหน้าทางวิชาชีพและสังคมอย่างต่อเนื่อง กับความพึงพอใจในการทำงานของครู มีความสัมพันธ์ในทางบวก ระดับค่อนข้างสูง

1.2 องค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน

วิทยา กุอุอ (2555, หน้า 1) ได้วิจัยเรื่อง สภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายพัฒนาการศึกษาบ่อหลวง เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า สภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายพัฒนาการศึกษาบ่อหลวง เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 ภาพรวมพบว่ามีสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่า มีเพียงด้านเทคโนโลยีด้านเดียวที่มีสภาพแห่งการเรียนรู้ระดับปานกลาง ส่วนที่เหลือทั้งหมดมีระดับมาก ได้แก่ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านความคิดเชิงระบบ โดยพบว่าประเด็นที่ควรต้องมีการพัฒนา คือโรงเรียนจัดอบรมให้ความรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ผลการเปรียบเทียบสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามประเภทและตามขนาดของโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า โรงเรียนขนาดกลาง มีสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก ทั้งโดยรวมและรายด้าน และพบว่าโรงเรียนขยายโอกาสขนาดใหญ่ มีสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าโรงเรียนขยายโอกาสขนาดกลาง ทั้งโดยรวมและรายด้าน เช่นกัน ส่วนแนวทางในการพัฒนาสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายพัฒนาการศึกษาบ่อหลวง เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 โดยภาพรวมทั้ง 6 ด้านได้แนวทางดังนี้ การพัฒนาบุคลากร เน้นการจัดกิจกรรมการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน สนับสนุนให้บุคลากรเป็นบุคคลใฝ่การเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในองค์การอย่างสม่ำเสมอ และใช้กระบวนการทำงานเป็นทีม ยอมรับในความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล ใช้ระบบบริหารคุณภาพ PDCA เปิดโอกาสให้ชุมชนและหน่วยงานอื่นได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา สนับสนุนให้มีการใช้

เทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียนรู้อิงบุคคลากรและพัฒนาองค์การ

วิทวัส สายรัตน์ (2555, หน้า 110) ได้ศึกษาสภาพปัญหา การดำเนินการพัฒนาสถานศึกษาขนาดเล็กให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 พบว่าสภาพการดำเนินการพัฒนาสถานศึกษาขนาดเล็กให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านการเชี่ยวชาญในหน้าที่ ด้านการตัดสินใจ ความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและด้านการเรียนรู้เป็นทีมพบว่าทั้งภาพรวมและ รายด้านอยู่ระดับมาก

วสันต์ แสงเหลา (2555, หน้า ข) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดชัยภูมิ ผลการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดชัยภูมิ มีองค์ประกอบ 7 ประการ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ร่วม มีประเด็นย่อย 9 ประเด็น 2) การมีวัฒนธรรม แห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน มีประเด็นย่อย 10 ประเด็น 3) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้มีประเด็นย่อย 8 ประเด็น 4) การเป็นบุคคลรอบรู้ มีประเด็นย่อย 10 ประเด็น 5) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีประเด็น ย่อย 8 ประเด็น 6) การคิดอย่างเป็นระบบ มีประเด็นย่อย 10 ประเด็น และ 7) การใช้เทคโนโลยีเพื่อ การเรียนรู้มีประเด็นย่อย 10 ประเด็น

2. ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดชัยภูมิ มีความเห็นว่า รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดชัยภูมิ ทั้งโดยรวม รายด้านและรายข้อมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

3. ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดชัยภูมิ จำแนกตามสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดชัยภูมิ ทั้ง 3 แห่ง พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมรายด้านและรายข้ออยู่ในระดับมาก

4. ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดชัยภูมิที่ ผ่านการประเมินภายนอกรอบที่สองจะมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าโรงเรียนที่ไม่ผ่าน การประเมินภายนอกรอบที่สอง

มณีรัตน์ คุ่มวงศ์ดี (2556, หน้า ง) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียนบ้านปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนบ้านปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนบ้านปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน บ้านปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ความสัมพันธ์ทางบวก โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุธาศิริ รักกุศล (2557 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเพื่อการศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านความรอบรู้แห่งตน รองลงมา คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านแบบแผนความคิด

2. ผลการเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ เปรียบเทียบตามเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 มากกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 และ เขต 3 ในด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดเชิงระบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนอีก 1 ด้าน ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และเปรียบเทียบตามขนาดโรงเรียน พบว่า ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิของโรงเรียน ขนาดกลางมากกว่าขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านความรอบรู้แห่งตน แต่ขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ส่วนอีก 2 ด้าน ที่มีขนาดโรงเรียนต่าง

ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

2. งานวิจัยต่างประเทศ

2.1 ปัจจัยทางการบริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน

Rodney Reviere (2004) ศึกษาเรื่อง School Effectiveness and School Change in Developing Countries: Example Cape Verde พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนขึ้นอยู่กับผู้ปกครองและการสนับสนุนของชุมชน ความเป็นผู้นำและการดูแลของครู ความสามารถในการสอนพฤติกรรมและทัศนคติของครู และอุปกรณ์ที่ช่วยการเรียนรู้อย่างเพียงพอ โครงสร้างพื้นฐานที่ดีเช่น การมีแหล่งเงินทุนและการจัดการที่ดีก็สำคัญ

Muhammad Azeem (2012, pp. 242–247) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนการศึกษาในระดับรัฐปัญจาบ ประเทศปากีสถาน องค์ประกอบของประสิทธิผลของโรงเรียน มีทั้งสิ้น 17 องค์ประกอบ ผลการศึกษาพบว่า ความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นกุญแจสำคัญในประสิทธิผลของโรงเรียน รวมถึงความสัมพันธ์กับชุมชน การพัฒนาครู และการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานในประเทศ โดยออกแบบหลักสูตรตามความต้องการของสังคมและการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

Aydin Balyer (2012, Pp. 584–591) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน : เชิงคุณภาพการวิจัยจากการรับรู้ของครู ผลการศึกษาพบว่า ระดับของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ประจำวัน เผยให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแง่ของการสร้างขวัญกำลังใจ การสร้างแรงบันดาลใจ และแสดงพฤติกรรมการกระตุ้นทางปัญญาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2 องค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน

Gardner & Barbara (2003, Online) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของโรงเรียนรัฐบาล กรณีศึกษาโรงเรียนรัฐบาลขนาดกลางเพื่อสำรวจพฤติกรรมด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของโรงเรียนรัฐบาลขนาดกลาง โดยศึกษาด้านการนำแนวคิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ไปใช้ในโรงเรียน จะเป็นปัจจัยสำคัญต่อการประสบความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษา งานวิจัยเป็นแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเลือกศึกษาจากโรงเรียนของรัฐบาลขนาดกลาง ทำการสำรวจเบื้องต้นในกลุ่มบุคลากร

การสัมภาษณ์และการสังเกต แบ่งกลุ่มประชากรศึกษาเป็น 2 โปรแกรมการศึกษาต่อ 1 โรงเรียน เนื่องจากแต่ละโปรแกรมบุคลากรมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน การศึกษางานวิจัยพบว่า กลุ่มหนึ่งมีการรับรู้บทบาทของโรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และอีกกลุ่มหนึ่งไม่มีการรับรู้ กลุ่มที่ไม่มีการรับรู้ มีผู้นำที่มีลักษณะคุณวิสัยทัศน์เป็นที่เคารพแต่ไม่สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้บุคคลในองค์การเข้าใจได้ ไม่ให้บุคลากรได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน แต่ใช้วิธีการให้ข้อมูล กลุ่มที่มีการรับรู้ผู้บริหารมีลักษณะเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงผล สะท้อนกลับและทบทวนการทำงานเป็นทีม

Stamp and Pauline (2006, อ้างถึงในวิชชารัตน์ ธรรมรัตน์จินดา, 2552, หน้า 82) ทำการวิจัยเรื่อง การรับรู้ไปสู่การปฏิบัติเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งใช้เวลาในการศึกษาย้อนหลังเป็นเวลา 3 ปี องค์การที่ประสบความสำเร็จ และนำแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ทั้งยุทธศาสตร์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การติดต่อสื่อสาร พบว่า การแสดงออกทางการติดต่อสื่อสารเป็นบทบาทที่สำคัญในการสร้างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากข้อความต่างๆ จากการติดต่อสื่อสาร การวางแผนในการสื่อสาร มีความสำคัญและจำเป็น ก่อให้เกิดยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

Ching-wen Cheng (2009, Online) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ในปัจจุบันของโรงเรียนประถมศึกษาที่เมืองปิงตุง ประเทศไต้หวัน วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้คือ สืบสวนเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ในปัจจุบันของโรงเรียนประถมศึกษาที่ไต้หวัน การศึกษาครั้งนี้เพียง แต่สำรวจครูที่โรงเรียนประถมที่เมือง ปิงตุง ไต้หวันเท่านั้น ผลการวิจัยพบว่า 1. ครูในโรงเรียน ประถมเมืองปิงตุง มีความเห็นว่า โรงเรียนปิงตุงมีความเหมาะสมที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) 2. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของโรงเรียนปิงตุง ตามความคิดเห็นของครูที่มีเพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลา การทำงานต่างกัน ไม่ได้มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และ 3. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของโรงเรียนปิงตุง ตามความคิดเห็นของครู ที่มีอายุต่างกันมีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของครูแตกต่างกันคือ พวกที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไปเห็นว่าโรงเรียนคือองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มากกว่า ครูที่มีอายุ 30-40 ปี อาจเป็นเพราะว่า ครูที่มีอายุ 40 ขึ้นไป เคยอยู่ ในสังคมที่เจ้าหน้าที่มีอำนาจเหนือพวกเขา และพวกเขาเป็น

พวกอ่านหนังสือง่าย ส่วนครูที่ อายุ 30-40 ปี เป็นพวกที่อยู่ในช่วงที่สังคมที่ปฏิวัติ ประชาธิปไตยและมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในเรื่องการเมืองมากกว่า

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ จะเห็นได้ว่า ปัจจัยทางการบริหารและองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน เนื่องจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะ การมี มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี บุคลิกภาพที่ดีของผู้บริหารโรงเรียน การมีส่วนร่วมของบุคลากร ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดสรรทรัพยากร สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงาน การมีโครงสร้างองค์การ สายบังคับบัญชาที่เหมาะสม มี กฎระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานที่ถูกต้อง ยืดหยุ่น การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เหมาะสม มีการจูงใจ โน้มน้าวใจในการทำงาน การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการทำงาน ส่งเสริมประชาธิปไตยในการทำงาน วัฒนธรรมขององค์การที่มีความเอื้ออาทร มีเหตุผล รับฟังความคิดเห็น ให้เกียรติกันและกัน การทำงานที่มุ่งเป้าหมายและผลสำเร็จของงาน กระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การ ทั้งเฉพาะบุคคลและเป็นทีม การมีเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกันที่ชัดเจน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด มวลประสบการณ์ อย่าง สม่ำเสมอ มีแบบแผนความคิด คิดเชิงเหตุผล วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย อุปสรรค โอกาส ในสถานการณ์ต่างๆ และนำมาปรับใช้เพื่อพัฒนาองค์การ ส่งผลให้การดำเนินงานด้าน ต่างๆ ของโรงเรียน บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน ทั้งด้านวิชาการที่มุ่งส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนรู้ ที่ยึดผู้เรียนสำคัญที่สุด ส่งเสริม ให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และมุ่งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ และมาตรฐาน ด้านงบประมาณที่มุ่งเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบ การบริหารจัดการงบประมาณ โดยยึดหลักความเท่าเทียมและความเสมอภาคทางโอกาส การศึกษาของผู้เรียน หลักการกระจายอำนาจ มีความคล่องตัว โปร่งใสและสามารถ ตรวจสอบได้ ด้านบริหารงานบุคคล ที่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่อง ตามนโยบาย กฎหมายและหลักเกณฑ์ที่กำหนด โดยยึดหลักธรรมาภิบาล และด้านบริหารทั่วไป ที่มุ่ง เสริมสร้าง ประสาน สนับสนุน ส่งเสริมการบริหารงานอื่นๆ ของสถานศึกษาให้บรรลุตาม มาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนด