

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามทฤษฎะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาเอกสาร แนวความคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎะ
  - 1.1 ความหมายของทฤษฎะ
  - 1.2 ความสำคัญของทฤษฎะ
  - 1.3 การวัดและการประเมินทฤษฎะ
2. ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
  - 2.1 ความหมายของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
  - 2.2 ความสำคัญของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
  - 2.3 แนวคิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
3. ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
  - 3.1 ความมีประสิทธิผลของสถานศึกษา
  - 3.2 ความเป็นองค์การวิชาชีพ
  - 3.3 การตัดสินใจร่วมและวิสัยทัศน์ร่วม
  - 3.4 กลุ่มบริหารตนเองและติดต่อสื่อสาร
  - 3.5 การจูงใจเพื่อสร้างสรรค์
  - 3.6 ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง
  - 3.7 วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์
  - 3.8 การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
  - 3.9 การบริหารหลักสูตรและการสอน
  - 3.10 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยภายในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## ทรรศนะ

### 1. ความหมายของทรรศนะ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของ ทรรศนะ ไว้ดังนี้

บุญชู แสงสุข (2544, หน้า 4) ได้ให้ความหมายของทรรศนะว่าหมายถึง การแสดงออกทางด้านความรู้สึกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วยการพูดหรือการเขียน โดยอาศัยพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ รวมทั้งสภาพแวดล้อมเป็นเครือข่ายในการพิจารณาและประเมิน ก่อนที่จะตัดสินใจแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอพื้นฐานประเมินค่าซึ่งเจ้าของทรรศนะนำมาเสนอ เพื่อให้ผู้อื่นพิจารณายอมรับและนำมาปฏิบัติ

สมยศ นาวิการ (2545, หน้า 149) ได้ให้ความหมายของทรรศนะว่า หมายถึง การมีส่วนร่วมในการแสดงออกทางความคิด ทศนคติ เจตคติ เพื่อร่วมกันในการแก้ปัญหาและสร้างเสริมความเชื่อมั่นและความไว้วางใจร่วมกัน

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2545, หน้า 9-11) ได้ให้ความหมายของทรรศนะว่า หมายถึง การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนในการทำงาน จะทำให้เกิดความรู้สึกเกี่ยวข้องผูกพันกับงาน หรือองค์การความรู้สึกผูกพันเกี่ยวข้อง หากมีการตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันแล้วจะเป็นผลให้เกิดข้อผูกมัดหรือผูกพันสิ่งที่ตกลงใจร่วมกัน

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545, หน้า 127) ได้ให้ความหมายของทรรศนะว่า หมายถึง การแสดงความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่มบุคคลเพื่อแก้ปัญหา หรือดำเนินการเพื่อสร้างหรือพัฒนาโดยตอบสนองต่อความต้องการในทางสังคม ความรักใคร่ และความเป็นเจ้าของ

อุทัย บุญประเสริฐ (2546, หน้า 185) ได้ให้ความหมายของทรรศนะว่า ทรรศนะ หมายถึง การแสดงความคิดเห็น ความรู้สึกร่วมกัน โดยการเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหารตัดสินใจ ร่วมจัดทำดำเนินการ และร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการจัดการกับบางสิ่งบางอย่าง เพื่อประโยชน์ร่วมกันของชุมชน สังคม หรือประชาชาติ

ธงชัย สันติวงษ์ (2548, หน้า 128) ได้ให้ความหมายของทรรศนะว่า หมายถึง การแสดงความคิดเห็นและพูดคุยร่วมกันของกลุ่มบุคคล โดยการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมนั้น ๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยการจัดการประชุมหรือแต่งตั้งคณะกรรมการ

จิตต์นิภา ศรีไสย์ (2549, หน้า 152) ได้กล่าวว่า ทรรศนะ หมายถึง ความคิดเห็นที่ประกอบด้วยเหตุผล และยังได้กล่าวถึงโครงสร้างของการแสดงทรรศนะว่าประกอบด้วย 1) ที่มาคือส่วนที่เป็นเรื่องราวต่าง ๆ อันทำให้เกิดการแสดงทรรศนะ 2) ข้อเสนอสนับสนุน คือ ข้อเท็จจริง หลักการรวมทั้งทรรศนะและมติของผู้อื่นที่ผู้แสดงทรรศนะนำมาใช้เพื่อประกอบให้เป็นเหตุผลสนับสนุนข้อสรุป และ 3) ข้อสรุปคือสารที่สำคัญที่สุดของทรรศนะ อาจเป็นข้อเสนอแนะข้อวินิจฉัย

ฮิลการ์ด (Hilgard, 1962, p. 626) ได้ให้ความหมายของทรศนะว่า หมายถึง การพิจารณาตัดสินหรือความเชื่อ ที่นำไปสู่การคาดคะเน หรือการแปลผลในพฤติกรรมของบุคคลต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น

เทอร์สโตน (Thurstone, 1977, p.77) ได้ให้ความหมายของทรศนะว่า หมายถึง การแสดงออกทางด้านผลรวมของความโน้มเอียง ความรู้สึกและอคติอาจเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นในใจมาก่อน หรืออาจจะเป็นความคิด ความเชื่อ หรือการลงความเห็นของมนุษย์ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

สรุปได้ว่า ทรศนะ หมายถึง ความคิดเห็นที่เกิดจากการการแสดงความคิดร่วมกันของกลุ่มบุคคล และเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการบริหารตัดสินใจ ร่วมจัดทำดำเนินการ และร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการกับบางสิ่งบางอย่างเพื่อประโยชน์ร่วมกันของสังคม

## 2. ความสำคัญของทรศนะ

นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของทรศนะไว้ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2546, หน้า 164) ได้กล่าวถึงความสำคัญของทรศนะว่า

- 1) ทรศนะเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลแสดงปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
- 2) ทรศนะเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา
- 3) ทรศนะเป็นสิ่งซ่อนเร้นภายในที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมทั้งกาย วาจา
- 4) ทรศนะมีสมบัติ และลักษณะในการกำหนดทิศทางของพฤติกรรม หรือความรู้สึกต่อวัตถุว่ารู้สึกกลางๆ หรืออาจจะเป็นไปในทางบวก ทางลบ

สฤษฎี จิตนอก (2548, หน้า 15) ได้กล่าวถึงความสำคัญของทรศนะว่า หากชุมชนหรือสมาชิกที่ร่วมงานกันได้มีโอกาสแสดงทรศนะหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานซึ่งชุมชนมีส่วนได้ส่วนเสียย่อมทำให้ชุมชนมีความพึงพอใจ ไม่ขัดแย้ง ยอมรับผลที่เกิดขึ้น เพราะทุกคนมีส่วนในการแสดงทรศนะหรือแสดงความคิดเห็น ถือว่าทุกคนมีส่วนร่วม ดังนั้นงานที่ทุกคนได้มีส่วนร่วมและแสดงทรศนะหรือแสดงความคิดเห็นในงานนั้นๆ ย่อมประสบผลสำเร็จอย่างมีคุณภาพ

อำนาจ สิทธิแสง (2548, หน้า 41) ได้กล่าวถึงความสำคัญของทรศนะว่าการดำเนินงานจะบรรลุความสำเร็จได้ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของประชาชนในการแสดงทรศนะหรือความคิดเห็น ดังนี้ คือ

- 1) มีส่วนร่วมในความคิดเห็นเป็นการตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วม
- 2) มีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน
- 3) มีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน
- 4) มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
- 5) มีส่วนร่วมในการประเมินผล และ
- 6) มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ

ฟิลด์แมน (Feldman, 1991, p. 53) ได้กล่าวว่า การแสดงทรศนะหรือการสำรวจความคิดเห็นเป็นการศึกษาความรู้สึกของบุคคล กลุ่มคนที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด และการแสดงทรศนะหรือการสำรวจความคิดเห็นจะเป็นประโยชน์ต่อการวางนโยบายต่างๆ การเปลี่ยนแปลง

นโยบายต่างๆ เพราะจะทำให้การดำเนินงานต่างๆ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเป็นไปตามความพอใจของผู้ร่วมงาน

สรุปได้ว่า การแสดงทรรศนะเป็นกระบวนการของการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของบุคคล กลุ่มคน หรือประชาชน ซึ่งเป็นกระบวนการสื่อสารสองทางที่มีเป้าหมายโดยรวมเพื่อจะให้เกิดการตัดสินใจที่ดีขึ้น มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการคิดวางแผนกำหนดกลยุทธ์ศาสตร์ การปฏิบัติ การประเมินผล และการรับผิดชอบร่วมกัน ทรรศนะจึงเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดทิศทางของพฤติกรรมและสิ่งกระตุ้นให้บุคคลแสดงปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อาจจะเป็นไปในทางบวก หรือทางลบก็ได้

### 3. การวัดและประเมินค่าทรรศนะ

นักวิชาการได้กล่าวถึงการวัดและประเมินค่าทรรศนะไว้ดังนี้

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2547, หน้า 99-130) กล่าวว่า หลักการวัดทรรศนะ ทรรศนะ หรือความคิดเห็น ส่วนใหญ่สเกลการวัดทรรศนะ ทรรศนะ หรือความคิดเห็นจะประกอบด้วยข้อความหลายข้อความ เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย สำหรับวิธีวัดที่สำคัญได้แก่

1. วิธีลิเคิร์ตสเกล (Likert scale) เป็นวิธีการวัดทรรศนะหรือความคิดเห็นโดยเริ่มต้นด้วยการรวบรวมหรือเรียบเรียงข้อความที่เกี่ยวข้องกับทรรศนะ ทรรศนะหรือความคิดเห็นที่ต้องการศึกษา ข้อความแต่ละข้อความจะมีทางเลือกตอบได้ 5 ทาง ตั้งแต่เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง สำหรับการให้คะแนน กรณีเมื่อคำถามเป็นการวัดในเชิงนิยาม (positive) ถ้าตอบว่าเห็นด้วยอย่างยิ่งจะได้ 5 คะแนน เห็นด้วยได้ 4 คะแนน ไม่แน่ใจได้ 3 คะแนน ไม่เห็นด้วยได้ 2 คะแนน ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งได้ 1 คะแนน และคำถามเป็นการวัดในเชิงไม่นิยาม (negative) ก็ให้คะแนนกลับกัน

2. วิธีสเกลจัดอันดับ (rating scale) เป็นวิธีวัดทรรศนะ ทรรศนะหรือความคิดเห็น ซึ่งให้ผู้ตอบบอกความต้องการมากน้อยของสิ่งที่ต้องการวัด ส่วนมากจะเป็นการวัดความคิดเห็น ทรรศนะ ค่านิยม ระดับความเชื่อความมากน้อยของความรู้สึก เป็นต้น ลักษณะของมาตรวัดนี้จะจัดอยู่ในมาตราเรียงลำดับ (ordinal scale) คือเป็นมาตรวัดที่ต่อเนื่องสามารถเรียงลำดับได้

3. วิธีเทอร์สโตนสเกล (Thurstone scale) เป็นวิธีการวัดทรรศนะ ทรรศนะหรือความคิดเห็นโดยการสร้างสเกลให้มีช่วงเท่ากันหรือดูเหมือนว่าจะเท่ากันมากกว่าการวัดแบบอื่นๆ ซึ่งในทางปฏิบัติหมายถึง วิธีการให้น้ำหนักหรือในการแบ่งแต่ละข้อความที่ประกอบขึ้นมาเป็นสเกล ข้อความแต่ละข้อความจะมีน้ำหนักในแต่ละช่วงเท่ากัน

4. วิธีกัทแมนสเกล (Guttman scale) เป็นวิธีการวัดทรรศนะ ทรรศนะหรือความคิดเห็นที่เน้นในเรื่องเกี่ยวกับความหมายของคะแนนและความเป็นมิติเดียวกัน ตลอดจนความสามารถในการนำคะแนนมาสร้างเป็นสเกลได้

กระทรวงศึกษาธิการ (2548, หน้า 132-133) กล่าวว่า การวัดและประเมินค่า  
 วรรณคดีมีแนวทางดังนี้

1. ประโยชน์และลักษณะสร้างสรรค์ วรรณคดีที่ดีต้องก่อให้เกิดประโยชน์และมี  
 คุณค่าในทางสร้างสรรค์ คำว่าประโยชน์นี้ หมายถึง ประโยชน์ทั้งส่วนน้อยและประโยชน์ส่วน  
 ใหญ่ ถ้าเป็นประโยชน์เฉพาะตนหรือส่วนน้อยแต่อย่างเดียว ก็เป็นวรรณคดีที่ไม่สู้จะมีคุณค่านัก  
 ยิ่งเป็นวรรณคดีที่เป็นประโยชน์เฉพาะตนหรือคนส่วนน้อย แต่กลับเป็นโทษแก่คนส่วนใหญ่หรือ  
 ส่วนรวม ก็ย่อมจะเป็นวรรณคดีที่ไม่พึงประสงค์ยิ่งขึ้น สำหรับวรรณคดีในทางสร้างสรรค์นั้น  
 หมายถึง การเสนอแนะที่ก่อให้เกิดสิ่งแปลกใหม่ อันนำไปใช้ประโยชน์ได้และสร้างสิ่งที่ดีงาม  
 ของสังคมไว้ให้คงอยู่ตลอดไป

2. ความน่าเชื่อถือและความสมเหตุสมผล วรรณคดีที่ดีจะต้องมีความน่าเชื่อถือและ  
 ความสมเหตุสมผล ข้อสนับสนุนวรรณคดีจะต้องมีน้ำหนักพอที่จะทำให้ข้อสรุปน่าเชื่อถือ และมี  
 ค่าควรแก่การยอมรับ

3. ความเหมาะสมกับผู้รับสารและกาลเทศะ ในการประเมินค่าวรรณคดีจะต้อง  
 พิจารณาว่าวรรณคดีนั้น ๆ ได้เสนออย่างและควรแก่ประชุมชนหรือไม่นำเสนอถูกต้องกับ  
 กาลเทศะหรือไม่ และวรรณคดีที่นำเสนอมีความพอเหมาะพอดี ไม่มากเกินไป เหมาะแก่เนื้อ  
 ที่หรือเวลาที่มีอยู่ เหมาะแก่สมรรถภาพการรับสารของผู้รับหรือไม่

4. การใช้ภาษา ภาษาเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดสำหรับการนำเสนอวรรณคดีจะนั้น  
 ในการประเมินค่าวรรณคดีจำเป็นต้องประเมินการใช้ภาษาด้วยว่า มีความแจ่มแจ้ง ชัดเจน  
 แม่นตรงตามต้องการและเหมาะสมแก่ระดับการสื่อสารหรือไม่เพียงใด

จิตต์นิภา ศรีไสย์ (2549, หน้า 153) กล่าวว่า การวัดและประเมินค่าวรรณคดี  
 มีแนวทางในการประเมินดังนี้ 1) มีประโยชน์และสร้างสรรค์ 2) ความน่าเชื่อถือและสมเหตุสมผล  
 ดูจากเหตุผลการอ้างผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้แนวเทียบและความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล 3) เหมาะ  
 กับผู้รับสารและกาลเทศะ และ 4) ใช้ภาษาชัดเจน

สรุปได้ว่า การวัดประเมินค่าวรรณคดีของบุคคลใดก็ตาม ไม่ควรยึดตัวบุคคลเป็น  
 สำคัญ แม้ผู้เป็นเจ้าของวรรณคดีนั้นจะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือเป็นผู้ที่มีชื่อเสียงมากเพียงใด  
 เพราะมนุษย์ไม่สามารถเสนอสิ่งถูกต้องเสมอไปในทุกโอกาส การประเมินค่าวรรณคดีเป็นเรื่อง  
 ละเอียดอ่อน จะด่วนสรุปไม่ได้ ต้องอาศัยเวลาและข้อมูลหลาย ๆ ด้านประกอบกัน วิธีวัดมีหลาย  
 วิธีเหมาะสมกับการวิจัยแต่ละแบบ ผู้วิจัยเห็นว่างานวิจัยครั้งนี้เป็นการวัดวรรณคดีซึ่งเหมาะสม  
 และสอดคล้องกับการวัดแบบวิธีจัดอันดับ (rating scale)

## ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

### 1. ความหมายความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

กัลยาณี คำแดง (2545, หน้า 19) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มุ่งเน้น กระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และยังเป็น การขยายศักยภาพให้กับสมาชิกภายในองค์การที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง หรือสร้างผลงานที่พึงประสงค์อย่างแท้จริง โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดเห็นความเข้าใจเชิงระบบที่ประสานกัน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 49) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่สมาชิกมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นกับองค์การ มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกกับตัวองค์การเอง เป็นองค์การที่แสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสเพื่อพัฒนา เพื่อความเติบโต เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง

อภันตรี รอดสุทธิ (2545, หน้า 12 – 13) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การซึ่งคนในองค์กรขยายขอบเขตความสามารถของคนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนที่มีการเปลี่ยนแปลงในความคิด ภูมิปัญญา ความรู้ความเข้าใจให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงและมักมีการปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง

ชวินทร์ รัชมณีนท์กุล (2546, หน้า 13) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะ ที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร

วีรวิช มาพะศิริรานนท์ (2547, หน้า 21) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึง กระบวนการหนึ่งของการบริหารที่มุ่งเน้นให้องค์การและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่เพียบพร้อมไปด้วยศักยภาพ และมีผลการปฏิบัติงานที่เต็มเปี่ยมไปด้วยศักยภาพเชื่อมโยงรูปแบบ การทำงานเป็นทีม เข้ากับกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงแล้ว เปิดโอกาสให้ทีมนั้นทำงานประยุกต์เข้ากับงาน มีการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม และสร้างสรรค์อันเป็นผลให้เกิดศักยภาพของทีมงาน ในการพัฒนาผลผลิตและสร้างนวัตกรรมต่างๆ เป็นช่องทางให้ได้รับความจงรักภักดีต่อผลผลิตและการบริหารจากผู้บริหารที่สามารถเพิ่มส่วนแบ่งและเพิ่มพุดกำไร และกระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพนั้นจะต้องดำเนินการด้วยความร่วมแรงร่วมใจให้เป็นไปด้วยความรวดเร็วมากกว่า การแข่งขันและความเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ในปัจจุบันนี้

สุนทรี กุลนันทน์ (2549, หน้า 66) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สถานที่หรือกลุ่มคนที่ใช้กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องของสมาชิกทั้งหมดทั้งในระดับกลุ่มบุคคล กลุ่มองค์การ และชุมชน เป็นกลยุทธ์พัฒนาศักยภาพของสมาชิกเหล่านั้นเพื่อ

บรรลุผลที่ตั้งใจไว้ของสมาชิก และเพื่อให้องค์การสามารถปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่องในระยะยาวได้ในเวลาเดียวกัน

เซนเก้ (Senge, 1990, p.76) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ซึ่งบุคคลในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีรูปแบบของความคิดใหม่ๆ เกิดขึ้นและมีการขยายขอบเขตของแบบแผนความคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ได้อย่างอิสระ เป็นที่ซึ่งสมาชิกองค์การการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกันกับคนอื่นและวิธีการเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ

เพ็ดเลอร์, และบอยเดลล์ (Pedler, & Boydell, 1991, pp.1-2) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่อำนวยความสะดวกในเรื่องการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน และเป็นองค์การที่ปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีและกระตุ้นให้ทุกคนเรียนรู้รวมทั้งต้องสร้างและคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองและพนักงานด้วย

ครัมลิงเกอร์ (Kramlinger, 1992, p.8) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ประกอบด้วยโครงสร้างของปัจเจกบุคคลที่สมาชิกทุกระดับสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว และสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อันจะนำไปสู่ความเป็นอยู่ที่ดี

วัตกินส์, และมาร์สิก (Watkins, & Marsick, 1992, p.78) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ให้สมาชิกสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์การ ในขณะที่เดียวกันก็ใช้ องค์การในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่สมาชิก โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ที่ต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการปฏิบัติงาน และใช้การเอื้ออำนาจแก่สมาชิกเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และมีการฟังพาดูอาศัยกันระหว่างบุคคล องค์การ และชุมชน

การ์วิน (Garvin, 1993, p.80) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์และถ่ายโอนองค์ความรู้สู่การปฏิบัติและสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ ๆ

คิม (Kim, 1993, p.15) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการเพิ่มพูนขีดความสามารถเพื่อให้เกิดการกระทำที่มีประสิทธิผล

โรส, และสมิท (Ross, & Smith, 1994, p.9) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีการทดสอบ ตรวจสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่องและมีการแปรเปลี่ยนให้เป็นองค์ความรู้ที่เอื้อประโยชน์ต่อจุดมุ่งหมายหลักขององค์การ

สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนวยความสะดวก กระตุ้นและสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ ซึ่งบุคคลในองค์การสามารถขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่ระดับบุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริงมีการเรียนรู้

ร่วมกันทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสบผลสำเร็จ สามารถนำความรู้มาปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของตนในองค์กร จนนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

## 2. ความสำคัญของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ธานี สุขเกษม (2544, หน้า 77-82) ได้กล่าวถึงความลักษณะสำคัญของความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความเป็นพลวัตและมีการแข่งขันกันในระดับโลก มากขึ้น ซึ่งองค์กรยุคใหม่จะต้องเน้นที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นกล ยุทธ์ที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจที่มีความสลับซับซ้อน

เปี่ยมพงศ์ น้อยบ้านด่าน (2544, หน้า 17) ได้กล่าวถึงความลักษณะสำคัญของความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีความสำคัญ 5 คือ 1) ทำให้มี การแก้ปัญหาอย่างเป็น โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ 2) มีการทดลอง ปฏิบัติ ในสิ่งใหม่ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรเสมอ 3) มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต เพื่อให้สมาชิก ในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการ แลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ของสมาชิก 4) มีการเรียนรู้จากผู้อื่น โดยการใช้การสัมภาษณ์ การสังเกต และ 5) มีการถ่ายทอดความรู้โดยการทำรายงาน

ทองใบ สุตซารี (2547, หน้า 57) ได้กล่าวถึงความลักษณะสำคัญของความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญดังนี้ 1) เป็นองค์กรในการระดมสรรพกำลัง และทรัพยากรทั้งปวงเพื่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ 2) ทำหน้าที่ผลิตสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เป็นองค์กรที่พยายามแสวงหานวัตกรรมที่จะช่วยให้ สามารถผลิตสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) เสริมสร้างนวัตกรรมในการทำงานกล่าวคือเป็นกลไก สำคัญที่จะทำให้การประยุกต์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและการบริการที่ดี 4) เป็นพื้นฐานสำคัญในการผลิตสมัยใหม่ 5) เป็นองค์กรที่ต้องปรับตัวกับสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลง 6) เป็นการสร้างความคุ้มค่าให้แก่ผู้ประกอบการ และ 7) เป็นองค์กรที่เผชิญกับสิ่งท้า ทายต่างๆที่หลากหลายไม่ว่าเป็นแรงจูงใจ เป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการไปสู่เป้าหมายให้ สมฤทธิ์

เซนเก้ (Senge, 1990, p.90) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 มีความรอบรู้เฉพาะตัว โดยสมาชิกในองค์กรมีความสามารถทักษะ และ เจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความเป็นตัวของตัวเอง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีปฏิภาณไหวพริบ เป็น ผู้ใฝ่ดี ใฝ่รู้ มีการวิเคราะห์และตัดสินใจด้วยข้อมูลและข้อเท็จจริงรวมทั้งมีความเชี่ยวชาญในการ ปฏิบัติงาน

ประการที่ 2 มีรูปแบบวิธีคิด โดยสมาชิกในองค์การมีวิถีชีวิตการทำงานที่ชัดเจน เข้าใจบทบาทหน้าที่และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ รวมทั้งมีโลกทัศน์กว้างไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลงทันกับโลกสมัยใหม่ ร่วมมือ ร่วมใจประสานประโยชน์ และเคารพสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น

ประการที่ 3 มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยสมาชิกในองค์การมีการร่วมกันคิด ร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์การ และสามารถปฏิบัติงานในทิศทางเดียว ทำให้ภาพรวมในอนาคตที่สมาชิกปรารถนาเป็นจริงขึ้นมา

ประการที่ 4 มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยสมาชิกในองค์การมีการเสวนาอภิปราย ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล ความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์รวมทั้งมีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆร่วมกัน พร้อมทั้งสามารถปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมโดยช่วยเหลือเกื้อกูล มีความสามัคคีและความเป็นกันเองกับทุกคน

ประการที่ 5 มีการคิดอย่างเป็นระบบ โดยสมาชิกในองค์การมีความคิดทันกับสถานการณ์เห็นโอกาสต่างๆมีประโยชน์ต่อองค์การ สมาชิกมีความคิดและปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบตลอดเวลา

กาเรต (Gareth, 1998, p.99) ได้กล่าวถึงความลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้คือ องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีลักษณะสำคัญดังนี้ 1) องค์การเพิ่มความชำนาญและความพยายามแข่งขันกันทำให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองให้คิดค้นสิ่งใหม่ขึ้น 2) องค์การมีการสร้างประสิทธิภาพจากการใช้เทคโนโลยี 3) องค์การมีการจัดสภาพแวดล้อมภายในที่ตอบสนองกับสภาพภายนอก 4) เกิดความประหยัดในการดำเนินการเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้การปรับเปลี่ยนใดๆ และ 5) เป็นการสร้างแรงกดดันต่อบุคคลทำให้บุคคลยอมปฏิบัติตามและอยู่ภายใต้ความควบคุมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

การ์วิน (Garvin, 1993, p. 207) ได้กล่าวถึงความลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้คือ องค์การแห่งการเรียนรู้ทำให้เกิดทักษะในการสร้างสรรค์และการถ่ายโอนองค์ความรู้ สามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ๆ

สรุปได้ว่า ลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้คือ เป็นองค์การในการระดมสรรพกำลังและทรัพยากรทั้งปวงเพื่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทำให้เกิดทักษะในการสร้างสรรค์และการถ่ายโอนองค์ความรู้เป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้การปรับเปลี่ยนใดๆสะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่

### 3. แนวคิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 7) เสนอแนวคิดปัจจัยการบริหารสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 10 ประการ คือ 1) ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน 2) ความเป็นองค์การวิชาชีพ 3) การตัดสินใจร่วมและวิสัยทัศน์ร่วม 4) กลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร 5) การมุ่งใจเพื่อสร้างสรรค์ 6) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 7) วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การเชิงสร้างสรรค์ 8) การบริหารเพื่อนการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม 9) การบริหารหลักสูตรและการสอน และ 10) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545, หน้า 64-66) เสนอแนวคิดปัจจัยการบริหารสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3 ประการคือ 1) ภาวะผู้นำ 2) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ 3) ความคิดเชิงระบบ

บุญส่ง หาญพานิช (2546, หน้า 45) เสนอแนวคิดปัจจัยการบริหารสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ 1) การคิดที่เป็นระบบ 2) ความสามารถของบุคคล 3) กรอบความคิดภายใน 4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ 5) การเรียนรู้ทีม

อโนมา คงตะแบก (2547, หน้า 35) เสนอแนวคิดปัจจัยการบริหารสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการคือ 1) บุคคลที่รอบรู้ 2) รูปแบบความคิด 3) วิสัยทัศน์ร่วม 4) การเรียนรู้เป็นทีม และ 5) ความคิดเชิงระบบ

เซนเก้ (Senge, 1990, p.76) เสนอแนวคิดปัจจัยการบริหารสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการให้เกิดผลจริงจิงในรูปของการนำไปปฏิบัติ (practice) ทั้งนี้คำว่า “วินัย (disciplines)” หมายถึง ตัวทฤษฎีหรือเทคนิควิธีที่จำเป็นต้องศึกษาใคร่ครวญให้เกิดความเข้าใจอย่างต่อ่งแท้ จนสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วมีประสิทธิภาพ หลักการหรือวินัย 5 ประการ ได้แก่ 1) ความรอบรู้แห่งตน 2) แบบแผนความคิดอ่าน 3) วิสัยทัศน์ร่วม 4) การเรียนรู้ของทีม และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ ในที่นี้จะกล่าวถึงการประยุกต์ใช้หลักการทั้ง 5 ประการเพื่อสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

มาร์ควอร์ท, และเรย์โนลด์ (Marquardt, & Reynolds, 1994, pp. 31-32) เสนอแนวคิดปัจจัยการบริหารสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 9 ประการดังนี้ 1) มีโครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure) โครงสร้างขององค์กรเล็กและคล่องตัว ยืดหยุ่นไม่ตายตัว มีการพรรณนาความรับผิดชอบ ไม่มีการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมกระบวนการไม่ซ้ำซ้อนกัน 2) มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ (corporate learning culture) มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ ที่เน้นการร่วมพลัง ความตระหนักรู้ในตน ใคร่ครวญ และการสร้างสรรค์3)มีการเสริมอำนาจ (empowerment) ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ แก้ปัญหา กระจายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ระดับล่าง 4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning) องค์กรแห่งการเรียนรู้มีการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและสิ่งที่มีผลกระทบต่อองค์กร 5) การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (knowledge creation and transfer) บุคลากรทุกคนมีบทบาทเสริมสร้างความรู้เรียนรู้จากฝ่ายอื่นๆ ทั้งในและนอกองค์กรมีการสร้างความรู้ใหม่ 6) เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (learning technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้อย่างทั่วถึง 7) มุ่งเน้นคุณภาพ (quality) องค์กรให้ความสำคัญกับการบริการคุณภาพ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 8) มีกลยุทธ์ (strategy) ใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ควบคู่กับการทำงานบรรยากาศสนับสนุนเป็นการร่วมมือแบ่งปัน ทำงานเป็นทีม เป็นเครือข่าย และ 9) วิสัยทัศน์ (vision) วิสัยทัศน์เป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996, p.21) เสนอแนวคิดปัจจัยการบริหารสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบคือ 1) องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ ซึ่งเป็นลักษณะของ พลวัตการ

เรียนรู้ 2) องค์ประกอบด้านองค์การ ซึ่งมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนองค์การ โดยใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ นโยบายแบบมีส่วนร่วม การให้ข้อมูลข่าวสารการตรวจสอบและควบคุมกลยุทธ์การแลกเปลี่ยนภายใน การให้รางวัล โครงสร้างกระจายอำนาจ ให้บุคลากรวิเคราะห์ภายนอกการเรียนรู้ระหว่างองค์การ การมองภายใน บรรยากาศการเรียนรู้ โอกาสพัฒนาตนเองการมองภายใน 3) องค์ประกอบด้านบุคคล ซึ่งจะเป็นการกล่าวถึง การเสริม อำนาจบุคคล 4) องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ และ 5) องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี ซึ่งเป็นการปรับใช้เทคโนโลยีในองค์การ

เพดเลอร์, เบอร์กอน, และบอยเดล (Pedler, Burgoyne, & Boydell, 1997, p.18) เสนอแนวคิดปัจจัยการบริหารสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน คือ 1) ด้านกลยุทธ์ 2) ด้านการมองภายในองค์การ 3) ด้านโครงสร้าง 4) ด้านการมองภายนอก และ 5) ด้านโอกาสในการเรียนรู้

เดวิด (David, 1998, p.76) เสนอแนวคิดปัจจัยการบริหารสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 4 ด้าน คือ 1) ระบบการเรียนรู้ของตนเอง 2) มีรูปแบบการเรียนรู้ขององค์การสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ 3) มีรูปแบบการเรียนรู้ผันแปรตามระบบการเรียนรู้ขององค์การ และ 4) มีกระบวนการพื้นฐานที่สามารถใช้เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ขององค์การ

แบรนด์ (Brandt, 2003, p.51) เสนอแนวคิดปัจจัยการบริหารสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 10 ประการ คือ 1) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีโครงสร้างที่สนับสนุนพฤติกรรมการเรียนรู้ 2) องค์การแห่งการเรียนรู้มีเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถทำให้สำเร็จได้ในโรงเรียน เป้าหมายที่สำคัญต้องเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของนักเรียน 3) คณะครูในโรงเรียนสามารถอธิบายขั้นตอนการพัฒนาโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง โรงเรียนอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา และคณะครูภายในโรงเรียนเป็นผู้กำหนดความเปลี่ยนแปลงได้ 4) รวบรวมและจัดการข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน 5) มีกระบวนการที่ใช้ความรู้เป็นฐานและใช้กระบวนการสร้างความคิดใหม่ 6) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งการเรียนรู้ภายนอกอยู่เสมอ 7) ต้องพิจารณาข้อมูลป้อนกลับด้านผลผลิตและกระบวนการ 8) มีการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง 9) มีวัฒนธรรมที่สนับสนุน ได้แก่ บรรยากาศที่เป็นมิตร และ 10) เป็นระบบเปิดที่รับรู้ความเคลื่อนไหวจากสิ่งแวดล้อมภายนอกรวมทั้งเงื่อนไขทางสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ

สรุป โดยการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยใช้แนวคิดของ วิโรจน์ สารรัตน์ 10 ประการ ได้แก่ 1) ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน 2) ความเป็นองค์การวิชาชีพ 3) การตัดสินใจร่วมและวิสัยทัศน์ร่วม 4) กลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร 5) การมุ่งใจเพื่อสร้างสรรค์ 6) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 7) วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การเชิงสร้างสรรค์ 8) การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม 9) การบริหารหลักสูตรและการสอน และ 10) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

## ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

### 1. ความมีประสิทธิผลของสถานศึกษา

#### 1.1 ความหมายความมีประสิทธิผลของสถานศึกษา

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 39) กล่าวว่า ความมีประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึงการที่บุคลากรได้เข้ามาทำงานที่โรงเรียนที่ดีเป็นที่ยอมรับของชุมชนแล้วส่งผลให้เกิดความภาคภูมิใจในโรงเรียน เป็นแรงจูงใจหนึ่งที่จะทำให้เกิดความท้าทายอยากจะทำสิ่งท้าทายของตนเองเต็มที่ รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนจึงเกิดความคิดที่จะริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ๆ

สมจิต หนูเจริญกุล (2547, หน้า 49) กล่าวว่า ความมีประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลผลิต ได้แก่ การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้าความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าที่น้อยแสดงว่ามีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้าซึ่งหมายถึงองค์กรนี้มีประสิทธิภาพ สัดส่วนตัวนี้สามารถทำให้ได้ดีขึ้นได้โดยการปรับปรุงผลผลิตภาพ คือการทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นในขณะที่ปัจจัยนำเข้าคงที่หรือโดยการประหยัด คือการรักษาระดับผลผลิตให้คงที่แต่ลดปัจจัยนำเข้าลง

สมใจ ลักษณะ (2547, หน้า 7-8) กล่าวว่า ความมีประสิทธิผลโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ตามภารกิจ หน้าที่ขององค์การโดยใช้ทรัพยากร ปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงกำลังคน อย่างคุ้มค่าที่สุด มีการสูญเปล่าน้อยที่สุด มีลักษณะการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดีโดยประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากร และกำลังคน องค์การมีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการผลิตและการบริการได้ตามเป้าหมาย องค์การมีความสามารถประยุกต์ศาสตร์ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ และเทคโนโลยีอย่างฉลาด ทำให้เกิดมีการทำงานที่เหมาะสม มีความราบรื่นในการดำเนินงาน มีปัญหา อุปสรรค และความขัดแย้งน้อยที่สุด บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีความสุขความพอใจในการทำงาน

ปิติชาย ตันปิติ (2547, หน้า 25) กล่าวว่า ความมีประสิทธิผลโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม สามารถดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยการบูรณาการเพื่อความอยู่รอดและธำรงรักษาแบบแผนที่ดีขององค์การ

ไพณรินทร์ ไพธรรมโชติวัฒน์ (2554, ไม่ปรากฏเลขหน้า) กล่าวว่า ความมีประสิทธิผลโรงเรียน หมายถึง การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าเพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานหรือผลกำไร หรืออาจจะกล่าวง่าย ๆ ว่า ลงทุนน้อยแต่ได้ผลกำไรมาก หรืออีกนัยหนึ่ง อาจจะไม่คำนึงถึงต้นทุน แต่มองว่า ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการเป็นพอ

บาร์นาร์ด (Barnard, 1968, p.55) ได้กล่าวว่า กล่าวว่าคุณมีประสิทธิภาพโรงเรียน หมายถึง การตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างสมบูรณ์ ความเข้มของการตอบสนองอย่างสมบูรณ์จะเป็นตัวชี้วัดความเข้มของประสิทธิภาพ

กลิคแมน (Glickman, 1990, p.42) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงกว่าระดับเกณฑ์มาตรฐานที่ทดสอบ

ฮอย, และมิสเกล (Hoy, & Miskel, 1991, p.398) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงสามารถพัฒนาให้นักเรียนให้มีเจตคติทางบวก สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่บีบบังคับได้ รวมทั้งสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

เชน (Schein, 1993, p.118) กล่าวว่าประสิทธิภาพโรงเรียน หมายถึง สมรรถนะ (capacity) ขององค์การในการที่จะอยู่รอด (survival) ปรับตัว (adapt) รักษาสภาพ (maintain) ไม่ว่าองค์การนั้นจะมีหน้าที่ใดที่จะต้องกระทำให้ลุล่วงไป

โฮลท์, และไฮนด์ส (Holt, & Hinds, 1994, p.27) ให้ทัศนะเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่น่าสนใจว่าเป็นเรื่องยากจะให้นิยามได้อย่างชัดเจนว่าประกอบด้วยอะไรบ้าง อาจต้องมีการอภิปรายหรือถกเถียงกันได้ไม่รู้จบ หากจะมองในทัศนะของผู้ปกครอง โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพก็อาจจะหมายถึงเด็กมีความสุขหรือไม่ เด็กได้คะแนนดีหรือไม่ โรงเรียนสะอาดสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อยหรือไม่ ครูเอาใจใส่เด็กดีหรือไม่ ที่โรงเรียนมีคนที่ตนเองชอบหรือเชื่อถือได้หรือไม่ หรือตนควรจะให้ความร่วมมือกับโรงเรียนดีหรือไม่ เป็นต้น ในทัศนะของครู ก็อาจมองว่า เด็กทุกคนได้เรียนรู้หรือไม่ คณะครูเอาใจใส่เด็กและมีความผูกพันกับภารกิจหน้าที่ดีหรือไม่ ผู้บริหารให้การสนับสนุนดีหรือไม่ และตนควรทำงานอยู่โรงเรียนนี้อีกต่อไปหรือไม่ เป็นต้น หรือในทัศนะของผู้บริหาร อาจมองว่า โรงเรียนเป็นที่นิยมกันหรือไม่ โรงเรียนเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับโรงเรียนอื่น เด็กมาโรงเรียนนี้กันหรือไม่ ผู้ปกครองมีการบ่นหรือตำหนิอะไรหรือไม่ เป็นต้น

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนซึ่งจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์การสามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้หรือผลงานของกลุ่มซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

## 1.2 ความสำคัญของประสิทธิผลองค์การ

พิทยา บวรวัฒนา (2544, หน้า 184-197) ได้เสนอวิธีการวัดประสิทธิผลไว้ 4 ตัว คือ 1) วัดจากความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์การซึ่งต้องเป็นเป้าหมายที่แท้จริงโดยวัดจากปัจจัยนำเข้า ตัวอย่างเช่น การบริหารที่ยึดวัตถุประสงค์ MBO (management by object) 2) วัดโดยใช้แนวคิดเชิงระบบ (system approach) โดยเน้นที่ปัจจัยนำเข้าเช่น ทรัพยากรทุน และ

คน เพื่อทดแทนของเดิมกับระบบการแปรรูปปัจจัยและความอยู่รอดวิธีนี้จะมีข้อบกพร่องอันเกิดจากการวิเคราะห์โดยประเมินจากเป้าหมาย ในกรณีที่องค์กรมีหลายเป้าหมายแต่จุดอ่อนก็คือ องค์กรอาจหันไปสนใจวิธีทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย แทนที่จะพิจารณาจากเป้าหมายที่แท้จริง

3) วัตจากความสามารถขององค์กรในการเอาชนะใจผู้มีอิทธิพล (strategic-constituencies approach) เพื่อไม่ให้กลุ่มผลประโยชน์เหล่านั้น ซึ่งมีอิทธิพลควบคุมทรัพยากรที่จำเป็นต่อความอยู่รอดขัดขวางการดำเนินงานขององค์กร โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กรว่าเขามีความต้องการและคาดหวังอะไร ซึ่งถือเป็นการแลกเปลี่ยนกัน แต่ปัญหาก็คือใครคือผู้มีอิทธิพลที่แท้จริง เพราะอาจมีการแลกเปลี่ยนได้ และ 4) วัตจากค่านิยมที่แตกต่างกันของสมาชิกองค์กร (competing - values approach) เพราะสมาชิกมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับใครมีตำแหน่งอะไร จึงต้องวัตจากการผสมผสานผลประโยชน์ระหว่างบุคคลกับองค์กร

วิโรจน์ สารรัตน์ (2545, หน้า 20) ได้เสนอวิธีการวัดประสิทธิผลไว้โดยการวัดจาก 1) ปัจจัยป้อนเข้า คือ ทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวก 2) กระบวนการ คือ วิสัยทัศน์ บรรยากาศองค์กรคุณภาพหลักสูตรและการสอน และ 3) ปัจจัยป้อนออก คือ ความสำเร็จของงาน ความพึงพอใจในงาน และคุณภาพการปฏิบัติ

สุวิมล ว่องวานิช (2546, หน้า 221 - 222) ได้เสนอวิธีการวัดประสิทธิผลไว้ 5 วิธี คือ ดังนี้ 1) กำหนดจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติ 2) ระบุความสามารถด้านการปฏิบัติ 3) กำหนดวิธีการวัด 4) กำหนดเครื่องมือที่จะวัด และ 5) กำหนดการประเมินผลการวัด

ธงชัย สันติวงษ์ (2548, หน้า 318) ได้เสนอวิธีการวัดประสิทธิผลไว้ 4 รูปแบบ คือ 1) วัดผลสำเร็จที่เป้าหมาย 2) วัดการบริหารประสิทธิผลเชิงระบบ 3) วัดการบริหารประสิทธิผลโดยใช้กลยุทธ์ และ 4) การใช้วิธีแข่งขันคุณค่า

ภรณ์ มหามนต์ (2549, หน้า 185 - 187) ได้เสนอวิธีการวัดประสิทธิผลไว้ 3 แนวทาง คือ 1) การประเมินประสิทธิผลในแง่เป้าหมาย 2) การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบ และ 3) การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์

พลสุข หิงคานนท์ (2549, หน้า 49) ได้เสนอวิธีการวัดประสิทธิผลไว้ 4 แนวทาง คือ 1) คุณภาพของการปฏิบัติงานความพึงพอใจและความผูกพันของคนในองค์กร 2) การบรรลุเป้าหมายของบุคคล กลุ่มงานและองค์กร 3) การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์สูง และ 4) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แคมเบล (Campbell, 1977, p.41) ได้กำหนดเกณฑ์ต่าง ๆ 30 ตัวเพื่อวัดประสิทธิผลขององค์กร ดังนี้ 1) ประสิทธิผลรวม 2) ผลผลิต 3) ประสิทธิภาพ 4) กำไร 5) คุณภาพ 6) อุบัติเหตุที่เกิดขึ้น 7) การเติบโต 8) การขาดงาน 9) การลาออกจากงาน 10) ความพอใจในงาน 11) แรงจูงใจ 12) ขวัญและกำลังใจ 13) การควบคุม 14) ความขัดแย้งและความสามัคคี 15) ความคล่องตัวและการปรับตัว 16) การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย 17) ความเห็นที่สอดคล้องกันของสมาชิกที่มีต่อเป้าหมาย 18) การยอมรับในเป้าหมายขององค์กร 19) การเข้ากันได้ของบทบาท

สมาชิกและบรรทัดฐานหรือระเบียบกฎเกณฑ์ที่กลุ่มกำหนดไว้ 20) ทักษะทางด้านความสามารถในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานขององค์การ 21) ทักษะทางด้านความสามารถในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานขององค์การ 22) การบริหารข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร 23) ความพร้อมในทางต่างๆที่มีอยู่ 24) การสามารถใช้ประโยชน์ 25) การประเมินโดยสิ่งที่ปรากฏจากภายนอก 26) ความมั่นคง 27) คุณค่าของทรัพยากรบุคคล 28) การมีส่วนร่วมและการร่วมแรงร่วมใจ 29) ความตั้งใจและทุ่มเทในด้านการอบรมและ 30) การมุ่งความสำเร็จ

สตีเยร์ส (Steers, 1991, p.124) ได้เสนอวิธีการวัดประสิทธิผลไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) การบรรลุเป้าหมายสูงสุด ซึ่งเป็นการใช้ทรัพยากร ได้แก่ คน เงิน และเทคโนโลยีที่มีอย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เท่าที่จะเป็นไปได้ตามเป้าหมาย 2) แนวความคิดระบบ ซึ่งเป็นแนวความคิดการวิเคราะห์และพิจารณาเป้าหมายซึ่งเปลี่ยนไปตามกาลเวลา ในรูปแบบที่เป็น "วัฏจักร" และ 3) พฤติกรรมของบุคคลเป็นแนวคิดที่เน้นถึงพฤติกรรมของบุคคลในองค์การที่มีต่อความบรรลุเป้าหมายสูงสุดและความสำเร็จขององค์การระยะยาว

ฮอย, และมิสเกล (Hoy, & Miskel, 1991, pp.382-383) ได้เสนอตัวบ่งชี้ประสิทธิผลองค์การ 4 ประการ ดังนี้ 1) การปรับตัว (adaptation) หมายถึง องค์การแวดล้อมภายนอก โดยปรับเปลี่ยนการทำงานภายในองค์การ ตัวบ่งชี้ที่ใช้ ได้แก่ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนนวัตกรรมความเจริญเติบโตและการพัฒนาการใช้ทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์การ 2) เพื่อให้การดำเนินงานภายในองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ตัวบ่งชี้ที่ใช่วัดได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ คุณภาพ การแสวงหาทรัพยากรและประสิทธิภาพ 3) การบูรณาการ (integration) หมายถึง การรวมพลังให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติการกิจขององค์การ ตัวบ่งชี้ที่ใช่วัดได้แก่ ความพอใจ บรรยากาศ การสื่อความหมาย และความขัดแย้ง และ 4) การคงสภาพความสมบูรณ์ของระบบค่านิยม (latency) หมายถึง การดำรงและรักษาค่านิยมของการทำงานให้อยู่ในองค์การ ตัวบ่งชี้ที่ใช่วัด ได้แก่ ความภักดี ความสนใจของคนส่วนใหญ่ แรงจูงใจและเอกลักษณ์

สรุปได้ว่า แนวทางการประเมินความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ควรประกอบด้วย 1) การประเมินเป้าหมาย 2) การประเมินระบบ และ 3) การประเมินประสิทธิผล โดยใช้หลายเกณฑ์

### 1.3 องค์ประกอบความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 37) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความมีประสิทธิภาพในโรงเรียนว่าควรประกอบด้วย 1) มีการแสวงหางบประมาณหรือความร่วมมือในการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการบริหารงานและการเรียนการสอนอย่างเพียงพอและมีคุณภาพ 2) มีการจัดสภาพแวดล้อมที่พร้อมเพื่อการเรียนรู้ 3) มีเทคโนโลยีประกอบการเรียนการสอนตามศักยภาพที่ควรจะเป็น 4) มีแผนงานวิชาการที่ดี 5) เน้นคุณภาพด้านหลักสูตรการเรียนการสอนและการประเมินผล และ 6) มีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง

สมคิด สร้อยน้ำ (2547, หน้า 55) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความสำเร็จที่มีประสิทธิผลในโรงเรียนว่าควรประกอบด้วย 1) งบประมาณในการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอ 2) เน้นคุณภาพด้านการเรียนการสอน 3) เน้นหลักสูตรและวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และ 4) มีการวัดผลประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ

ภรณ์ มหามนต์ (2549, หน้า 125) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความสำเร็จที่มีประสิทธิผลในโรงเรียนว่าควรประกอบด้วย 1) งบประมาณด้านเงิน และวัสดุอุปกรณ์ 2) การวางแผนงานด้านวิชาการ 3) การวัดประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ 4) การบริหารจัดการด้านบุคคลที่ดี และ 5) ความมีส่วนร่วมของคนทั้งภายในและภายนอกองค์กร

คาลด์เวลล์, และสปิงส์ (Caldwell, & Spinks, 1990, p.56) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลในโรงเรียนไว้ดังนี้ คือ 1) เน้นเรื่องการเรียนการสอนความสามารถของครูและนักเรียนสามารถตรวจสอบได้ 2) การมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม และ 3) การมีแผนงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนา

รันเนอร์ (Runner, 1993, p.55) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลในโรงเรียนไว้ดังนี้ คือ มีการกำหนดค่านิยม ความคาดหวังและมาตรฐานของโรงเรียน มีการบริหารห้องเรียนที่ดี การสอนของครูและกำหนดความคาดหวังที่สูง มีครูที่เป็นแบบอย่างที่ดี มีข้อมูลย้อนกลับทางบวกต่อนักเรียน มีสภาพแวดล้อมที่ดีของนักเรียนและครู มีการมอบหมายความรับผิดชอบให้กับนักเรียน มีการประสบความสำเร็จของนักเรียน และมีกิจกรรมร่วมกันระหว่างครูกับนักเรียน

ฮาลตัน (Halton, 1994, p.324) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลในโรงเรียนไว้ดังนี้ คือ 1) การมีจุดหมายร่วม 2) เน้นการเรียนรู้ 3) มีบรรยากาศการเรียนรู้

เชียร์เรนส์, และบอสเกอร์ (Scheerens, & Bosker, 1996, p.45) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลในโรงเรียนไว้ดังนี้ การมุ่งเน้นความสำเร็จ ความสำเร็จของผู้บริหารทางการศึกษา ความเป็นอันหนึ่งอันกันของบุคลากร หลักสูตรที่มีคุณภาพและเปิดโอกาสในการเรียนรู้ บรรยากาศโรงเรียน และบรรยากาศห้องเรียน การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง และการประเมินผลที่ดี เวลาเพื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสม การเตรียมการสอน ส่งเสริมการเรียนรู้แบบอิสระรูปแบบการเรียนการสอนที่เปลี่ยนใหม่ และข้อมูลย้อนกลับและการกระตุ้นใจ

เอดมอนด์ส (Edmonds, 1997, p.38) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลในโรงเรียนไว้ดังนี้ คือ ผู้บริหารจะต้องมีภาวะความเป็นผู้นำสูงโดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน เน้นการพัฒนาทักษะพื้นฐานของนักเรียน ตั้งความหวังในความสำเร็จของนักเรียนไว้ในระดับสูง มีการประเมินผลนักเรียนอย่างมีระบบ และสม่ำเสมอ และมีสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบเรียบร้อย

เปอร์กี, และสมิธ (Purkey, & Smith, 1998, p.87) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลในโรงเรียนไว้ดังนี้ ผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำทางด้านการเรียนการสอน

มีหลักสูตรที่มีจุดมุ่งหมาย และได้รับการวางแผนไว้อย่างดี มีเป้าหมายของโรงเรียนที่ชัดเจนและมีความหวังสูง มีการทำงานตรงตามเวลา สานึกถึงความสำคัญของการบรรลุผลสำเร็จด้านวิชาการมีบรรยากาศที่เป็นระเบียบเรียบร้อย มีสานึกความเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน มีพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมสวัสดิการ และ ความมั่นคงกับบุคลากร มีระบบการวางแผนแบบมีส่วนร่วมและมีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมการได้รับการสนับสนุนโดยตรง

เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni, 2001, pp.23-24) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลในโรงเรียนไว้ดังนี้ เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง มีแผนงานทางวิชาการที่ดี จัดการเรียน การสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน มีบรรยากาศของโรงเรียนในทางบวก มีการส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

สรุปได้ว่าองค์ประกอบที่ผู้บริหารสถานศึกษาพึงมีต่อการทำให้เกิดประสิทธิผลในโรงเรียน คือ 1) มีแผนงานวิชาการที่ดี 2) เน้นคุณภาพด้านหลักสูตรการเรียนการสอนและการประเมินผล 3) ส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีประกอบการเรียนการสอนตามศักยภาพที่ควรจะเป็น 4) ส่งเสริมให้ครูการจัดการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 5) แสวงหางบประมาณได้อย่างเพียงพอ และ 6) จัดสภาพแวดล้อมที่พร้อมเพื่อการเรียนรู้

## 2. ความเป็นองค์การวิชาชีพ

### 2.1 ความหมายความเป็นองค์การวิชาชีพ

สุนันทา เลานันท์ (2544, หน้า 62) ได้ให้ความหมายความเป็นองค์การวิชาชีพ หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันและผู้ร่วมงานต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

วิโรจน์ สารรัตน์ (2545, หน้า 44) ได้ให้ความหมายความเป็นองค์การวิชาชีพ หมายถึง องค์การที่มีการทำงานร่วมกันในลักษณะที่ใช้ความชำนาญเฉพาะทาง มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และมุ่งบริการลูกค้าหรือผู้รับบริการ

อนุวัฒน์ ศุภชุตินกุล (2545, หน้า 3) ได้ให้ความหมายความเป็นองค์การวิชาชีพ หมายถึง รูปแบบของโครงสร้างที่จัดตั้งตามหลักและวิธีการ ซึ่งประกอบไปด้วยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมกันเพื่อดำเนินกิจกรรมใดๆ ตามที่ตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกันไว้

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549, หน้า 1-2) ได้ให้ความหมายความเป็นองค์การวิชาชีพ หมายถึง องค์การที่ผู้ประกอบการวิชาชีพครูก่อรวมกลุ่มจัดตั้งขึ้น ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อพัฒนาวิชาชีพครู พัฒนาครู และจัดกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับครูกลุ่มนั้นๆ

จำนงค์ ทองประเสริฐ (2554, ย่อหน้า 2) ได้ให้ความหมายความเป็นองค์การวิชาชีพ หมายถึง บุคคลกลุ่มหนึ่งที่มาวมตัวกัน โดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างหนึ่งหรือ

หลายอย่างร่วมกัน และดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกันอย่างมีขั้นตอนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น โดยมีทั้ง องค์การที่แสวงหาผลกำไร คือองค์การที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อการแข่งขันทางเศรษฐกิจ เช่น บริษัท ห้างหุ้นส่วน ห้างสรรพสินค้า ร้านค้าต่างๆ และ องค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร คือองค์การที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์เป็นหลัก เช่น สมาคม สถาบัน มูลนิธิ เป็นต้น

พาร์คเกอร์ (Parker, 1990, p.16) ได้ให้ความหมายความเป็นองค์การวิชาชีพ หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันและต้องพึ่งพากันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับวิธีเดียวกันที่จะทำงานให้สำเร็จ คือการทำงานร่วมกัน

จอห์นสัน, และจอห์นสัน (Johnson, & Johnson 1991, p.435) ได้ให้ความหมายความเป็นองค์การวิชาชีพ หมายถึง โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือหมายถึงการจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni, 2001, p.26) ได้ให้ความหมายความเป็นองค์การวิชาชีพ หมายถึง รูปแบบของโครงสร้างที่จัดตั้งตามหลักและวิธีการ ซึ่งประกอบไปด้วยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมกันเพื่อดำเนินกิจกรรมใดๆ ตามที่ตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกันไว้โดยอาศัยความชำนาญเฉพาะทาง

สรุปได้ว่า ความเป็นองค์การวิชาชีพ หมายถึง บุคคลกลุ่มหนึ่งที่มารวมตัวกัน โดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน และดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกันอย่างมีขั้นตอนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

## 2.2 ความสำคัญความเป็นองค์การวิชาชีพ

สุนันทา เลานนท์ (2544, หน้า 140) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความเป็นองค์การวิชาชีพคือ ทำให้เกิดความไว้วางใจกันในหมู่สมาชิก มีการแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน ได้ข้อมูลย้อนกลับในทางสร้างสรรค์แก่องค์การสนับสนุนการเรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็น ขาวสารของผู้อื่นอย่างตั้งใจและให้เกียรติซึ่งกันและกันลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากสมาชิกได้เรียนรู้ทักษะสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพิ่มขึ้นจากการได้ทำงานร่วมกัน มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกันมากขึ้น

ปราณี รามสูต, และ จำรัส ด้วงสุวรรณ (2545, หน้า 172-173) กล่าวถึงความสำคัญขององค์การวิชาชีพ ดังนี้ การทำงานในองค์การวิชาชีพจะช่วยเพิ่มพูนความสมบูรณ์ของนโยบาย แผนงาน จุดประสงค์ของงานหรือกิจกรรมนั้นๆ ช่วยให้เกิดความรอบคอบในการตัดสินใจ มีการทำงานในหลายแง่มุม ช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 51) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความเป็นองค์การวิชาชีพไว้ว่า ความเป็นวิชาชีพที่แตกต่างกัน มักมีบทบาท และหน้าที่แตกต่างกัน และผู้

ที่อยู่ในวิชาชีพของตนจะมีลักษณะเป็นผู้ชำนาญเฉพาะทาง มีทักษะความรู้ในทางนั้น และสามารถนำความรู้นั้นมาสร้างประโยชน์ให้กับสังคมได้

สมชาติ กิจยรรยง (2545, หน้า 133) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความเป็นองค์การวิชาชีพไว้ว่า ทำให้เกิดมาตรฐานเดียวกันภายในองค์การวิชาชีพ ทำให้มีอำนาจในการต่อรอง ทำให้เกิดความสามัคคีภายในกลุ่มบุคคลทำให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

ยงยุทธ เกษสาคร (2546, หน้า 210) กล่าวถึงสิ่งสำคัญขององค์การวิชาชีพไว้ว่า ทำให้สมาชิกในองค์การมีเจตนาที่ดีต่อการทำงาน มีความเชื่อมั่นในความสามารถของกันและกัน มีความร่วมมือประสานงานกันอย่างดี และการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549, หน้า 1-2) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความเป็นองค์การวิชาชีพไว้ว่าเป็นการควบคุมและรักษามาตรฐานการประกอบวิชาชีพครูของไทย กำหนดให้มืองค์กรวิชาชีพ 2 องค์การ คือ สมาครุและบุคลากรทางการศึกษา และอีกองค์การหนึ่งคือ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา มีฐานะเป็นนิติบุคคลอยู่ในกำกับของกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

จอห์นสัน, และจอห์นสัน (Johnson, & Johnson, 1991, p.444) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความเป็นองค์การวิชาชีพไว้ว่า ความเป็นองค์การวิชาชีพมีความสำคัญต่อการบริหารงานเป็นอย่างมาก ทำให้รู้ว่าใครจะทำอะไรที่ไหน รายงานหรือขึ้นตรงต่อผู้ใดการเมืองค์กรที่ผ่านการจัดระบบระเบียบทำให้เกิดความไว้วางใจกันในหมู่สมาชิก มีการแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน ได้ข้อมูลย้อนกลับในทางสร้างสรรค์แก่องค์การ

روبบินส์, และคูลเตอร์ (Robbins, & Coulter, 2002, p.191) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความเป็นองค์การวิชาชีพไว้ว่า ความเป็นองค์การวิชาชีพมีความสำคัญต่อการบริหารงานเป็นอย่างมาก เพราะเป็นแนวทางในการปฏิบัติกิจกรรมขององค์การ ในเป้าหมายขององค์การจะมีการระบุสิ่งที่จะต้องดำเนินการ เพื่อบรรลุเป้าหมาย เป็นมาตรฐานที่สมาชิกในองค์การและคนนอกองค์การสามารถใช้วัดความสำเร็จ ในการดำเนินงานขององค์การนั้น สิ่งที่มีผู้จัดการควรได้ตระหนักก็คือในองค์การมีทั้งเป้าหมายขององค์การ

สรุปได้ว่า ความสำคัญของความเป็นองค์การวิชาชีพทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่สมาชิก มีการรับฟังความคิดเห็น มีการร่วมมือกันสำหรับหมู่สมาชิกที่มีความต้องการผลของงานตรงกัน ทำให้เกิดมาตรฐานวิชาชีพ

### 2.3 องค์ประกอบความเป็นองค์การวิชาชีพ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 45) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความเป็นองค์การวิชาชีพ ไว้ดังนี้ 1) มีการมอบอำนาจและการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติมากขึ้น 2) ผู้ปฏิบัติมีความรับผิดชอบในตนเองสูงขึ้น 3) ผู้บริหารอยู่ในฐานะผู้สนับสนุนหรือผู้อำนวยความสะดวก

4) ความสัมพันธ์เป็นแบบเพื่อนร่วมงานไม่ใช่ผู้บังคับบัญชา และ 5) มีอิสระในการกำหนดมาตรฐานการทำงานของตนเอง

สมชาติ กิจยรรยง (2545, หน้า 236-240) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญขององค์การวิชาชีพไว้ว่า 1) สมาชิกทุกคนทราบวัตถุประสงค์ร่วมกัน 2) มีการจัดแบ่งกิจกรรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ 3) มีวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและทันสมัย 4) สมาชิกจะต้องทราบตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง 5) มีกฎเกณฑ์วินัยที่มีคุณค่า และสมาชิกยอมรับ 6) มีการส่งเสริม และควบคุมให้ปฏิบัติตามระเบียบวินัย และลงโทษผู้ฝ่าฝืนด้วยวิธีการตามที่ทีมกำหนดไว้ 7) มีการส่งเสริมให้สมาชิกเข้าใจ และยอมรับในความแตกต่างซึ่งกันและกัน 8) มีการติดต่อกันภายในทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิก 9) สมาชิกทุกคนต่างให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันอย่างจริงใจมีความเข้าใจ และมองงานในลักษณะที่ระบบมิใช่มองเฉพาะงานส่วนใดส่วนหนึ่ง มีทัศนคติที่อยากจะได้รับความช่วยเหลือจากผู้อื่นรู้ว่าคนอื่นมีปัญหาอะไรบ้าง และจะมีส่วนช่วยเหลือผู้อื่นในเรื่องอะไร และอย่างไร และ 10) มีการจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ทั้งสองฝ่ายต่างก็ชนะทั้งคู่

บัญชา อึ้งสกุล (2546, หน้า 13-15) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความเป็นองค์การวิชาชีพ ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ใช้หลักประชาธิปไตย 2) ความเข้าใจแบบแผนพฤติกรรมของสมาชิกในทีมงาน 3) การทำหน้าที่ของสมาชิกในองค์การตามบทบาทของตน 4) ระเบียบกฎเกณฑ์ในรูปแบบเดียวกัน 5) การติดต่อสื่อสารมีแบบแผนมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับ 6) มีกลวิธีในการระงับข้อขัดแย้ง 7) มีการสร้างความร่วมมือ และ 8) มีแบบแผนวิธีการทำงาน

ปาร์คเกอร์ (Parker, 1990, pp. 42-44) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบขององค์การวิชาชีพ ดังนี้ 1) ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ เป็นผลจากการดำเนินการให้สมาชิกของทีมงานต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง เป็นบรรยากาศการทำงานที่เป็นไปอย่างเรียบง่ายไม่เป็นทางการ 3) การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่สมาชิกที่ทีมงานเรียกร้องการมีส่วนร่วม หรือต้องการเข้าร่วมในการอภิปราย 4) การรับฟังซึ่งกันและกันเป็นพฤติกรรมที่สมาชิกตั้งใจฟังการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกคนอื่นอย่างตั้งใจพิจารณาไตร่ตรองสิ่งที่ได้รับฟัง 5) การสื่อสารที่เปิดเผย 6) บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน 7) ความสัมพันธ์กับภายนอกเกิดจากการที่สมาชิกต้องการความร่วมมือจากสมาชิกภายนอก และ 8) รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย

จอห์นสัน, และจอห์นสัน (Johnson, & Johnson, 1991, p.421) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์การวิชาชีพ ดังนี้ 1) มีจุดมุ่งหมายของโครงการ/วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การที่ชัดเจน และ 2) มีการจัดโครงสร้างขององค์การที่ชัดเจน มีบุคลากร และสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน

สรุปได้ว่าองค์ประกอบที่ผู้บริหารสถานศึกษาพึงมีต่อความเป็นองค์การวิชาชีพ ประกอบด้วย 1) มอบอำนาจและการตัดสินใจให้บุคลากร 2) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในตนเองสูงขึ้น 3) อยู่ในฐานะผู้สนับสนุนหรือผู้อำนวยความสะดวก 4) ปฏิสัมพันธ์กับ

บุคลากรแบบเพื่อนร่วมงานไม่ใช่ผู้บังคับบัญชา และ 5) ให้บุคลากรมีอิสระในการกำหนดมาตรฐานการทำงานของตนเอง

### 3. การตัดสินใจร่วมและวิสัยทัศน์ร่วม

#### 3.1 ความหมายการตัดสินใจร่วมและวิสัยทัศน์ร่วม

##### 3.1.1 การตัดสินใจร่วม

ทองใบ สุตซารี (2545, หน้า 303) กล่าวว่า การตัดสินใจร่วม หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาทางเลือกในการแก้ปัญหาใดๆ จนเกิดความมั่นใจในการเลือกทางเลือกหนึ่ง ทางเลือกในการแก้ปัญหาหรือดำ เนินการ เพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 60) กล่าวว่า การตัดสินใจร่วม หมายถึง กลุ่มบุคคลร่วมกันเลือกทางในการแก้ปัญหา เพื่อให้บรรลุผลที่ถูกต้องและดีที่สุด

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2545, หน้า 185) กล่าวว่า การตัดสินใจร่วม หมายถึง การเลือกทางเลือกที่มีอยู่หลาย ๆ ทางเลือก โดยอาศัยทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเลือกเดียว ที่สามารถตอบสนองเป้าหมาย

ภิญโญ สาร (2546, หน้า 212) กล่าวว่า การตัดสินใจร่วม หมายถึง การเลือกทาง ๆ หนึ่งจากจำนวนที่มีให้เลือกเป็นอันมาก เหตุผลที่สนับสนุนทางเลือกจึงควรมีเพียงพอ เหตุผลดังกล่าวแยกได้ 2 ประเภทคือ 1) เหตุผลเกี่ยวกับคุณธรรมหรือค่านิยม และ 2) เหตุผลอันมาจากข้อเท็จจริงหรือข้อมูลที่ได้มา

รศนา อัมชะกิจ (2547, หน้า 84) กล่าวว่า การตัดสินใจร่วม หมายถึง 1) พฤติกรรมขณะเมื่อบุคคลต้องเผชิญหน้ากับทางเลือกที่กำลังรอคอยการตัดสินใจตั้งแต่ 2 ทางเลือกขึ้นไปและจำเป็นต้องเลือกหนึ่งสิ่ง ในบางกรณีถ้ามีทางเลือกที่ดีมีประโยชน์มากกว่าหนึ่งสิ่ง ก็อาจเลือกสองสามสิ่งจากหลายสิ่งได้ของดุลพินิจบางอย่าง 2) ผู้บริหารมีทางเลือกต่างๆ เมื่อพวกเขาทำการตัดสินใจ การตัดสินใจจะไม่เกิดขึ้นในกรณีที่ไม่มีความเป็นไปได้ การตัดสินใจต้องการความรู้และประสบการณ์ในการประเมินทางเลือกและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด และ 3) ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นอย่างใดอย่างหนึ่งในใจเมื่อพวกเขาทำ การตัดสินใจ ไม่มีเหตุผลเลยในการเลือกทางเลือกต่าง ๆ อย่างรอบคอบ หากว่าการตัดสินใจไม่ได้นำไปสู่เป้าหมาย บางอย่าง

กิติมา ปรีดีดิลล (2549, หน้า 115) กล่าวว่า การตัดสินใจร่วม หมายถึง การเลือกซึ่งถือเอาเกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งเป็นเครื่องตัดสินใจจากทางเลือกหลายๆ ทาง หากยังมีทางเลือกมากๆ ก็ยิ่งจะช่วยให้การพิจารณาตัดสินใจได้ดีที่สุด

บาร์นาต (Barnard, 1968, p.14) กล่าวว่า การตัดสินใจร่วม หมายถึง เทคนิคในการทำให้ทางเลือกที่มีอยู่มากมายนั้นให้เหลือน้อยลง

คูนท์, และไซริล (Koontz, & Cyril, 1986, p.184) กล่าวว่า การตัดสินใจร่วม หมายถึง การเลือกทางปฏิบัติจากทางเลือกที่หลากหลาย ซึ่งเป็นแก่นของการวางแผนในการบริหารงาน

กูทรี, และรอดนีย์ (Guthrie, & Rodney, 1991, p.241) กล่าวว่า การตัดสินใจร่วม หมายถึง กระบวนการร่วมกันวางแผนที่จะเลือกแนวทางปฏิบัติจากอย่างน้อยที่สุด 2 ทางเลือก

روبบินส์ (Robbins, 2001, p.131) กล่าวว่า การตัดสินใจร่วม หมายถึง การร่วมกันคิดตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันเลือกทางเลือกจาก 2 ทางเลือกหรือมากกว่า

กรีน (Green, 2001, p.130) กล่าวว่า การตัดสินใจร่วม หมายถึง กระบวนการเลือกอย่างเป็นระบบในการเลือกจากทางเลือกที่หลากหลาย เพื่อให้บรรลุผลตามความต้องการ

สรุปได้ว่า การตัดสินใจร่วม หมายถึง การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกที่มีอยู่หลากหลาย เพื่อนำมาปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยเป็นการเลือกจากความคิดเห็นของบุคคลทั้งหมดในองค์กร

### 3.1.2 การมีวิสัยทัศน์ร่วม

วีโรจน์ สารรัตน์ (2545, หน้า 61) กล่าวว่า การมีความคิดต่อตรงในห้วงความคิดของกลุ่มบุคคลนั้นเสมอ มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่จะร่วมกันพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

บุญมี เณรยอด (2546, หน้า 178) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การมองภาพอนาคตของผู้นำหรือสมาชิกในองค์กรและกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อมั่นเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการและจุดหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ทำง่าย มีพลังและความเป็นไปได้

วรรณุช แสงนิ่มนวล (2547, หน้า 15) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การมองการณ์ไกล เห็นสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นข้างหน้าค่อนข้างชัดเจน และมุ่งมั่นที่จะจัดการให้สามารถอยู่ในสถานการณ์นั้นได้อย่างเหมาะสม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2548, หน้า 6-7) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การมองภาพในอนาคตหรือการมองการณ์ไกล มองเห็นสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นข้างหน้าค่อนข้างชัดเจน และมุ่งมั่นที่จะจัดการภารกิจทั้งส่วนตน และภารกิจขององค์กรให้สามารถอยู่ในสถานการณ์นั้นได้อย่างเหมาะสม

เซอจีโอวานนี (Sergiovanni, 1984, p.99) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง ภาพในใจ (mindscape) ซึ่งเป็นเครื่องชี้นำการปฏิบัติ และการตัดสินใจของบุคคล ภาพในใจนี้ เราไม่สามารถเห็นได้ด้วยตาไม่เหมือนกับภาพภูมิประเทศ (landscape) ซึ่งเราสามารถมองเห็นด้วยตา

เบนนิส, และนาณัส (Bennis, & Nanus, 1985, p.161) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง ภาพลักษณ์ทางสมองของความเป็นไปได้ และสภาพของอนาคตที่พึงปรารถนา ภาพลักษณ์ทางสมองนี้อาจคลุมเครือเหมือนความฝัน หรืออาจชัดเจนเหมือนกับข้อความในวัตถุประสงค์

ลิคาตา, เทดเดิล, และกรีนฟิลด์ (Licata, Teddlie, & Greenfield, 2001, p.200) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึงความสามารถที่จะมองเห็นความไม่ตรงกันหรือความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ในขณะนี้กับสิ่งที่ควรจะเป็นแล้วรวมพลังผู้เกี่ยวข้องทั้งหลายดำเนินการเพื่อบรรลุสิ่งที่ควรจะเป็น

สรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การมองภาพในอนาคตหรือการมองการณ์ไกล มองเห็นสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นข้างหน้าค่อนข้างชัดเจน และมุ่งมั่นที่จะจัดการภารกิจทั้งส่วนตน และภารกิจขององค์การให้สามารถอยู่ในสถานการณ์นั้นได้อย่างเหมาะสม

ดังนั้นสรุปได้ว่า การตัดสินใจร่วมและการมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกที่มีอยู่หลากหลาย เพื่อนำมาปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ในอนาคตหรือการมองการณ์ไกล

### 3.2 ความสำคัญการตัดสินใจร่วมและวิสัยทัศน์ร่วม

#### 3.2.1 ความสำคัญการตัดสินใจร่วม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 97) กล่าวถึงความสำคัญของการตัดสินใจร่วมว่าหน้าที่หลักที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารทุกระดับก็คือ ต้องทำหน้าที่ตัดสินใจไม่เรื่องใดก็เรื่องหนึ่งเสมอ เพราะถ้าไม่มีการตัดสินใจแล้วจะไม่มีอะไรทำใด ๆ เกิดขึ้นเลย ปัจจุบันเราอยู่ในโลกของการแข่งขันการตัดสินใจทุกครั้งจึงต้องทำ ด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง ทันเวลาที่ต้องการ แม้ว่าบางครั้งจะมีข้อมูลไม่เพียงพอก็ตาม จะเห็นได้ว่าการตัดสินใจของผู้บริหาร ถือเป็นหัวใจของการบริหารและการจัดการเลยก็ว่าได้ เพราะถ้าผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาดแล้วผลเสียที่เกิดขึ้นอาจถึงกับทำให้องค์การล้มละลายได้

วัชร ฐวรธรรม (2544, หน้า 87) กล่าวถึงความสำคัญของการตัดสินใจร่วมว่า การตัดสินใจร่วมเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดในอาชีพนักบริหาร และประสิทธิภาพของการบริหารงานของผู้บริหารย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานของทั้งองค์การ ตลอดจนความสำเร็จในอาชีพของตนเอง

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 58) กล่าวถึงความสำคัญของการตัดสินใจร่วมว่า การตัดสินใจร่วมสามารถช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจได้ การตัดสินใจร่วมจะนำไปสู่ความเกี่ยวข้องที่จะทำให้การปฏิบัติบรรลุผล

วุฒิชัย จำนงค์ (2545, หน้า 1-2) กล่าวถึงความสำคัญของการตัดสินใจร่วมว่า การตัดสินใจเป็นเรื่องของการจัดการที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ หมายความว่า ผู้จัดการคนใดก็ตามที่จะจัดการไปได้ด้วยดีจำเป็นจะต้องมีการตัดสินใจ ในลักษณะความสำคัญของการตัดสินใจในองค์การ

นั่นก็เนื่องด้วยเหตุผลที่ว่าถ้าพิจารณาการดำเนินการกระบวนหน้าที่ใด ๆ ทางการจัดการภายในองค์การเริ่มตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดนโยบาย การวางแผน การจัดรูปและองค์การ การสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน ตลอดจนการสรรหาทรัพยากรทุกชนิดเข้ามาเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งรวมหมายถึงการติดตามควบคุมการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนของงานที่กำหนดไว้ จะเห็นได้ว่า ทุกขั้นตอนนั้นจะมีกระบวนการตัดสินใจแฝงอยู่ด้วยตลอดเวลาถึงแม้จะใช้เครื่องมือเครื่องจักรมาช่วยทำงานและบริหารงานทุกด้าน ก็ยังไม่สามารถผ่านพ้นการตัดสินใจของบุคคลในกิจการนั้น ๆ เพื่อดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ได้

ศิริ เจริญวัย (2549, หน้า 340-341) กล่าวถึง ความสำคัญของการตัดสินใจร่วมว่า การตัดสินใจมีความสำคัญต่อผลสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง และเป็นหน้าที่อันจำเป็นสำหรับผู้บริหารมากที่สุด เพราะการตัดสินใจเป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จในการทำงาน และเป็นเสมือนหัวใจของการบริหารงานหรือเป็นวิญญูณของผู้บริหาร

กริฟฟิธส์ (Griffiths, 1995, pp.74-75) กล่าวถึงความสำคัญของการตัดสินใจร่วมว่า การตัดสินใจนั้นสำคัญต่อทุก ๆ ด้านของหน้าที่การบริหารงาน ซึ่งกำลังกลายเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปในฐานะเป็นหัวใจสำคัญขององค์การและขั้นตอนการบริหารงาน การตัดสินใจนั้นถือเป็นศูนย์กลางที่สำคัญยิ่งในขั้นตอนการบริหารงาน และการอภิปรายเรื่องการบริหารงานจะมีระบบหลักเกณฑ์มากขึ้น ถ้าเรายอมรับโครงสร้างสำหรับการวิเคราะห์การตัดสินใจด้วยสรุปได้ว่า การตัดสินใจเป็นเรื่องที่สำคัญ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องคำนึงเสมอว่างานบริหารโรงเรียนจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับตัดสินใจเป็นสำคัญ การตัดสินใจที่ผิดพลาดย่อมส่งผลเสียต่อโรงเรียน ดังนั้นเพื่อลดความผิดพลาดจากการตัดสินใจเพียงลำพังคนเดียว ผู้บริหารจึงควรเปิดโอกาสให้ครูในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารโรงเรียนในด้านต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารโรงเรียนเป็นไปด้วยความราบรื่นและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

กรีน (Green, 2001, p.129) กล่าวถึงความสำคัญของการตัดสินใจร่วมว่า ในโรงเรียนทุกวันนี้การตัดสินใจนับเป็นหนึ่งในคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นผู้บริหาร โดยผู้บริหารจะต้องตัดสินใจทั้งในเรื่องของตัวบุคคลกลุ่มบุคคล โครงสร้างของโรงเรียน การจัดการเรียนการสอน และในอีกหลาย ๆ กรณีอยู่เป็นประจำ เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้ากระบวนการตัดสินใจไม่ได้ถูกนำมาใช้โดยวิธีการที่มีประสิทธิภาพแล้ว ก็จะทำให้เกิดผลกระทบในทางลบแก่โรงเรียนได้ เพราะฉะนั้นการทำ ความเข้าใจในกระบวนการตัดสินใจสั่งการและมีการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ก็ย่อมจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารของโรงเรียน

สรุปได้ว่า การตัดสินใจร่วมมีความสำคัญ คือ การตัดสินใจนั้นมีความสำคัญต่อทุก ๆ ด้านของหน้าที่การบริหารงาน ส่งผลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง

การตัดสินใจของผู้บริหาร ถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารและการจัดการเลยก็ว่าได้ เพราะถ้าผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาดแล้วผลเสียที่เกิดขึ้นอาจถึงกับทำให้องค์กรล้มละลายได้

### 3.2.2 ความสำคัญการมีวิสัยทัศน์ร่วม

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 49) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ร่วมว่าทำให้เกิดผลดีหลายประการโดยเฉพาะการเข้ามามีส่วนร่วมจะทำให้เกิดพันธะผูกพัน การตัดสินใจร่วมเป็นกระบวนการที่จะนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ถือว่าเป็นหัวใจในการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ (2545, หน้า 26-37) กล่าวถึงความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ร่วมว่า ความมีวิสัยทัศน์ คนที่มีวิสัยทัศน์คือคนที่มีแผนงานสำหรับอนาคต สามารถเชื่อมโยงทฤษฎีเข้ากับการปฏิบัติได้ มองแผนงานไปข้างหน้า และมองย้อนกลับสู่อดีตด้วยยิ่งรู้อัติตรัฐความผิดพลาดมากเท่าใดก็ยิ่งทำให้เข้าทิศทางสู่อนาคตมากเท่านั้น

บุญมี เณรยอด (2546, หน้า 179) กล่าวถึงความสำคัญการมีวิสัยทัศน์ร่วมว่า 1) ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์กร โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน 2) ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่า แต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง และรู้ว่าทำอะไร (what) ทำไม่ต้องทำอะไร (why) ทำอย่างไร (how) และทำเมื่อใด (when) 3) ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกน่าสนใจ มีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำท่าย เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจ และทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ 4) ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิต องค์กร และสังคมที่แสดงถึงการมีชีวิตที่มีคุณภาพ องค์กรที่มีคุณภาพ และสังคมที่เจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศในทุกด้าน

วรนุช แสงนิ่มนวล (2547, หน้า 15) ความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ร่วมว่า การมองการณ์ไกล ทำให้เห็นสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นข้างหน้าค่อนข้างชัดเจน และวางแผนการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม สามารถนำเอาความผิดพลาดมาแก้ไขเพื่อความก้าวหน้าในอนาคตได้เป็นอย่างดี

ถวิล มาตรฐานเยี่ยม (2549, หน้า 105-106) กล่าวถึงความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ร่วมว่า การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรการมีวิสัยทัศน์ร่วมจะทำให้มองเห็นอุปสรรคที่ปรุปรุโปร่งว่าโรงเรียนจะพัฒนาได้อย่างไร และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงวิสัยทัศน์นั้นๆ

เนเชวิช (Knezevich, 1984, pp.16-18) กล่าวถึงความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ร่วมว่า วิสัยทัศน์มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการบริหารการศึกษาและการเป็นผู้นำทางการศึกษา ทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีทิศทางในการปฏิบัติงานสามารถจูงใจ กระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมองค์กร สามารถรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร แก้ปัญหาความขัดแย้งต่างๆ ด้วยความเข้าใจ

เดวิส, และนิวสตรอม (Davis, & Newstrom, 1989, pp.22-23) กล่าวถึงความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ร่วมว่าวิสัยทัศน์มีคุณค่า เป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ผู้นำจะต้องมีและ

เผยแพร่วิสัยทัศน์ให้สมาชิกทุกคนได้เข้าใจอย่างชัดเจน โดยเน้นที่ผลผลิต เป้าหมายและทิศทางการดำเนินการ

คอตเตอร์ (Kotter, 1995, p.72) กล่าวถึงความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ร่วมทำให้มองเห็นทิศทางการเปลี่ยนแปลงองค์การได้ชัดเจนว่าจะมีทิศทางไปอย่างไรเป็นเส้นทางเดี่ยวหรือ หลายเส้นทางกระตุ้นให้บุคคลได้ปฏิบัติมิได้ตรงตามทิศทางขององค์การ แม้ว่าในระยะแรก ๆ อาจยุ่งยากบ้างช่วยให้เกิดการประสานงานการปฏิบัติงานของคนในองค์การจำนวนมากในแนวทางที่รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ร่วมมีความสำคัญโดยเฉพาะการเข้ามามีส่วนร่วมจะทำให้เกิดพันธะผูกพัน การตัดสินใจร่วมเป็นกระบวนการที่จะนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ถือเป็นหัวใจในการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ดังนั้นสรุปได้ว่า การตัดสินใจร่วมและการวิสัยทัศน์ร่วม มีความสำคัญต่อผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้สมาชิกแนะแนวทางหรือทิศทางในการบริหารงานของผู้บริหาร ทำให้มองภาพรวมขององค์กรในวันข้างหน้า และนำองค์กรไปตามแนวทางที่วาดไว้วางแผนการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมสามารถนำเอาความผิดพลาดมาแก้ไขเพื่อความก้าวหน้าในอนาคตได้เป็นอย่างดี

### 3.3 องค์ประกอบการตัดสินใจร่วมและวิสัยทัศน์ร่วม

วิโรจน์ สารรัตน์ (2545, หน้า 49) กล่าวถึง องค์ประกอบการตัดสินใจร่วมและวิสัยทัศน์ร่วม คือ 1) มีการประชุมปรึกษาหารือกับคณะผู้ทำงานและผู้เกี่ยวข้องสม่ำเสมอ 2) ให้บุคคลในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหลังจากหาข้อมูลและทางเลือกแล้ว 3) มีการเสาะหาข้อมูลหรือทางเลือกนโยบายจากชุมชนให้คณะครุร่วมกันตัดสินใจ และ 4) กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนหลังจากได้รับการตัดสินใจร่วมกัน

บุญมี เณรยอด (2546, หน้า 183) กล่าวถึง องค์ประกอบการตัดสินใจร่วมและวิสัยทัศน์ร่วม คือ 1) ระดมพลังความคิดและพลังสมองเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การทั้งระยะสั้นและระยะยาวได้อย่างเหมาะสม 2) ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย และสร้างภาพลักษณ์ของหน่วยงานในอนาคตได้ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ และ 3) สนับสนุน ส่งเสริมผลักดันบุคลากร และแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์

ภิญโญ สาร (2546, หน้า 213) กล่าวว่า องค์ประกอบการตัดสินใจร่วมและวิสัยทัศน์ร่วม คือ กำหนดหรือวางนโยบาย และเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการรับนโยบายไปปฏิบัติหรือการปฏิบัติตามนโยบาย ในเรื่องกำหนดหรือวางนโยบายนั้นทุกคนควรมีส่วนแสดงความคิดเห็นหรือซักถามเมื่อข้องใจ เพราะนโยบายย่อมมีผลกระทบกระเทือนคนส่วนใหญ่ ส่วนในเรื่องการปฏิบัติตามนโยบาย ควรมีขอบเขตของการมีส่วนร่วมแคบลงไป โอกาสเช่นนี้คนมอบให้แก่คนส่วนน้อยที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติภารกิจเฉพาะเรื่องเท่านั้นที่จะมาร่วมแสดงข้อคิดเห็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการปฏิบัติภารกิจนั้นแต่ละเรื่องต้องอาศัยความรู้เฉพาะอาชีพและเทคนิควิทยาประกอบมาก คนนอกวงการย่อมให้ความเห็นได้ไม่ตรงกับความรู้ความชำนาญเฉพาะ

สมาน รังสิโยภฤกษ์ (2547, หน้า 42) กล่าวถึง องค์ประกอบของการตัดสินใจร่วม และวิสัยทัศน์ร่วม คือ 1) มีการเผยแพร่และสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ และ 2) สนับสนุน ส่งเสริม ผลักดันบุคลากร ร่วมคิดและตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์

ถวิล มาตรเยี่ยม (2549, หน้า 109) กล่าวถึงองค์ประกอบของการตัดสินใจร่วม และวิสัยทัศน์ร่วม คือ 1) บุคลากรในองค์กรแสดงความคิดเห็นริเริ่มสร้างสรรค์ 2) บุคลากรในองค์กรรู้จักจุดเด่นจุดด้อยของบุคคลสถานที่และปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในองค์กร และสภาพแวดล้อม และ 3) ระดมพลังความคิดและพลังสมองเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม

แคมเบล (Campbell, 1977, pp.233-240) กล่าวถึงองค์ประกอบของการตัดสินใจร่วมและวิสัยทัศน์ร่วม คือ 1) การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ 2) การกำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน 3) การประเมินผลการเรียนการสอน 4) การจัดเตรียมโครงการฝึกอบรมทางการศึกษา และ 5) การเปลี่ยนแปลงหลักสูตร

กิสเซลลี, และบราวน์ (Ghiselli, & Brown, 1995, p.59) กล่าวถึงองค์ประกอบของการตัดสินใจร่วมและวิสัยทัศน์ร่วม คือ 1) คิดกว้าง มองไกล 2) ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ 3) มีความรู้สึกถูกรอบ รู้จุดเด่นจุดด้อยของบุคคล 4) มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง 5) สามารถคาดคะเนแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงได้ 6) รู้วิธีปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และ 7) สนับสนุนให้บุคลากร และแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์

ลิคาตา, เทดเดิล, และกรีนฟีลด์ (Licata, Teddlie, & Greenfield, 2001, p.74) กล่าวถึงองค์ประกอบของการตัดสินใจร่วมและวิสัยทัศน์ร่วม คือ 1) สร้างภาพจินตนาการได้ดี คมชัด ทำให้มีมองเห็นภาพในอนาคต ซึ่งเกิดจากการให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม 2) มีลักษณะน่าสนใจ ผู้มีส่วนได้เสียและผู้เกี่ยวข้องให้ความสนใจ 3) วิสัยทัศน์ต้องเขียนให้มีลักษณะความเป็นไปได้ ไม่ไกลเกินฝัน 4) มีความชัดเจน มีรายละเอียดตามสมควร ชัดเจนมองเห็นภาพในอนาคตได้ 5) ยืดหยุ่นได้ มีความคิดริเริ่ม และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ถ้ามีข้อมูลหรือเหตุผลดี 6) สามารถสื่อสารให้คนอื่นโดยเฉพาะบุคคลในองค์กรสามารถสื่อสารเข้าใจได้ และ 7) ต้องทำทลายความรู้ ความสามารถของสมาชิกทุกคนในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่าองค์ประกอบที่ผู้บริหารสถานศึกษาพึงมีต่อการตัดสินใจร่วมและวิสัยทัศน์ร่วม คือ 1) เปิดโอกาสให้บุคลากรตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ 2) ให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ 3) ระดมพลังความคิดและพลังสมองเพื่อกำหนดทิศทางการทำงาน 4) ให้บุคลากรร่วมกันประเมินผลทางการบริหารงาน และ 5) เปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงาน

#### 4. กลุ่มบริหารตนเองและติดต่อสื่อสาร

##### 4.1 ความหมายกลุ่มบริหารตนเองและติดต่อสื่อสาร

##### 4.1.1 ความหมายกลุ่มบริหารตนเอง

สุนันทา เลาพันธ์ (2544, หน้า 146) กล่าวว่า กลุ่มบริหารตนเอง หมายถึง ทีมงานที่ประกอบพนักงานประมาณ 5 ถึง 15 คน ร่วมกันรับผิดชอบงานอย่างครบวงจรโดยปราศจากการถูกบังคับบัญชา แต่มีอำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตงานสมาชิกจะร่วมกันวางแผนประสานงาน และควบคุมกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มเอง สามารถกำหนดเวลาการทำงานมีการตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ โดยกลุ่มสมาชิกและทีมงานจะรับผิดชอบการบริหาร

เสนาะ ตีเยาว์ (2544, หน้า 262) กล่าวว่ากลุ่มบริหารตนเอง หมายถึง กลุ่มงานที่เป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างองค์การที่สมาชิกต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงาน ความสำเร็จของทีมงานนี้ประกอบด้วย 2 อย่าง คือ การให้อำนาจกับการใช้ทักษะที่หลากหลาย การให้อำนาจ ได้แก่ การให้สมาชิกของทีมรับผิดชอบตัดสินใจสิ่งสำคัญที่กระทบต่อการปฏิบัติงานของทีมและสมาชิกมีอำนาจที่จะใช้ดุลพินิจในการทำงานได้เต็มที่ ส่วนการใช้ทักษะที่หลากหลายก็คือ สมาชิกของทีมได้รับการฝึกอบรมให้สามารถทำงานของกลุ่มได้มากกว่าหนึ่งงาน และต่อไปสมาชิกจะสามารถทำงานของกลุ่มได้ทุกงาน

ทองใบ สุดซารี (2545, หน้า 183) กล่าวว่า กลุ่มบริหารตนเอง หมายถึง การจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยการละทิ้งการจัดการในระบบดั้งเดิมหันมาสนใจการสร้างพลังอำนาจให้บุคลากรจัดฝึกอบรมความรู้ด้านเทคนิคประกอบให้บุคคลมีอิสระในการตัดสินใจ กลุ่มออกแบบการปฏิบัติงานให้บุคคลให้ครอบคลุมมากที่สุด

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 79) กล่าวว่า กลุ่มบริหารตนเอง หมายถึง กลุ่มที่ได้รับมอบอำนาจให้เป็นอิสระในการกำหนดความจำเป็น ความต้องการ จุดมุ่งหมาย ค่านิยม ความเชื่อ และมาตรฐานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ และสามารถประเมินผลการปฏิบัติการได้ด้วยตนเอง

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ (2549, หน้า 76) กล่าวว่า กลุ่มบริหารตนเอง หมายถึง กลุ่มที่สมาชิกทุกคนล้วนรับผิดชอบต่อลักษณะทั้งหมดของการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง โดยเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร ซึ่งสมาชิกจะปฏิบัติงานโดยทั่วไป มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับงานที่ทีมบริหารตนเองสามารถที่จะเลือกสมาชิกผู้ร่วมทีม และสามารถให้สมาชิกมีการตรวจสอบซึ่งกันและกัน

บร็อกเนอร์ (Brockner, 1988, p.43) กล่าวว่า กลุ่มบริหารตนเอง หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้

สโตเฮอร์ (Stoher, 1992, pp.63-64) กล่าวว่า กลุ่มบริหารตนเอง หมายถึง การเป็นผู้นำตนเอง โดยให้ข้อสังเกตว่ามีการใช้ภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม และมีการจำแนกบทบาทระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่ดีต้องพยายามสร้างแรงกระตุ้นให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่

ต้องการ และสามารถเป็นไปได้ในสังคมและองค์กรที่มีความซับซ้อน โดยอาศัยหลักการ self-leadership ซึ่งหมายถึงความสามารถของผู้ปฏิบัติที่จะจูงใจตนเองเพื่อการทำงานทั้งที่เป็นงานที่มีผลตอบแทนหรือไม่มีผลตอบแทน

สรุปได้ว่ากลุ่มบริหารตนเอง หมายถึง กลุ่มงานถาวรที่เป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างองค์การที่สมาชิกต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงานสมาชิกมีอำนาจที่จะใช้ดุลพินิจในการทำงานได้เต็มที่ ส่วนการใช้ทักษะที่หลากหลายก็คือ สมาชิกของที่มีได้รับการฝึกอบรมให้สามารถทำงานของกลุ่มได้มากกว่าหนึ่งงาน และต่อไปสมาชิกจะสามารถทำงานของกลุ่มได้ทุกงาน

#### 4.1.2 ความหมายการติดต่อสื่อสาร

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2544, หน้า 74-75) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง 1) การติดต่อสื่อสาร คือกระบวนการในการแลกเปลี่ยนสัญลักษณ์ที่มีความหมายต่อกัน และรวมถึงการที่จะอำนวยความสะดวก ส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานและเพื่อประสานกิจกรรมต่างๆที่บุคคลหลายฝ่ายร่วมกันปฏิบัติ 2) การติดต่อสื่อสาร คือกระบวนการที่จะส่งข่าวสารและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง 3) การติดต่อสื่อสาร คือกระบวนการใดก็ตามที่คำกล่าวหรือข้อคิดที่ได้ตัดสินใจไปแล้วได้ถูกส่งผ่านจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่งในองค์การ และ 4) การติดต่อสื่อสาร คือกระบวนการที่ก่อหรือทำลายความสัมพันธ์ของคนในหน่วยงานซึ่งจะทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้าหรือเกิดข้อขัดแย้งขึ้นได้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 86) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง ปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของกลุ่ม ช่วยให้การงานเกาะเกี่ยวกันเป็นกลุ่ม ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพ

บุญมี เณรยอด (2546, หน้า 123) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง ลักษณะในการการแลกเปลี่ยนสัญญาณข่าวสารระหว่างบุคคลซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ของมนุษย์เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันและมีมนุษยสัมพันธ์อันดีขึ้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2548, หน้า 47) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความเห็นหรือความรู้สึกระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป

พิสิษฐ์ ศิริรักษ์ (2549, หน้า 35) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกในทุกรูปแบบของมนุษย์เพื่อถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิดความต้องการความ เข้าใจระหว่างกันทั้งในเรื่องส่วนตัวและหน้าที่การงาน

แมคเคลลีแลน (McClelland, 1985, p.68) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การให้และการรับความหมาย การถ่ายทอดและการรับสาร ซึ่งรวมถึงแนวคิดของการโต้ตอบ แบ่งปัน และมีปฏิสัมพันธ์กันด้วย

เดวิส, และนิวสตรอม (Devis, & Newstrom, 1989, p.126) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึงกระบวนการที่จะส่งผ่านข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง

ลูสเซออร์ (Lussier, 2002, p.28) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง คุณลักษณะที่มีกระบวนการที่ผู้ส่ง ทำการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารไปยังผู้รับด้วยความเข้าใจอันดี

สรุปได้ว่าการติดต่อสื่อสาร หมายถึง การสื่อความคิดการส่งข่าวสารข้อมูล ข้อเท็จจริง อย่างตรงไปตรงมาทางกระบวนการติดต่อสื่อสาร จากบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลไปยังอีก บุคคลหรือกลุ่มของบุคคลหนึ่ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันและมีมนุษยสัมพันธ์อันดีขึ้น

ดังนั้นสรุปได้ว่า กลุ่มบริหารตนเองการติดต่อสื่อสาร หมายถึง กลุ่มงานที่เป็น ส่วนหนึ่งของโครงสร้างองค์การที่สมาชิกต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงานสมาชิกมีอำนาจที่จะ ใช้ดุลพินิจในการทำงานได้เต็มที่ มีการใช้ทักษะที่หลากหลาย สมาชิกจะสามารถทำงานของกลุ่มได้ ทุกงานมีการสื่อความคิดการส่งข่าวสารข้อมูล ข้อเท็จจริง อย่างตรงไปตรงมาทางกระบวนการ ติดต่อสื่อสาร

## 4.2 ความสำคัญกลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร

### 4.2.1 ความสำคัญกลุ่มบริหารตนเอง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 289) กล่าวถึง ความสำคัญของกลุ่ม บริหารตนเอง ว่า กลุ่มบริหารตนเอง ทำให้เกิดคุณค่าสำหรับการเป็นผู้ตาม คือ สมาชิกกลุ่มที่ดี จะต้องคิดด้วยตนเองได้ว่าจะทำงานให้ดีปราศจากการตรวจสอบดูแลอย่างใกล้ชิด สมาชิกของ กลุ่มที่มีประสิทธิผลจะต้องมองดูตนเองว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถเช่นเดียวกับผู้นำ

สุนันทา เลาพันธ์ (2544, หน้า 147) กล่าวถึงความสำคัญของกลุ่ม บริหารตนเอง ว่า ทำให้มีการทำงานร่วมกันโดยมีพลังอำนาจในการบริหารจัดการบริหารตนเอง สามารถกำหนดทิศทางการทำงานของตน หรือที่ทีมงานได้ โดยการวางแผนกำหนดทิศทาง เป้าหมายการทำงานและตัดสินใจมีความรับผิดชอบร่วมกันตลอดจนการประเมินผลของการ ทำงานร่วมกันเพื่อให้สามารถจัดการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียนได้อย่างมีคุณภาพและมี ประสิทธิภาพ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 84) กล่าวถึงความสำคัญของกลุ่มบริหาร ตนเอง ว่า สมาชิกในกลุ่มมีอำนาจและอิสระในการกำหนดจุดมุ่งหมายการทำงานมีความเชื่อและ ค่านิยม และมาตรฐานงานสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ สามารถประเมินผลการ ปฏิบัติงานเพื่อได้รับรางวัลหรือเพื่อลงโทษตนเองควบคุมตนเองโดยเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกใน กลุ่มมีการสังเกตตนเองและประเมินผลการกระทำของตนเอง

บร็อกเนอร์ (Brockner, 1988, p.52) กล่าวถึงความสำคัญของกลุ่ม บริหารตนเอง ว่าทำให้เกิดการกระจายอำนาจภายใน มีตัวแทนของผู้มีผลประโยชน์ได้เสียเข้า มามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เกิดการพัฒนาาระบบสารสนเทศและระบบฐานข้อมูล มีการจัด โครงสร้างองค์กรให้เป็น ระบบครบวงจรมีเป้าหมายและแผนงานที่ชัดเจน

โชนก์ (Shonk, 1992, p.26) กล่าวถึงความสำคัญของกลุ่มบริหาร ตนเอง ว่า เป็นการให้อำนาจในการปฏิบัติงานภายในกลุ่ม ย่อมทำให้เกิดคำแนะนำการ

แก้ปัญหาและการบริหารตนเอง มีอำนาจและอิสระมากขึ้น ศักยภาพของผู้ปฏิบัติได้รับการสนับสนุนสูงการทำงานของกลุ่มบริหารก็ยิ่งสูงไปด้วย

สรุปได้ว่า ความสำคัญของกลุ่มบริหารตนเอง คือ สมาชิกมีการทำงานร่วมกัน แสดงพลังอำนาจในการบริหารตนเองที่สามารถกำหนดทิศทางของตนเองและทีมงานได้ มีการวางแผนกำหนดทิศทางการทำงาน ทำให้งานมีคุณภาพ

#### 4.2.2 ความสำคัญการติดต่อสื่อสาร

วิโรจน์ สารรัตน์ (2545, หน้า 87) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของกลุ่ม ช่วยให้การทำงานเกาะเกี่ยวกันเป็นกลุ่ม ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพ

บุญมี เณรยอด (2546, หน้า 132) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารว่า การติดต่อสื่อสารเป็นทักษะการพูดและการฟังเป็นองค์ประกอบหลักของการสื่อสารที่ดี ผู้นำที่ดีคือผู้สื่อสาร ที่ผู้บริหารต้องเรียนรู้ที่จะเสนอแนะงานได้อย่างชัดเจนตอบ คำถามและเสนอแนะ ชำรงรักษาสัมพันธภาพในทีมตลอดจนการให้ข้อมูลกับสมาชิกความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างการสื่อสารกับสิ่งต่างๆ ทำให้เกิดผลดังนี้ 1) ผลการทำงานดีเด่น 2) แก้ปัญหาได้ดีขึ้น 3) การร้องทุกข์มีน้อยลง 4) มีความคิดหลากหลายในการปรับปรุงวิธีการทำงาน 5) ผู้ร่วมงานมีสัมพันธภาพในการทำงานดีขึ้น และ 6) มีความพึงพอใจในตนเองมากขึ้น

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2547, หน้า 116) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารว่า การติดต่อสื่อสารมีส่วนสัมพันธ์ในชีวิตมนุษย์ทั้งในด้านการดำรงชีวิต การศึกษาเล่าเรียน และ การทำงาน ในด้านการศึกษาอันได้แก่ การจัดการเรียนการสอน นับได้ว่าต้องอาศัยกระบวนการต่างๆ ของการสื่อสารมาใช้เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2548, หน้า 112-113) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารว่า การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญดังต่อไปนี้ 1) เพื่อเป็นเครื่องช่วยในการแก้ปัญหา การติดต่อสื่อสารจะช่วยแลกเปลี่ยนข้อมูลที่จำเป็นเพื่อช่วยในการแก้ปัญหาต่างๆ ผู้นำจะต้องหาวิธีสร้างระบบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ รู้จักแหล่งข้อมูลและประหยัดเวลาในการให้ข้อมูล 2) เพื่อเป็นการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็น ทศนคติ และพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งผู้นำจำเป็นต้องใช้อธิพจน์ และผู้นำก็สื่อสารเพื่อใช้อธิพจน์นี้ 3) เพื่อเป็นการให้ข้อมูล หัวหน้าสถานศึกษาจำเป็นต้องให้ข้อมูลแก่เพื่อนร่วมงาน ด้วยความถูกต้องและทันเวลา มนุษย์คิดหรือตัดสินใจอะไรก็โดยอาศัยข้อมูลที่มีอยู่ 4) เพื่อเป็นการเกลี้ยกล่อม จูงใจและกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้ลงมือกระทำตามความปรารถนาของกลุ่ม 5) เพื่อเป็นการหาข้อมูล ในการบริหารงานนั้นผู้นำจำเป็นต้องตัดสินใจ การได้ข้อมูลมากเท่าใดก็จะช่วยให้การตัดสินใจผิดพลาดน้อยลง และ 6) เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจสถานศึกษาและงานของสถาบันการศึกษาดีขึ้น หัวหน้าสถานศึกษาจำเป็นต้องติดต่อสื่อสารเพื่อให้ผู้อื่น เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน สังคมเข้าใจในงานที่ผู้นำทำอยู่ ผู้นำอาจต้องใช้วิธีการให้ข่าวสารหรือการประชาสัมพันธ์

กรีนเบิร์ก (Greenberg, 1995, p.117) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารว่า การติดต่อสื่อสารเปรียบเสมือนกาวทางสังคมที่ใช้ยึดเหนี่ยวองค์การให้มีความสัมพันธ์กันอย่างเหนียวแน่น เป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้และ เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่จะเอื้อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ องค์กร แต่การสื่อสารที่ด้อยคุณภาพนั้นเป็นสิ่งที่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ และที่สำคัญซึ่งไปกว่านั้นก็คือ ผู้บริหารจัดการ และผู้นำทุกคนจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้สื่อสาร (communication) ในความเป็นจริงแล้วสิ่งที่ผู้บริหารจัดการ และผู้นำทำลงไปทุกอย่างนั้นเป็นการสื่อสารอะไรบางอย่าง โดยวิธีการบางอย่างถึงคนบางคนหรือบางกลุ่ม คำถามก็คือสิ่งที่สื่อออกไปนั้นจะมีผลเช่นใด นั่นคือ ในการสื่อสารออกไปนั้นผลที่ตามมาคืออะไร เป็นไปตามเจตนาหรือไม่ ในการดำเนินธุรกิจนั้น การสื่อสารมีบทบาทหรือเราสามารถจะใช้ประโยชน์จากการสื่อสารใน 4 ประเด็นหลัก ๆ คือ การควบคุมดูแล (controlling) การจูงใจ (motivation) การแสดงออกทางอารมณ์ความรู้สึก (emotional expression) และด้านข่าวสารข้อมูลต่างๆ (information)

เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2002, p. 329) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารว่า เป็นหัวใจของการบริหาร เพราะบทบาทของการบริหารเปรียบเสมือนศูนย์กลางของระบบประสาทที่มีการไหลเวียนของข้อมูลต่างๆ ทั้งไหลเข้าไหลออกอย่างวุ่นวายซับซ้อนอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารคือผู้ที่ให้บริการอยู่ ณ จุดศูนย์กลางของระบบต้องทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลข่าวสารเพื่อ แก้ปัญหาต่างๆ และเพื่อแสวงหาโอกาสให้แก่องค์การ ทักษะในการบริหารที่สำคัญมี 3 อย่างคือ ทักษะด้านวิสัยทัศน์ ทักษะด้านเทคนิควิธีในการปฏิบัติงาน และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งทักษะทั้ง 3 อย่างนี้ต้องอาศัยทักษะการสื่อสารทั้งสิ้น

สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญคือ การสื่อสารมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการจัดระเบียบสังคมและในการสร้างเสถียรภาพของสังคม เพราะการสื่อสารจะช่วยสืบทอดวัฒนธรรม และช่วยปลูกฝัง ค่านิยม หรือความเชื่อต่างๆ ที่มีอยู่ในสังคมขณะเดียวกัน การสื่อสารก็สามารถนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงทางสังคม จึงอาจจะเป็นสิ่งทำลายทางสังคมด้วย

#### 4.3 องค์ประกอบกลุ่มบริหารตนเองและติดต่อสื่อสาร

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 87) กล่าวถึงองค์ประกอบของกลุ่มบริหารตนเองและติดต่อสื่อสารประกอบด้วย 1) ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูแสดงบทบาทเป็นผู้เริ่ม สนับสนุน เสนอ จัดหมายการทำงานให้ข้อเสนอแนะวิธีการทำงานและข้อคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา 2) ครูเสาะหาข้อมูลมาแสดงทัศนะและข้อเสนอแนะปัญหาการทำงานที่ทำ 3) ครูเป็นผู้ประสานงาน วิเคราะห์ สังเคราะห์ความเห็นต่างๆ เพื่อผูกมัดให้การทำงานเป็นไปด้วยดี 4) ครูแสดงบทบาทผู้ชี้แนะ สรุปผลและตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับทิศทางการทำงาน และ 5) ส่งเสริมให้ครูแสดงบทบาทเป็นผู้ให้ กระตุ้นให้กลุ่มเพิ่มระดับและคุณภาพการทำงานที่สูงขึ้น

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546, หน้า 120-121) กล่าวถึงขอบข่ายของกลุ่มบริหารตนเองและติดต่อสื่อสารว่าควรประกอบด้วย 1) นโยบายเป้าหมายที่แน่นอน 2) มีภาวะผู้นำและตัดสินใจที่ดี 3) มีการมอบหมายงานชัดเจนและมีประสิทธิภาพ 4) มีการสื่อสารที่ดี 5) มีการบริหารและการควบคุมเวลาที่ดี 6) มีเทคนิคในการจูงใจในกลุ่ม 7) มีวางแผนการณ์

ล่วงหน้า มองการณ์ไกล 8) รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกคน 9) มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ใช้คนเหมาะสมกับงาน และ 10) มีการควบคุมกำกับดูแล และติดตามผล

สมคิด สร้อยน้ำ (2547, หน้า 33) กล่าวถึง ขอบข่ายของกลุ่มบริหารตนเอง และติดต่อสื่อสารว่าควรประกอบด้วย 1) ได้รับการกระจายอำนาจหรือมอบอำนาจให้สามารถตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน 2) กำหนดค่านิยมและความเชื่อ 3) กำหนดมาตรฐานการทำงาน เพราะรูปแบบการบริหารของกลุ่มยึดถือหลักการกระจายอำนาจ 4) หลักการมองผู้ปฏิบัติงานเป็นมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถและศักยภาพในตนเอง และ 5) หลักการเรียนรู้ร่วมกัน หลักการทำงานร่วมกันและหลักการได้รับผลตอบแทนจากการดำเนินงานร่วมกันจะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างแพร่หลายและเป็นรูปธรรมในโรงเรียน

เบนนิส (Bennis, 1971, p.344) กล่าวถึงขอบข่ายของกลุ่มบริหารตนเองและติดต่อสื่อสารว่าควรประกอบด้วย 1) กำหนดเป้าหมายร่วมกัน (goal sating) ควรมีการประชุมอภิปรายเพื่อกำหนดนโยบายร่วมกันทั้งฝ่ายผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรอย่างชัดเจน และตรงไปตรงมา 2) ความเข้าใจในสถานการณ์ (understand relations) ต้องอาศัยความเข้าใจร่วมกัน เพราะความต้องการของบุคคลจะเป็นตัวอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมการทำงาน 3) การปรับปรุงสัมพันธภาพ (improving relations) การมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในองค์กรถือเป็นผลพลอยได้ขององค์กร แต่ไม่ว่าคนในองค์กรจะมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันหรือไม่ก็ตาม ควรได้รับการเปิดเผยเพื่อให้ต่างฝ่ายได้รู้ถึงปัญหา เมื่อรู้ปัญหาทุกคนจะพยายามปรับตัวเข้าหากันและตั้งใจทำงานมากขึ้น 4) ให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม ในการดำเนินการแก้ปัญหา การตัดสินใจ การให้ความสนับสนุนและความร่วมมือ ทั้งนี้ควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหา ระบบการทำงานของมนุษย์ขึ้นอยู่กับดุลยภาพของงาน (balance of force) ภายในระบบของหน่วยงานนั้นๆ และ 5) การเชื่อมโยง (linking) แนวยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กร คือ ความสามารถในการโน้มน้าวคนในหน่วยงานให้มีความเข้าใจที่ดีต่อกันมากที่สุด

เคอร์ติน (Curtin, 2004, pp.21-92) กล่าวถึงขอบข่ายของกลุ่มบริหารตนเองและติดต่อสื่อสารว่าควรประกอบด้วยระยะที่ 1 วางแผน (plan) ในระยะนี้ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การจัดขั้นตอนการทำงาน ขั้นที่ 2 ทำให้ความคิดเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายมีความชัดเจน ขั้นที่ 3 แสดงและสื่อให้เห็นผลต่อคนอื่นๆ ระยะที่ 2 วิเคราะห์ (analyze) ในระยะนี้ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 สร้างความชัดเจนในเรื่องความรับผิดชอบของการบริหารที่มงาน ขั้นที่ 2 แสดงให้เห็นถึงงานที่ต้องรับผิดชอบ และการฝึกอบรมที่จำเป็น ขั้นที่ 3 จัดการให้ทุกคนในที่มงานมีทัศนคติที่ถูกต้องต่อความสำเร็จของงาน ขั้นที่ ๓ สร้างความชัดเจนในเรื่องนโยบายและวิธีการที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง ระยะที่ 3 ออกแบบ (design) ในระยะนี้ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือขั้นที่ 1 มอบหมายการบริหารที่มงาน และความรับผิดชอบของการบริหาร ขั้นที่ 2 ออกแบบการเลื่อนไหลของงาน ขั้นที่ 3 สร้างข้อตกลงในเรื่องที่ทีมจะทำงานกับสมาชิกแต่ละคนอย่างไร และกับบุคคลหรือทีมอื่นๆ ในองค์กรอย่างไร ขั้นที่ 4 สร้างรายละเอียด

ของการเลื่อนไหลของงาน (flow chart) ระยะที่ 4 ดำเนินงาน (implement) ระยะนี้ประกอบด้วย ขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 สร้างแผนปฏิบัติการ (action plan) สำหรับโครงการที่ริเริ่มใหม่ ขั้นที่ 2 สร้างหลักประกันเพื่อให้ภารกิจ และความรับผิดชอบดำเนินการไปตามแผนการที่วางไว้ ขั้นที่ 3 คาดคะเนถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ และจัดทำแผนประกอบ ระยะที่ 5 ประเมินผล (evaluate) ในระยะสุดท้ายนี้ มีขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน คือขั้นที่ 1 เตรียมการให้สมาชิกแต่ละคนได้รับข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกัน ขั้นที่ 2 แสวงหาข้อมูลย้อนกลับจากแหล่งอื่นๆ ที่สำคัญ เช่น กลุ่มผู้รับบริการ ผู้บริหารระดับสูง หรือทีมงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกัน ขั้นที่ 3 เกลิมฉลองความสำเร็จที่เกิดขึ้น

สรุปได้ว่าองค์ประกอบที่ผู้บริหารสถานศึกษาพึงมีต่อกลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วย 1) ส่งเสริมให้บุคลากรมีบทบาทในการเสนอแนะวิธีการทำงาน 2) ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา 3) ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้ประสานวิเคราะห์ สังเคราะห์ความเห็นต่าง ๆ เพื่อผูกมัดให้การทำงานเป็นไปด้วยดี 4) ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการทำงาน และ 5) ส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรยกระดับการทำงาน

## 5. การจูงใจเพื่อสร้างสรรค์

### 5.1 ความหมายการจูงใจเพื่อสร้างสรรค์

จิตติ ชื่นชุม (2544, หน้า 44) กล่าวว่า การจูงใจเพื่อสร้างสรรค์หมายถึง การจูงใจที่กระตุ้นให้บุคคลสามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างไม่ย่อท้อ โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาหรือเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จตามมาตรฐานที่ตั้งไว้

เบญจมาภรณ์ ช้อยเครือ (2544, หน้า 33) กล่าวว่า การจูงใจเพื่อสร้างสรรค์หมายถึง ความปรารถนาหรือความต้องการจะกระทำสิ่งต่าง ๆ ให้ได้รับความสำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีการวางแผนหรือเตรียมการไว้เพื่อให้ได้รับความสำเร็จตามที่ปรารถนา และหากพบปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ก็จะต้องอดทนมุ่งมั่นพยายามเอาชนะกับปัญหาอุปสรรคนั้น ๆ เพื่อให้ได้รับความสำเร็จ

ราตรี เจริญบุตร (2544, หน้า 23) กล่าวว่า การจูงใจเพื่อสร้างสรรค์หมายถึง การจูงใจหรือความปรารถนาของบุคคลที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จด้วยความพยายาม วิริยะอุตสาหะ และไม่ทอดยถ้อยปัญหาและอุปสรรค เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ถ้าผลงานสูงกว่าหรือเทียบเท่ากับเกณฑ์มาตรฐาน ก็ถือว่าประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

กันตยา เพิ่มผล (2545, หน้า 46) กล่าวว่า การจูงใจเพื่อสร้างสรรค์หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารควรใช้เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ผู้บริหารหรือองค์กรพึงประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2545, หน้า 96) กล่าวว่า การจูงใจเพื่อสร้างสรรค์หมายถึง การจูงใจเพื่อให้คนทุ่มเทร่างกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้เกิดผล

สำเร็จตามที่องค์การตั้งไว้ โดยคำนึงถึงการตอบสนองของจุดหมายของตัวบุคคลและองค์การควบคู่ไปด้วย จะละเลยให้ความสำคัญเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งไม่ได้

สมพร สุทัศนีย์ (2547, หน้า 29) กล่าวว่า การจูงใจเพื่อสร้างสรรค์หมายถึง การกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้นหรือมีแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ทั้งพฤติกรรมทางสังคม และพฤติกรรมการทำงานอย่างเต็มความสามารถและเต็มใจ

กูด (Good, 1973, p.375) กล่าวว่า การจูงใจเพื่อสร้างสรรค์หมายถึง กระบวนการเร้าและสนับสนุนให้บุคคลทำกิจกรรมอย่างมีระบบ

บีช (Beach, 1985, p.379) ว่า การจูงใจเพื่อสร้างสรรค์ หมายถึงความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อดำเนินไปถึงจุดหมายที่วางไว้ได้สำเร็จ

กูราลนิค (Guralnik, 1990, p.929) กล่าวว่า การจูงใจเพื่อสร้างสรรค์หมายถึง แรงขับของแต่ละบุคคลที่เป็นสาเหตุให้บุคคลแสดงพฤติกรรม โดยเฉพาะที่เกิดขึ้นในการทำงาน หรือการกระทำที่บุคคลจะทำงานให้สำเร็จ โดยได้รับอิทธิพลจากการกระทำของคนอื่นที่กำหนดแนวทางเฉพาะใช้ในการบริหาร

พลันเกตต์, และ แอตเนอร์ (Plunkett, & Attner, 1997, p.391) การจูงใจเพื่อสร้างสรรค์หมายถึง ผลของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความต้องการภายในและอิทธิพลภายนอกของบุคคลซึ่งทำให้ตัวบุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา

สคูเลอร์ (Schuler, 1998, p.228) กล่าวว่า การจูงใจเพื่อสร้างสรรค์หมายถึง กระบวนการของพลังงานที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในตัวบุคคลเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามความต้องการ

ฮอดเกตส์ (Hodgetts, 1999, p.36) กล่าวว่า การจูงใจเพื่อสร้างสรรค์ หมายถึง การกระตุ้นเร้าและการทำให้เกิดอิทธิพลเหนือพฤติกรรมคน อันจะยังส่งผลให้คนเกิดความรู้สึกภายใน เป็นพลังมีการเร้าหรือการเคลื่อนไหวที่บงการ หรือเป็นช่องทางให้มีพฤติกรรมมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ

สรุปได้ว่าการจูงใจเพื่อสร้างสรรค์ หมายถึง ความปรารถนาและความต้องการของบุคคลที่จะปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ โดยอาศัย ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานด้วยความพยายาม วิริยะอุตสาหะ มีความทะเยอทะยานสูง เพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

## 5.2 ความสำคัญการจูงใจเพื่อสร้างสรรค์

อารีรัตน์ หิรัญโร (2544, หน้า 34) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจเพื่อสร้างสรรค์ว่า เป็นส่วนช่วยให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมาย เพราะเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน

วิโรจน์ สารรัตน์ (2545, หน้า 34) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจเพื่อสร้างสรรค์ว่า การจูงใจที่ส่งผลต่อความเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเป็นผู้มีความ

รับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือต่อการบรรลุเป้าหมายแห่งการทำงานด้วยความภาคภูมิใจ ทำให้บุคคลเกิดความเป็นผู้พัฒนาความสามารถและแสดงศักยภาพออกมาอย่างเต็มที่

พรรณราย ทริพย์ประภา (2546, หน้า 64) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจเพื่อสร้างสรรค์ว่า การจูงใจเป็นข้อกำหนดตัวแปรต่างๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ระดับความใฝ่ฝัน เป็นตัวกระตุ้นเพื่อให้บุคคลเพิ่มความพยายามในการทำงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2546, หน้า 316-317) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจเพื่อสร้างสรรค์ว่า เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานขององค์กร เพราะแรงจูงใจหรือการจูงใจจะช่วยบำบัดความต้องการความจำเป็นและความเดือดร้อนของบุคคลในองค์กรได้ จะทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ดีขึ้นมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน และเกิดประโยชน์ต่อการบริหารงาน

สุโขทัยธรรมมาธิราช (2546, หน้า 383-385) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจเพื่อสร้างสรรค์ไว้ 3 ประการ คือ 1) ความสำคัญต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคลากรคือ ช่วยให้องค์กรได้คนดีมีความสามารถมาร่วมทำงานด้วยและรักษาคนดีๆ เหล่านั้นให้อยู่ในองค์กรต่อไปนานๆ 2) ความสำคัญต่อผู้บริหาร ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถขจัดปัญหาความขัดแย้งในการบริหารงาน การจูงใจจะช่วยให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเอื้ออำนวยต่อการสั่งการ และ 3) ความสำคัญต่อบุคลากรคือ สนองต่อความต้องการของบุคลากรและเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจ ไม่เบื่อหน่ายงานและทุ่มเทกับการทำงานเต็มที่ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์จะเห็นได้ว่า การจูงใจเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีแรงจูงใจต่างๆ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรของตนเองได้ เพราะแรงจูงใจ เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร หรือหน่วยงาน ซึ่งหน่วยงานและผู้บริหารหน่วยงานจะต้องสร้างสรรค์ให้มีขึ้น และดำรงอยู่ในหมู่

กิติมา ปรีดีดิถก (2549, หน้า 174) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจเพื่อสร้างสรรค์ว่า การจูงใจทำให้คนงานมีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานที่ทำอยู่ เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างเต็มที่ รู้จักหน้าที่ของกันและกัน มีการร่วมมือกันอย่างสร้างสรรค์

กิฟสัน, อิวานเซวิช, และโดเนลีย์ (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1982, p.80) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจเพื่อสร้างสรรค์ว่า เป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรบรรลุถึงความสำคัญขอเป้าหมาย เพราะเป็นการร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน

เฮอร์เชย์, และบลันชาร์ด (Hersey, & Blanchard, 1985, p.5) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจเพื่อสร้างสรรค์ว่า เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงาน โดยเขาได้พบว่าตามปกติพนักงานจะทำงานโดยใช้ความสามารถ 20%-30% แต่ถ้าหากพนักงานได้รับการจูงใจ พวกเขาจะใช้ความสามารถประมาณ 80%-90%

กูราลนิก (Guralnik, 1990, p. 929) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจเพื่อสร้างสรรค์ว่า การจูงใจเพื่อสร้างสรรค์มีความสำคัญต่อแรงขับให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการทำงานหรือการกระทำที่บุคคลจะทำงานให้สำเร็จ

สรุปได้ว่า การจูงใจเพื่อสร้างสรรค์มีความสำคัญคือ เป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่เกิดจากการร่วมมือของผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

### 5.3 องค์ประกอบของการจูงใจเพื่อสร้างสรรค์

วารินทร์ สายโอบเอื้อ, และสุนีย์ วีระดากร (2544, หน้า 69) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการจูงใจเชิงสร้างสรรค์ว่า 1) การตอบสนองความหิว ความกระหาย การหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด ความต้องการทางเพศ สิ่งเหล่านั้นได้แก่สวัสดิการ และ 2) มอบความรักความอบอุ่น ทำให้ประสบผลสำเร็จ ทำให้สังคมยอมรับการตำแหน่งหน้าที่ทางสังคม

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 107) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการจูงใจเชิงสร้างสรรค์ว่า 1) ให้ความไว้วางใจ ให้เกียรติ ความยอมรับนับถือต่อคณะครู 2) ส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งให้แก่คณะครู 3) มอบหมายครูให้ทำงานอย่างอิสระ ไม่ติดตามเข้มงวด 4) จัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่คณะครู 5) ส่งเสริมให้คณะครูคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และ 6) พิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม

สมพงษ์ เกษมสิน (2546, หน้า 320-321) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการจูงใจเชิงสร้างสรรค์ว่า ประกอบด้วย สิ่งจูงใจที่เป็นเงินและสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน 1) สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน จะมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน อันได้แก่ การจ่ายค่าจ้างให้สูงขึ้นในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ตามแนวคิดเงินดิงงานดี และการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อเจ็บป่วย และ 2) สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน สิ่งจูงใจประเภทนี้ส่วนมากมักเป็นเรื่องที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการทางจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย การยอมรับบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและมีความมั่นคงในการทำงาน

เอนกกุล กริแสง (2546, หน้า 33) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการจูงใจเชิงสร้างสรรค์ว่า 1) มอบวัตถุสิ่งของเป็นเงินเดือน ค่าจ้างเพิ่มมากขึ้น 2) มอบหมายตำแหน่งสำคัญๆในองค์กร และ 3) มอบของรางวัลเมื่อประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย

เฮอริชเบอร์ก (Herzberg, 1959, pp.3-13) ได้ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการจูงใจเชิงสร้างสรรค์ไว้ 5 ประการ คือ 1) ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่คนทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี เกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น 2) การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหารือ หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้จะอยู่ในรูปของการยกย่อง ชมเชย หรือการยอมรับในความรู้ ความสามารถ 3) ลักษณะของงาน หมายถึง งานที่น่าสนใจงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทาย หรือเป็นงานที่สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพัง 4) ความรับผิดชอบ

หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานและมีอำนาจในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ และ 5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน หมายถึงได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม

การ์ริสัน, และมากูน (Garrison, & Magoon, 1997, pp.211-212) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการจูงใจเชิงสร้างสรรค์ไว้ 11 ประการ 1) เงินเดือน (salary) หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนนั้นเป็นที่น่าพอใจของบุคคลในหน่วยงาน 2) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (possibility of growth) หมายถึง โอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่ง และได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ 3) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (interpersonal relation with subordinate) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจอันดีและความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา 4) ฐานะของอาชีพ (status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคมมีเกียรติและศักดิ์ศรี 5) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (interpersonal relation with superior) หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชาที่แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกันความสามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจซึ่งกันและกัน 6) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (interpersonal relation with peers) หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันความสามารถทำงานร่วมกัน และความเข้าใจซึ่งกันและกัน 7) เทคนิคการนิเทศ (supervision technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร 8) นโยบายและการบริหารงานของบริษัท (company policy and administration) หมายถึง การจัดการ (management) การบริหารงานขององค์การและการติดต่อสื่อสารในองค์การ 9) สภาพการทำงาน (working condition) ได้แก่สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ควัน ฝุ่น การทำงาน และสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์การทำงานหรือเครื่องมือต่างๆ 10) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (personal life) หมายถึง ความรู้สึกดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานของเขา และ 11) ความมั่นคงในงาน (job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ

สรุปได้ว่าองค์ประกอบที่ผู้บริหารสถานศึกษาพึงมีต่อการจูงใจเพื่อสร้างสรรค์ประกอบด้วย 1) ให้ความไว้วางใจ ให้เกียรติ และให้ความยอมรับนับถือต่อบุคลากร 2) ส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานแก่บุคลากร 3) ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างอิสระ 4) จัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่บุคลากร 5) ส่งเสริมให้บุคลากรคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และ 6) พิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม

## 6. ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

### 6.1 ความหมายผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 31) กล่าวว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่กำลังนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน หรือความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ และผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุ

จุดมุ่งหมายร่วมกัน หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 130) กล่าวว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้จูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานเกินความคาดหวังจากปกติ มุ่งปฏิบัติงานให้สำเร็จมากกว่าความต้องการระดับต่ำ และทำให้พวกเขามีความมั่นใจที่จะใช้ความสามารถเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลเกินกว่าปกติ

อุทัย หิรัญโต (2545, หน้า 98) กล่าวว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่มีการบริหารแนวทางใหม่ ที่จะดำเนินกิจกรรมของกลุ่มหรือขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มภายในและภายนอกองค์กร

สมคิด บางโม (2546, หน้า 229) กล่าวว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำขององค์กรใช้อิทธิพลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

เบิร์น (Burns, 1978, p.20) กล่าวว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้น ซึ่งพลังอำนาจถูกยกขึ้นโดยภาวะผู้นำนี้จะสามารถดำเนินการ ทำให้จุดประสงค์ที่วางไว้อย่างชัดเจนประสบกับความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงได้ดังที่ตั้งใจ

แบส (Bass, 1985, p.20) กล่าวว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่กระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่คาดหวัง มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามที่ปรารถนา และใช้ความสามารถที่จะจูงใจให้บุคคลในองค์กรทำตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ยูคัล (Yukl, 1995, p.20) กล่าวว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์กร และเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์

กริฟฟิน (Griffin, 1996, p.524) กล่าวว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ดำเนินการเหนือความคาดหวังปกติ โดยการถ่ายโอนความรู้สึกต่อพันธกิจ การกระตุ้นประสบการณ์การเรียนรู้ การดลใจให้ใช้วิธีใหม่ในการคิด

เดสเลอร์ (Dessler, 1998, p.202) กล่าวว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องเจตคติ และข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์กรและต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องเจตคติ และข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์กรและต่อการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร

ลูเนนเบิร์ก, และออมสเตย์ (Lunenburg, & Ormstein, 2004, pp.150-151) กล่าวว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวังไว้

สรุปได้ว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร ที่แสดงออกมาให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง ความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานเกินความคาดหวัง ซึ่งผู้ร่วมงานจะพัฒนาความสามารถ และศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาทที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักถึงภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นข้อยูใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน

## 6.2 ความสำคัญของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

เรา รัตน์ประสาธ (2544, หน้า 42) กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำมีความสำคัญซึ่งผู้อื่นคาดหวังว่าจะเป็นผู้ที่สามารถร่วมและประสานพลังความคิดพลังงานของทุกฝ่ายภายใต้การบังคับบัญชาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงาน เป็นผู้ที่กำหนดและชี้ทิศทางเป้าหมายของการทำงาน จะต้องผสมผสานความต้องการส่วนบุคคล กับองค์การให้สอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน รวมทั้งจะต้องเป็นผู้ที่สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอุทิศตนทำงานให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ผู้บังคับบัญชาจะต้องรับผิดชอบงานมากกว่าคนทั้งปวงในหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาเป็นตัวจักรสำคัญที่จะหมุนให้กลไกตัวเล็กตัวน้อยหมุนตามไปด้วย ผู้บังคับบัญชาที่เข้มแข็งมีความรู้ความสามารถ จะเป็นที่รักใคร่ด้วยใจจริงของผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นศูนย์รวมน้ำใจของ บุคคลในหน่วยงานเหมือนกับที่ เหล่าจ้าวเป็นบิดาของปรัชญาลัทธิตำ กล่าวไว้ว่า“ยิ่งโต ยิ่งสูง ยิ่งต้องทำตัวให้เล็กให้ต่ำเหมือนทะเลเป็นที่รวมของแม่น้ำ ลำธาร “ ผู้นำเช่นนี้ย่อมจะทำให้กิจการขององค์การที่ตนรับผิดชอบอยู่เจริญรุ่งเรืองอย่างแน่นอน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 134) กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า สามารถนำทางให้บุคลากรมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงไปยังอนาคตที่ยาวไกล พัฒนาความก้าวหน้าขององค์การ และเน้นความมีประสิทธิผลขององค์การ

อุทัย หิรัญโต (2545, หน้า 108) กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ในการบริหารองค์การเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องนำมาใช้ เพื่อชักจูงบุคคลให้เข้ามาร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน

สมพงษ์ เกษมสิน (2546, หน้า 39) กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหาร เพราะผู้นำเปรียบประดุจดวงประทีปขององค์การเป็นตัวแทนขององค์การ และเป็นจุดรวมแห่งพลังร่วมของบุคคลในองค์การกล่าวถึงความสำคัญของผู้นำ ว่าผู้นำเป็นจุดดวงประทีปขององค์การ ผู้นำเป็นจุดรวมแห่งพลังสมาชิกในองค์การ ดังนั้นผู้นำจึงเปรียบเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานในส่วนรวม ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับปริมาณคุณภาพ และคุณค่าขององค์การ ที่มีผลสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานนั้นๆ เป็นอย่างดี นอกจากนี้ผู้นำยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานอีกด้วย

สมชาย เทพแสง (2547, หน้า 33-39) กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำทางการศึกษาเป็นประการสำคัญในการบริหารโรงเรียนจะเจริญขึ้น หรือทรุดอยู่ หรือทรุดลงย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียน

แบส (Bass, 1985, p. 45) กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญที่กระตุ้นและจูงใจให้ผู้ตามกระทำตามสิ่งที่ตนเองหรือองค์กรต้องการ เป็นการบริหารงานแนวใหม่ที่ชักจูงให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน

เดสเลอร์ (Dessler, 1998, p.224) กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อเจตคติของสมาชิกขององค์การและมีผลต่อการสร้างความผูกพันเพื่อชักจูงบุคคลให้เข้ามาร่วมมือกันทำงาน

สรุปได้ว่า ความสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ในการบริหารองค์การเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องนำมาใช้ เพื่อชักจูงบุคคลให้เข้ามาร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกันสามารถรวมและประสานพลังความคิดพลังงานของทุกฝ่ายภายใต้การบังคับบัญชาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงาน เป็นผู้ที่กำหนดและชี้ทิศทางเป้าหมายของการทำงาน

### 6.3 องค์ประกอบของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 131) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ 1) ใช้ภาวะผู้นำโดยอาศัยอำนาจผู้รู้ ผู้ชำนาญมากกว่าการใช้อำนาจโดยตำแหน่ง 2) ใช้ภาวะผู้นำที่เป็นที่นิยมชมชอบ เคารพนับถือ และมีตราจากคนอื่น 3) มีพฤติกรรมการบริหารเชิงสนับสนุนคำนึงถึงความต้องการของคณะครู ส่งเสริมการมีส่วนร่วม มีการปรึกษาซึ่งกันและกัน 4) กระตุ้นให้ตระหนักถึงปัญหา หรือโอกาสร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ทำให้เกิดสิ่งใหม่ 5) มีพฤติกรรมมุ่งมั่นความสำเร็จ กำหนดจุดหมายที่ท้าทาย สนับสนุนให้ผู้ทำงานประสบความสำเร็จ เพื่อนำพาไปสู่ความมั่นใจในตนเองสูงขึ้น และ 6) จูงใจให้คณะครูปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ ให้ผู้ปฏิบัติเกิดแรงบันดาลใจใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่

สมชาย เทพแสง (2547, หน้า 33-39) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ 1) เป็นผู้นำวิสัยทัศน์ และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลต่างๆ ได้ 2) ใช้หลักการกระจายอำนาจ และหลักการมีส่วนร่วม 3) เป็นผู้มีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและนอกองค์การ 4) มีความมุ่งมั่นในการทำงาน 5) มีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี และใช้ข้อมูลสถิติ ในการวิเคราะห์และตัดสินใจ 6) ให้การสนับสนุนช่วยเหลือลูกน้อง 7) มีความสามารถในการสื่อสาร และ 8) มีความสามารถในการใช้แรงจูงใจ

นักรบ สุวรรณจักร (2548, หน้า 26) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ 1) มีคุณธรรม 2) มีความรับผิดชอบ 3) มีพลังใจ อย่าให้ความกดดันใดๆ ทำให้เราลงจากเวทีได้ 4) อย่าคิดในเรื่องซ้ำซาก 5) มีความสามารถในการทำงานหนัก และผลักดันให้สำเร็จได้ 6) มีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง 7) มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ตลอดเวลา 8) มีกำลังใจเสมอ

เมื่อต้องตัดสินใจและเข้มแข็งพอที่จะยอมรับผลของการตัดสินใจ 9) มีพลังส่งเสริมให้คนอื่นมีแรงบันดาลใจ และ 10) มีอารมณ์ขัน

สตีเยร์ส (Steers, 1991, p.142) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าควรประกอบด้วยจะมีคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการต่อไปนี้ ได้แก่ 1) เป็นผู้ประสานงาน และแนะนำการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด 2) ช่วยรักษาสถานภาพขององค์กรให้มีความมั่นคง โดยการปรับเปลี่ยนหรือปรับตัวตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม 3) ช่วยประสานฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตภายในองค์กร โดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรอยู่ในระหว่างการพัฒนาการเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่าง ๆ และ 4) ช่วยให้บุคลากรในองค์กรบรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคล โดยจะเป็นผู้ที่ชักชวน จูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดี และมีความเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

วอสลีย์ (Wasley, 1990, p.98) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าควรประกอบด้วยจะมีคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการต่อไปนี้ ได้แก่ 1) ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ 2) มีความเชื่อว่าโรงเรียนมีไว้เพื่อเป็นสถานที่เรียนรู้ 3) ต้องให้คุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ 4) ต้องมีทักษะที่ดีของการเป็นนักสื่อสารและนักฟังที่มีประสิทธิผล 5) ต้องแสดงพฤติกรรมเชิงรุก และ 6) ต้องกล้าที่จะเสี่ยง

สรุปได้ว่าองค์ประกอบที่ผู้บริหารสถานศึกษาพึงมีต่อการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) ใช้อำนาจสั่งการด้วยความรู้ ความชำนาญมากกว่าการใช้อำนาจสั่งการด้วยตำแหน่ง 2) มีภาวะผู้นำที่เป็นที่นิยมชมชอบ เคารพนับถือ และเป็นมิตรจากผู้อื่น 3) มีพฤติกรรมบริหารเชิงสนับสนุน คำนึงถึงความต้องการคณะทำงาน 4) ส่งเสริมการมีส่วนร่วม มีการปรึกษาหารือกันและกัน 5) กระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงปัญหา 6) สนับสนุนให้บุคลากรประสบความสำเร็จเพื่อนำพาไปสู่ความมั่นใจในตนเองสูงขึ้น และ 7) จูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ โดยใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

## 7. วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์

### 7.1 ความหมายวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์

#### 7.1.1 ความหมายวัฒนธรรมองค์การ

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2544, หน้า 99) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าหมายถึง สิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐานความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและข้อสมมติฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 136) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าหมายถึง สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะร่วมภายในองค์การ ที่แสดงความเป็นเอกลักษณ์ขององค์การนั้นๆว่าเป็นอย่างไร

ศิริพงษ์ เศาภายน (2548, หน้า 48) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง ความเชื่อ ความรู้สึก พฤติกรรมและสัญลักษณ์ที่มีอยู่ในองค์การ ปรัชญา ความเชื่อ อุดมการณ์ ความรู้สึก คติฐาน ความคาดหวัง เจตคติ บรรทัดฐานและค่านิยม

สุชาติ นิภานันท์ (2549, หน้า 82) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าหมายถึง วิถีชีวิตทั้งมวลขององค์การที่สมาชิกขององค์การได้ยึดถือร่วมกันว่าเป็นแบบแผนของพฤติกรรม

ดาฟท์ (Daft, 1998, p.314) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นชุดของค่านิยม ความเชื่อที่ชี้นำ ความเข้าใจและวิถีทางของความคิดซึ่งสมาชิกขององค์การยึดถือร่วมกันและนำมาสอนให้กับสมาชิกถูกต้องตรงกัน

นิวสตรอม, และเดวิส (Newstrom, & Davis, 2002, p.91) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า ชุดของสมมติฐาน ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐานซึ่งสมาชิกในองค์การยึดถือร่วมกัน

สรุปได้กว่า วัฒนธรรม หมายถึง สิ่งต่างๆอันประกอบด้วย แบบแผน พฤติกรรม บรรทัดฐานความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและข้อสมมติฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ

### 7.1.2 ความหมายบรรยากาศองค์การ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 144) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง คุณภาพของสภาพแวดล้อมโดยรวมซึ่งเกิดภายในองค์การหนึ่งๆ อาจหมายถึงอาคาร สถานที่ สถานที่ตั้ง เป็นต้น

อนงค์ทิพย์ เอกแสงศรี (2546, หน้า 243) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง บรรยากาศในการทำงานที่ควรทำให้เป็นบรรยากาศแบบประชาธิปไตยทุกคนเคารพในสิทธิเสรีภาพซึ่งกันและกัน

นิตยา เงินประเสริฐศรี(2549, หน้า 30) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การ หมายถึง บรรยากาศในสถานศึกษาเพื่อช่วยให้ครูได้เกิดการเรียนรู้ เกิดการอยากรู้ อยากเห็น เกิดการพัฒนา และทำการศึกษาค้นคว้าเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการเรียนการสอน โดยมีการจูงใจด้วยนโยบายหรือรางวัล

คม สุวรรณพิมล (2553, หน้า 5) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหาร สามารถสร้างความน่าเชื่อถือในด้านกรวิจัย เป็นผู้ริเริ่มส่งเสริมให้ครูเกิดความคิดที่จะเป็นนักวิจัย เป็นบรรยากาศที่ดีในการทำงานที่ควรให้หลัก รัฐศาสตร์ มากกว่าหลักนิติศาสตร์

ลิทวิน, และสตริงเจอร์ (Litwin, & Stringer, 1973, p.134) ได้ให้ความหมายบรรยากาศองค์การว่า หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมองค์การ ซึ่งรับรู้โดยบุคคลในองค์การ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติงาน

เอ็ดดี้ (Eddy, 1981, p.316) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง “สภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่รวมถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสภาพทางจิตใจที่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำงาน หรือแรงจูงใจในการทำงาน

ดูบริน (Dubrin, 1998, p.35) ได้ให้ความหมายบรรยากาศองค์การว่า หมายถึง ความรู้สึกหรือคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมขององค์การ

สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่รวมถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพทางจิตใจ ที่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำงาน หรือแรงจูงใจในการทำงาน โดยมีการจูงใจด้วยนโยบายหรือรางวัล

ดังนั้นสรุปได้ว่า วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ หมายถึง สิ่งต่างๆอันประกอบด้วย แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐานความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและข้อสมมติฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่รวมถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสภาพทางจิตใจมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำงาน

## 7.2 ความสำคัญวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์

### 7.2.1 ความสำคัญวัฒนธรรม

วิโรจน์ สารรัตน์ (2545, หน้า 139) กล่าวถึงความสำคัญวัฒนธรรมว่า วัฒนธรรมเป็นลักษณะที่แสดงให้เห็นภาพลักษณ์ขององค์การ เป็นสิ่งที่รวบรวมทั้งเป้าหมาย แนวคิด อุดมการณ์ขององค์การ จนเป็นที่ยอมรับและยึดถือปฏิบัติของคนในองค์การ

บุญคณีย์ ปลั่งศิริ (2548, หน้า 4) กล่าวถึงความสำคัญวัฒนธรรมว่า วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือทางการบริหารและการพัฒนาองค์กรอีกชนิดหนึ่ง ที่อาจเรียกได้ว่าเป็นระดับสุดยอดในการพัฒนาองค์กร ที่เรียกว่ารู้รูปแบบอย่างแท้จริง เพราะการปรับโครงสร้างเป็นเพียงแค่การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่วัฒนธรรมเป็นกรอบวิธีการปฏิบัติของคนที่อยู่ในองค์กรนั้น นอกเหนือจากกฎระเบียบที่มีอยู่

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2549, หน้า 37) กล่าวถึงความสำคัญวัฒนธรรมว่า วัฒนธรรมทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล บริษัท ห้างร้าน สำนักงาน เป็นระบบสังคมที่มีระบบที่แน่นอน เป็นมรดกขององค์กร ถูกถ่ายทอดจากบุคคลรุ่นหนึ่งไปยังบุคคลอีกรุ่นหนึ่ง บุคคลอยู่ในสังคมใดก็เรียนรู้วัฒนธรรมของสังคมนั้น เป็นการสร้างความเจริญให้แก่วัฒนธรรมและสังคมมนุษย์ให้อยู่ระดับสูงขึ้น เป็นที่รวบรวมของความคิด ความเชื่อ เจตคติ ตลอดจนค่านิยมขององค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากร เป็นสิ่งที่คนในองค์กรเห็นว่ามีคุณค่าสูงสำหรับองค์กร เป็นสิ่งที่เหมือนกระจกเงาสะท้อนให้เห็นบุคลิกภาพขององค์กร

พิทักษ์ พิสัยพันธ์ (2554, ย่อหน้า 2) กล่าวถึงความสำคัญวัฒนธรรมว่า วัฒนธรรมเป็นศูนย์กลางในการควบคุมและจัดการว่า องค์กรจะดำเนินการทำงาน เพื่อมุ่งไปสู่ ผลประโยชน์สูงสุดได้อย่างไรจะมีความสามารถในการจัดการกับโอกาส และความท้าทาย ทำ อย่างไร ถึงจะกระตุ้นประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานให้เพิ่มมากขึ้นได้ตลอดจนสิ่งที่ เกี่ยวข้องอื่นๆ อีกเป็นจำนวนมาก จึงถือเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ๆ ที่จะต้องคิดอย่างถี่ถ้วนว่า วัฒนธรรมแบบไหน คือสิ่งที่องค์กรของต้องการ และวัฒนธรรมแบบไหน ที่จะนำองค์กรไปสู่ เป้าหมาย จนประสบผลสำเร็จ

ฟอร์แฮนด์ (Forehand, 1964, p.32) กล่าวถึงความสำคัญวัฒนธรรมว่า วัฒนธรรมเป็นทุกสิ่งทุกอย่างที่บุคคลในองค์กรหนึ่งปฏิบัติเหมือนกันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะองค์กร นั้น เกิดจากการเชื่อมโยงผสมผสานกันระหว่างเจตคติของบุคคล ค่านิยม ความเชื่อ ทำให้เกิดสภาวะ ของกลุ่มความสำเร็จขององค์กร จนเป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์กร

ชาน, และเซียง (Chan, & Cheng, 1992, p.18) กล่าวถึงความสำคัญ วัฒนธรรมว่า วัฒนธรรมเป็นส่วนซึ่งถึงความเข้มแข็งขององค์กร มีส่วนเพิ่มแรงจูงใจของบุคลากร ให้สูงขึ้นด้วย โดยเฉพาะการมีวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีบรรยากาศของการมีอุดมการณ์ที่เข้มแข็ง การมีส่วนร่วม การมีภาวะผู้นำโดยเสนาหา และการมีความเป็นกันเองจะสามารถส่งผลต่อการ เพิ่มผลงานและความพึงพอใจต่องานของครูสูงขึ้น

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมมีความสำคัญคือ เป็นสิ่งที่แสดงเอกลักษณ์ในองค์กร มีการผสมผสาน ระหว่างความคิด ความเชื่อ ค่านิยมที่มีความสมดุลกันและเป็นที่ยอมรับของบุคคล ในองค์กรวัฒนธรรมเป็นส่วนซึ่งถึงความเข้มแข็งขององค์กร มีส่วนเพิ่มแรงจูงใจของบุคลากรให้ สูงขึ้นด้วย

### 7.2.2 ความสำคัญบรรยากาศองค์กรเชิงสร้างสรรค์

เชียวชาญ อาศุวัฒนกุล (2545, หน้า 73) กล่าวถึงความสำคัญของ บรรยากาศองค์กรเชิงสร้างสรรค์ว่า บรรยากาศองค์กรจะมีความสำคัญด้านการบริหารจัดการทั้งต่อ ผู้บริหารและบุคคลอื่นๆ ในองค์กร และมีผลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานที่ ได้รับมอบหมายด้วย หากองค์กรใดคำนึงถึงในเรื่องนี้ แล้วนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการที่มี การปรับเปลี่ยนให้ทันยุคทันสมัยตลอดเวลา ก็จะทำให้องค์กรนั้นมีความยืดหยุ่น ทำให้เกิดผลดีต่อ ผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหารที่ทำงานร่วมกัน โดยต่างฝ่ายรู้ถึงความต้องการ และความพึงพอใจต่อกัน ย่อมทำให้เป้าหมายขององค์กรสัมฤทธิ์ผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2545, หน้า 151) กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศ องค์กรเชิงสร้างสรรค์ว่า บรรยากาศองค์กรจะมีความสำคัญในการส่งเสริมต่อพฤติกรรมการทำงาน ของบุคคล ถ้าบรรยากาศองค์กรเป็นไปในทางบุคคลส่วนใหญ่ต้องการ ประสิทธิภาพของงานย่อมดี ตามไปด้วย

พสุ เดชะรินทร์ (2549, หน้า 43) กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ว่า บรรยากาศองค์การเป็นแรงจูงใจบุคลากรภายในองค์การเปรียบได้ว่าบรรยากาศในการทำงานที่เหมาะสมทำให้ทุกคนอยากทำงานให้ได้ผลดีที่สุด แต่ถ้าบรรยากาศองค์การไม่ดีย่อมทำให้บุคลากรในองค์การไม่รู้สึกรู้สึใจที่จะทำงาน

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, หน้า 49) ได้กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ว่า บรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่มามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติ มามีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจ ส่งผลต่อความภักดีที่มีต่อองค์การ พบว่ามีผลต่อความพึงพอใจในงานมากกว่าการปฏิบัติงาน

ฟอร์แฮนด์ (Forehand, 1964, p.36) กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ว่า เป็นตัวแปรที่สำคัญในการศึกษาองค์การของมนุษย์ เป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่างลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ เช่น โครงสร้างกฎเกณฑ์ แบบความเป็นผู้นำและขวัญกับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น บรรยากาศองค์การจะเป็นความรู้สึกของการปฏิบัติงานต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ จะมีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรม ต่อทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน

บราวน์, และโมเบิร์ก (Brown, & Moberg, 1980, p.420) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การมีความสำคัญคือ บรรยากาศองค์การมีส่วนในการวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกในองค์การต่อองค์ประกอบขององค์การซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ และความพอใจ ดังนั้นหากต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การแล้ว สิ่งที่นักพัฒนาองค์การจะต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนอื่นคือ บรรยากาศองค์การเพราะบรรยากาศองค์การได้รับการสั่งสมมาจากความเป็นมาของวัฒนธรรมและกลยุทธ์ขององค์การตั้งแต่อดีต

เฮลริเจล, และสโลคัม (Hellriegel, & Slocum, 1982, p.430) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การมีความสำคัญคือ บรรยากาศองค์การจะช่วยให้ผู้บริหาร วางแผนที่จะเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น นอกจากนี้จะเป็นการเสนอหรือสนองบรรยากาศที่สร้างเสริมความพึงพอใจ ของผู้ปฏิบัติงานแล้ว จะช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น แล้วจะบรรลุเป้าหมายขององค์การได้เร็วขึ้น

สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ มีความสำคัญคือ บรรยากาศองค์การเป็นตัวแปรที่สำคัญในการศึกษาองค์การของมนุษย์ เป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่างลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การมีส่วนในการวางรูปแบบความคาดหวัง ของสมาชิกในองค์การ

ดังนั้นสรุปได้ว่าวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่แสดงเอกลักษณ์ขององค์การในการทำงาน มีความสำคัญด้านการบริหารจัดการ ทั้งต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติในองค์การ เกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย องค์การควรคำนึงถึงความสำคัญในเรื่องนี้แล้วนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการที่มีการปรับเปลี่ยนให้ทันยุคทันสมัยแบบผสมผสานกลมกลืนตลอดเวลา จะทำให้องค์การนั้นมีความยืดหยุ่น ทำให้เกิดผลดีต่อผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหารที่

### 7.3 องค์ประกอบวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, หน้า 99) กล่าวถึง วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ไว้ 3 ประการคือ 1) จัดให้มีการส่งเสริมขวัญกำลังใจให้แก่สมาชิก 2) สร้างความสัมพันธ์อันดีมิตรมากกว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทำงานอย่างอิสระ และ 3) ผู้บริหารเห็นความสำเร็จของงาน มีการควบคุมตรวจตราและสั่งการให้พนักงานทำเพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการทำงาน

วิโรจน์ สารรัตน์ (2545, หน้า 136) กล่าวถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ไว้ 7 ประการได้แก่ 1) เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมหรือหมู่คณะ 2) ส่งเสริมบรรยากาศการทดลอง กล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ๆ 3) ส่งเสริมบรรยากาศความไว้วางใจและการยอมรับซึ่งกันและกัน 4) ส่งเสริมให้มีความรักและความภาคภูมิใจในโรงเรียน 5) ปกป้องสิ่งสำคัญที่สืบทอดเป็นวัฒนธรรมประเพณีที่ยึดถือและปฏิบัติ 6) สร้างวัฒนธรรมร่วมที่มีอิทธิพลต่อโรงเรียนในทางบวก และ 7) ส่งเสริมบรรยากาศให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์ประสบการณ์ร่วมกัน

พลุ เดชะรินทร์ (2549, หน้า 19) กล่าวถึง วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ไว้ 3 ประการคือ 1) สร้างแนวทางทำให้บุคคลในองค์กรมีการเปิดใจยอมรับต่อประสบการณ์ต่างๆ ทั้งประสบการณ์จากภายนอกและภายในองค์กร เนื่องจากปัญหาของหลายๆ องค์กร คือ ความไม่พร้อมหรือไม่อยากจะเรียนรู้ 2) บุคลากรในองค์กรพร้อมและยอมรับต่อความเสี่ยงในการทำสิ่งใหม่ๆ ที่ไม่เคยทำมาก่อน และ 3) ความกล้าที่จะยอมรับต่อความสำเร็จและล้มเหลว

มาติน (Matin, 1990, pp.24-35) กล่าวถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ไว้ 5 ประการได้แก่ 1) สร้างความท้าทายทางวิชาการ 2) การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอน 3) การให้การยอมรับต่อผลสัมฤทธิ์ 4) ความเป็นชุมชนของโรงเรียน และ 5) การรับรู้ถึงเป้าหมายของโรงเรียน

ปาร์เกอร์, และฮอลล์ (Parker, & Hall, 1992, pp.143-144) กล่าวถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ไว้ 14 ประการได้แก่ 1) เสริมสร้างความเป็นสถานศึกษา 2) ส่งเสริมบรรยากาศการทดลอง 3) กำหนดความคาดหวังในระดับสูง 4) ส่งเสริมบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 5) สนับสนุนปัจจัยที่เป็นวัตถุประสงค์ 6) บรรลุความเป็นพื้นฐานขององค์ความรู้ 8) ส่งเสริมความภาคภูมิใจในสถาบัน 9) ส่งเสริมการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน 10) ส่งเสริมความเอาใจใส่ดูแล สังสรรค์ และมีอารมณ์ขัน 11) ส่งเสริมความมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 12) การปกป้องสิ่งที่เห็นว่าสำคัญ 13) การสืบทอดประเพณี และ 14) การสื่อสารแบบเปิด

วิลเลียม (William, 1992, p.15) กล่าวถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ไว้ 5 ประการได้แก่ 1) การระบุพันธกิจใหม่ 2) การกำหนดเป้าหมายที่ยึดผลสัมฤทธิ์จากนักเรียน 3) จัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับเป้าหมาย 4) การพัฒนาอาจารย์ และ 5) การจัดระดับการตัดสินใจ

สรุปได้ว่าองค์ประกอบที่ผู้บริหารสถานศึกษาพึงมีต่อการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมหรือหมู่คณะ 2) ส่งเสริมบรรยากาศให้กล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ๆ 3) ส่งเสริมบรรยากาศความไว้วางใจและการยอมรับซึ่งกันและกัน 4) ส่งเสริมให้มีความรักและความภาคภูมิใจในโรงเรียน 5) ปกป้องสิ่งสำคัญที่สืบทอดเป็นวัฒนธรรมประเพณีที่ยึดถือและปฏิบัติ 6) สร้างวัฒนธรรมร่วมที่มีอิทธิพลต่อโรงเรียนในทางบวก และ 7) ส่งเสริมบรรยากาศให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์ประสบการณ์ร่วมกัน

## 8. การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม

### 8.1 ความหมายการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม

#### 8.1.1 ความหมายการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 154) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง วิธีที่เปลี่ยนโครงสร้างพฤติกรรม และกลไกขององค์การเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดไว้ เพื่อให้องค์การบรรลุผล

ธวัช บุญยมณี (2550, หน้า 34) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การใช้เทคนิควิธีที่เป็นระบบเพื่อประกันว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผน ก่อให้เกิดความคุ้มค่าและประสิทธิภาพ ภายในเวลาที่กำหนดและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ปัทมรส มาลากุล ณ อยุธยา (2550, ย่อหน้า 2) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การจัดการกับกลไกต่างๆขององค์การให้สามารถเรียนรู้และปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อให้องค์การได้รับผลดีและลดผลกระทบในทางที่ไม่ดีของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้องค์การดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและราบรื่น และเจริญก้าวหน้าต่อไป

วุทธิศักดิ์ โภชนกุล (2552, หน้า 2) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง วิวัฒนาการของแนวคิดทางการบริหารตามภาวะการณ์ต่าง ๆ อาทิ การบริหารแนววิทยาศาสตร์ มนุษยสัมพันธ์ เชิงระบบและตามสถานการณ์ ภาวะการณ์ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามบริบท (context) ของสังคม ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี เป็นการเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องบริหารแบบรู้เท่าทัน ทันการณ์ มีวิสัยทัศน์ โดยใช้พื้นฐานความรู้เดิมเป็นตัวตั้ง แล้วนำมาวิเคราะห์เรียบเรียง เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจ แล้วจัดการกำจัดจุดอ่อน และเพิ่มจุดแข็งให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยการบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management)

ฮอลแลนด์, และเดวิส (Holland, & Davis, 1989, pp.210-222) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การใช้เทคนิควิธีที่เป็นระบบ เพื่อประกันว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นไปตามทิศทางที่ได้วางแผนไว้ และก่อให้เกิดความคุ้มค่า และประสิทธิภาพ ภายในระยะเวลาที่กำหนดพร้อมทั้งบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ นอกจากนี้ยังกล่าวถึง

หลักการของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่าผลลัพธ์จากการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน

เซอร์โต้ (Certo, 2000, p.91) ได้ให้ความหมายว่า หมายถึง กระบวนการปรับปรุงสภาพปัจจุบันขององค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญในการปรับปรุงองค์การนั้น มีจุดเน้นอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ รวมถึงการติดต่อสื่อสารระหว่างสายงานหลักขององค์การ

สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงหมายถึง กระบวนการปรับปรุงสภาพปัจจุบันให้ทันกับเหตุการณ์เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ เป็นความตั้งใจและแนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่บุคลากรในองค์การจัดให้มีการเปลี่ยนแปลงไป

### 8.1.2 ความหมายของนวัตกรรม

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 165) กล่าวว่านวัตกรรมหมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นมาใหม่จากการเสริมสร้างหรือเปลี่ยนแปลงของเดิม

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546, หน้า 565-566) กล่าวว่า นวัตกรรมหมายถึง สิ่งที่ทำขึ้นใหม่หรือแปลงจากเดิมซึ่งอาจเป็นความคิด วิธีการ หรือ อุปกรณ์ เป็นต้น

รัชนี เอมะรุจิ (2547, หน้า 3) กล่าวว่า ของนวัตกรรมหมายถึง 1) นวัตกรรมคือ ความคิด พฤติกรรมหรือ สิ่งใหม่ ๆ ที่ต่างกับสิ่งที่เป็นอยู่ 2) นวัตกรรม คือการรับรู้ในของสิ่งใหม่และแบบอย่างใหม่ ๆ ในนวัตกรรมหนึ่งและยังหมายถึง การค้นพบ การค้นคิด ประดิษฐ์ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่เกิดขึ้นก็อาจจัดได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงใหม่ได้

เยาวลักษณ์ จิตต์วโรดม (2548, หน้า 10) กล่าวว่า นวัตกรรมหมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะและประสบการณ์ทางเทคโนโลยี หรือ การบริหารมาพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการผลิตใหม่หรือบริการใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด นอกจากนี้ยังรวมถึงการปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยี การออกแบบผลิตภัณฑ์ หรือการฝึกอบรมที่นำมาใช้ในการสร้างนวัตกรรม เพื่อเพิ่มพูนค่าทางเศรษฐกิจและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมของประเทศ ในรูปแบบของการเกิดธุรกิจใหม่ การลงทุนใหม่ผู้ประกอบการใหม่ ตลาดใหม่ รายได้แหล่งใหม่ และการจ้างงานใหม่

โรเจอร์ส, และโชว์มาเกอร์ (Rogers, & Shoemaker, 1971, p.19) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมไว้ดังนี้ “นวัตกรรม” นั้นเป็นความรู้วิธีปฏิบัติ หรือวัตถุ ที่ได้รับการรับรู้จากบุคคลว่าเป็นสิ่งใหม่ ความใหม่จะถูกวัดจากเวลานับตั้งแต่การใช้หรือค้นพบในครั้งแรก นวัตกรรมอาจจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ผลตามมา คือ การเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมเป็นความใหม่และความแตกต่าง โดยอาจอยู่ในรูปลักษณะการปฏิบัติ เทคนิค หรือ เรื่องราวใหม่และแตกต่างไปจากสิ่งที่มีอยู่เดิม

กู๊ด (Good, 1973, p.53) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมไว้ดังนี้ นวัตกรรมคือการนำความคิดใหม่ ๆ วิธีการใหม่ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ เข้ามาในการทำงาน

แคนเซียน (Cancian, 1979, p. 53) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมไว้ดังนี้ นวัตกรรมเป็นความคิดใหม่ และความแตกต่างโดยอาจอยู่ในรูปลักษณะการปฏิบัติ เทคนิค หรือเรื่องราวที่ใหม่และแตกต่างไปจากสิ่งที่มีอยู่เดิม

روبบินส์, และคาวล์เตอร์ (Robbins, & Coulter, 2002, p. 25) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมไว้ดังนี้ นวัตกรรมคือ กระบวนการนำความคิดสร้างสรรค์มาแปลงให้เป็นสินค้า หรือวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้เกิดประโยชน์ หรือทำให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น

สรุปได้ว่า นวัตกรรมหมายถึง กระบวนการ ความคิด แนวทางการปฏิบัติใหม่ สิ่งประดิษฐ์ หรือเรื่องราวใหม่ๆ ที่ต่างไปจากเดิม

ดังนั้นสรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมหมายถึง กระบวนการปรับปรุงเพื่อให้เกิดแนวทางการบริหารแนวใหม่ที่พัฒนาให้องค์กรทันต่อเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมนั้นทำให้เกิดสิ่งใหม่ในการบริหารงานหรือองค์การ

## 8.2 ความสำคัญการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 167) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงต่อระบบโครงสร้างขององค์การ และสามารถช่วยพัฒนาให้องค์กรตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการได้

ปัทมรส มาลากุล ณ อยุธยา (2550, ย่อหน้า 4) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมมีความสำคัญ คือ องค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงจะได้ปรับตัวได้ทันกับปัญหาและการท้าทายจากสภาพแวดล้อมได้ความสำเร็จขององค์การในยุคของการเปลี่ยนแปลงไม่ได้อยู่ที่ขนาดแต่อยู่ที่ความสามารถในการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

ธวัช บุญยมณี (2550, หน้า 41) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมมีความสำคัญคือ เพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาที่สำคัญรอบๆตัวเรา ตัวอย่างเช่น ความต้องการของลูกค้า ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และกฎหมายใหม่ๆ

พสุ เดชะรินทร์ (2550, หน้า 1) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมว่า มีความสำคัญคือเป็นตัวกำหนดการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และแสดงให้เห็นถึงองค์กรเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างยั่งยืน

เลวิน (Lewin, 1997, p.33) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมมีความสำคัญ

คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะช่วยให้องค์กรรู้ทันภัยคุกคามที่เกิดขึ้นและช่วยให้องค์กรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

แบล็ค, และพอร์เตอร์ (Black, & Porter, 2000, p.99) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมไว้ว่า เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลง

### 8.3 องค์ประกอบการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 142) กล่าวถึงองค์ประกอบการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมว่าควรมีองค์ประกอบดังนี้ 1) ให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเปลี่ยนแปลงแก่ครูให้ชัดเจนและต่อเนื่อง 2) มุ่งเปลี่ยนแปลงทัศนคติความเชื่อหรือความต้องการของคณะครูที่เกี่ยวข้อง 3) จัดครูที่ได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) การสร้างความหวังในการเปลี่ยนแปลงและลดความหวั่นวิตกในสถานะที่ยอมรับผลของนวัตกรรม และ 5) สื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คณะครูและผู้เกี่ยวข้องทราบ

สุทัศน มุขประภาต (2545 หน้า 22) กล่าวถึงองค์ประกอบการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมว่าควรมีองค์ประกอบดังนี้การวางแผนและเตรียมการ ได้แก่ การกำหนดระยะเวลาการทำงานที่เหมาะสมเป็นสิ่งจำเป็น 2) การสร้างการสนับสนุน ผู้บริหารมีความเข้าใจว่าในสถานการณ์ใดที่มีแนวโน้มทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้และสนับสนุน 3) การสื่อสาร ผู้บริหารต้องแจ้งผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง 4) การมีส่วนร่วมสร้างการสนับสนุนสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ และ 5) การจูงใจ นำนโยบายไปปฏิบัติ

ธวัช บุญยมณี (2550, หน้า 43) กล่าวถึงองค์ประกอบการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมว่าควรมีองค์ประกอบดังนี้ 1) การจัดการเรื่องการสอนด้วยวิธีการใหม่ ๆ 2) เทคนิควิธีการสอนแบบต่าง ๆ ที่ไม่เคยมีการทำมาก่อน 3) การพัฒนาสื่อใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในกระบวนการเรียนการสอน 4) การใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์มาปรับใช้ในระบบการเรียนการสอนในระบบทางไกลและการเรียนด้วยตัวเอง 5) วิธีการในการออกแบบหลักสูตรใหม่ ๆ และ 6) การจัดการด้านการวัดผลแบบใหม่

คานเตอร์ (Kanter, 1992, pp.101-120) กล่าวถึงองค์ประกอบการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมว่าควรมีองค์ประกอบดังนี้ 1) สร้างวิสัยทัศน์ร่วม 2) สร้างและกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกร่วมกันแบบเร่งด่วน 3) สนับสนุนบทบาทที่เข้มแข็งของผู้นำ 4) แสดงแผนดำเนินการ 5) พัฒนาโครงสร้างให้มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น 6) สื่อสารระดมการมีส่วนร่วมของคน และ 7) สร้างแรงหนุน

แบล็ค, และพอร์เตอร์ (Black, & Porter, 2000, p.117) กล่าวถึงองค์ประกอบของการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมว่าควรมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง 2) เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ 3) เปลี่ยนแปลงกระบวนการตัดสินใจ 4) เปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน 5) เปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และ 6) เปลี่ยนแปลงแนวความคิดบุคลากร

สรุปได้ว่าองค์ประกอบที่ผู้บริหารสถานศึกษาพึงมีต่อการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ประกอบด้วย 1) ให้ความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนและต่อเนื่อง 2) มุ่งเปลี่ยนแปลงทัศนคติ หรือความเชื่อของบุคลากร 3) ส่งเสริมบุคลากรที่ได้รับการยอมรับให้ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) สร้างความหวังในการเปลี่ยนแปลงและลดความหวั่นวิตกในสถานะที่ ยอมรับผลของนวัตกรรม และ 5) สื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทราบ

## 9. การบริหารหลักสูตรและการสอน

### 9.1 ความหมายการบริหารหลักสูตรและการสอน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 184) กล่าวว่าการบริหารหลักสูตรและการสอน หมายถึง การที่ผู้บริหารได้จัดการระบบหลักสูตรการเรียนการสอน โดยเลือกปรับให้เหมาะสมกับ สิ่งแวดล้อมของสถานศึกษาและสภาพผู้เรียน

สหัส ศรีหมุดกุล (2545, หน้า 5) กล่าวว่าการบริหารหลักสูตรและการสอน หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอน การจัดสื่อการเรียนการสอน การวัดผล การประเมินผลรวมทั้งกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียน

สุรียพร วินิชบุตร (2546, หน้า 43) ให้ความหมายของการบริหารหลักสูตรและการ สอนว่า หมายถึง งานที่เป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา ที่พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจใน จัดการไปให้สถานศึกษามากที่สุด ทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการจัดการ สามารถพัฒนา หลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมถึงการจัดปัจจัยเกื้อหนุน การ พัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระทรวงศึกษาธิการ (2551, หน้า 32-38) ให้ความหมายของการบริหารหลักสูตร และการสอนว่า หมายถึง กิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาเกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียน การสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพที่สุด อันได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาวิชาหลักที่จำเป็นต่อ การดำรงชีวิตอยู่ในสังคมและรวมถึงการอบรมศีลธรรมจรรยา และความประพฤติของนักเรียนเพื่อให้ เป็นคนดี

คาเมลเลอร์ (Kmeller, 1971, p.102) ให้ความหมายของการบริหารหลักสูตรและ การสอนว่า หมายถึง การบริหารหลักสูตรเป็นงานที่มีจุดมุ่งหมายรวมถึงการให้ข่าวสาร สถานการณ์เงื่อนไข หรือกิจกรรมที่เหมาะสมเพื่อเตรียมไว้ส่งเสริมการเรียนรู้

แอบรามสัน (Abramson, 1996, pp.2-4) ให้ความหมายของการบริหารหลักสูตร และการสอนว่า หมายถึง งานหลักที่บุคลากรต้องใช้ความรู้อย่างสร้างสรรค์ เพื่อสนับสนุนให้เด็ก ๆ เกิดการเรียนรู้โดยมีงานสำคัญ 4 งาน คือ งานหลักสูตร งานการเรียนการสอน งานการวัดผลและ ประเมินผลการสอน

สรุปได้ว่า การบริหารหลักสูตรและการสอนว่า หมายถึงกิจกรรมทุกอย่างที่จัดขึ้นในสถานศึกษา เป็นงานหลักที่สำคัญของสถานศึกษาเกี่ยวกับการปรับปรุง พัฒนาการเรียน การให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพมากที่สุด บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

## 9.2 ความสำคัญการบริหารหลักสูตรและการสอน

สุพจน์ เบญจามฤต (2542, หน้า 35-36) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารหลักสูตรและการสอน ดังนี้ 1) เป็นการวางแผนงานวิชาการโดยมีรายละเอียด คือ การรวบรวมข้อมูล การจัดทำระเบียบแนวปฏิบัติงานวิชาการ 2) การบริหารงานวิชาการโดยแบ่งเป็น กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดกลุ่มการเรียนรู้ จัดตารางสอน จัดครูเข้าสอนตามตาราง จัดครูสอนแทน การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานวิชาการ 3) การเรียนการสอน แบ่งออกเป็น การจัดทำการใช้ การปรับปรุงแผนการสอนรายวิชา การจัดทำใช้บำรุงรักษา ส่งเสริมผลผลิตการเรียนการสอน 4) การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ แบ่งออกเป็น การพัฒนากระบวนการเรียนการสอน การจัดสอนซ่อมเสริม การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมนักเรียนตามหลักสูตร การพัฒนาครูทางด้านวิชาการ ครูที่ผ่านการอบรมทางด้านวิชาการในรอบ 2 ปี การสร้างบรรยากาศทางวิชาการในโรงเรียน ส่งเสริมการวิเคราะห์ วิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน 5) การวัดผลและการประเมินผลการเรียน เช่น ดำเนินการวัดผลและประเมินการเรียน สร้างและปรับปรุงเครื่องมือการวัดผลการเรียน เอกสารและแบบฟอร์มเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผล ดำเนินงานเกี่ยวกับหลักฐานการวัดและประเมินผล งานทะเบียนนักเรียน และ 6) ประเมินการจัดงานวิชาการ คือ ประเมินผลการจัดงานวิชาการ ประเมินผลคุณภาพการจัดการเรียนการสอน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 34) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารหลักสูตรและการสอน ดังนี้ 1) เป็นสาระสำคัญของการศึกษาที่หน่วยงานหรือสถานศึกษาได้กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และภารกิจต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) เป็นงานที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารงานวิชาการ ต้องเด่น เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ ประโยชน์สูงสุดต้องเกิดกับผู้เรียน ผลแห่งความสำเร็จคือได้พัฒนาผู้เรียน ผู้รับบริการและบุคคล ทั้งในด้านความรู้ เจตคติ และทักษะที่หน่วยงานหรือสถานศึกษากำหนดไว้ 3) เป็นงานบริการทางการศึกษา หน่วยงานหรือสถานศึกษามีหน้าที่จัดบริการให้แก่ผู้เรียนและผู้รับบริการ มุ่งให้ได้รับความรู้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาตนเอง 4) เป็นการแสดงถึงองค์ความรู้แห่งวิชาชีพ งานวิชาการในศาสตร์สาขาใดก็ตามจะต้องแสดงลักษณะเด่นเฉพาะในองค์ความรู้ออกมาให้ชัดเจน และ 5) เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษา งานวิชาการช่วยสร้างความรู้ให้เกิดประโยชน์มากขึ้นโดยอาศัยกระบวนการทางการศึกษาค้นคว้า การวิจัยและพัฒนาซึ่งทำให้เป็นการพัฒนาการศึกษาอันเป็นผลต่อสังคมและประเทศชาติ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 173) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารหลักสูตรและการสอนว่า เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องจัดการเพื่อให้ตรงตามความต้องการของผู้เรียน และสิ่งแวดล้อมของสถานที่นั้นๆ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยความพึงพอใจ

เฟเบอร์ (Faber, 1970, p.213) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารหลักสูตรและการสอน ดังนี้ การบริหารหลักสูตรและการสอนเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน เป็นภารกิจที่สำคัญผู้บริหารจะต้องเตรียมการวางแผนสิ่งต่าง ๆ ไว้เป็นอย่างดีถูกต้องเหมาะสม เพื่อพัฒนาผู้เรียนไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางตามแผนที่กำหนดไว้ ทั้งนี้การจัดการเรียนการสอนหรืองานวิชาการจะจัดให้เหมาะสมสอดคล้องกับผู้เรียน ควรเปิดกว้างให้ผู้เรียนเกิดความใฝ่รู้ตลอดเวลา ทั้งในและนอกห้องเรียน และที่สำคัญที่สุดเพื่อให้นักเรียนเป็นคนที่สังคมต้องการ

ตินโต (Tinto, 1975, p.5) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารหลักสูตรและการสอน คือ ถือเป็นหัวใจของการบริหารการศึกษาความสำเร็จของสถานศึกษาขึ้นอยู่กับการบริหารงานวิชาการ เพราะจุดหมายหลักของสถานศึกษาก็คือ การจัดการศึกษา คุณภาพ และมาตรฐานของสถานศึกษา

เบสต์ (Best, 1986, p.142) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารหลักสูตรและการสอน คือ เป็นภารกิจของสถานศึกษา และกระบวนการบริหารงานวิชาการ แนวความคิดของหลักสูตรภารกิจหลักในการบริหารและวัดผล ประเมินผล และการรายงานผล จะทำให้เราทราบความก้าวหน้าของสถานศึกษา

มิลเลอร์ (Miller, 1993, p.3) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารหลักสูตรและการสอน คือ การบริหารหลักสูตรและการสอนเป็นหัวใจของโรงเรียนและที่สำคัญมากที่สุด ได้แก่ การจัดโปรแกรมการสอนและการปฏิบัติตามโปรแกรม รวมทั้งการวัดผลเพื่อจะได้ติดตามผลการเรียนการสอนทั้งครูและนักเรียนโดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการบริการในการสอนเพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินไปด้วยดีนั้นเป็นหน้าที่ของโรงเรียนที่จะละเลยมิได้

อีริคสัน (Erickson, 2010, p.2) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารหลักสูตรและการสอน คือ การบริหารหลักสูตรและการสอน มีความสำคัญเป็นอันดับแรกของงานวิชาการซึ่งงานวิชาการมีความสำคัญเป็นอันดับแรกของการบริหารโรงเรียน โดยมีงานบุคลากรและกิจการนักเรียนเป็นอันดับ 2 และที่ 3 ตามลำดับ ส่วนงานอื่นๆ มีความสำคัญใกล้เคียงกัน

สรุปได้ว่า การบริหารหลักสูตรและการสอนมีความสำคัญคือเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นหัวใจในการบริหารงานของโรงเรียน เพราะเป็นงานที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับผู้เรียนในการที่จะหาแนวทางหรือวิธีการที่จะให้ผู้เรียนได้มีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถพิเศษ ทักษะที่ส่งเสริมการเรียนการสอนในสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยมีงานที่เกี่ยวข้องคือ งานด้านหลักสูตร งานด้านการเรียนการสอน งานสื่อการสอน การพัฒนางานวัดผล ประเมินผล งานนิเทศภายใน งานห้องสมุด งานประชุมอบรมทางวิชาการ ซึ่งมีขอบข่ายที่สำคัญที่ช่วยให้การบริหารงานวิชาการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ คือ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนางานด้านการเรียนการสอน การพัฒนาสื่อ การพัฒนางานวัดผล ประเมินผล การวิจัยเพื่อพัฒนา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน การส่งเสริมด้าน

วิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น และการส่งเสริม สนับสนุน งานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุติธรรม องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

### 9.3 องค์ประกอบการบริหารหลักสูตรและการสอน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 127) ได้กำหนดองค์ประกอบการบริหารหลักสูตรและการสอนควรมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การวางแผนเกี่ยวกับหลักสูตร 2) การจัดทำเนื้องานเกี่ยวกับการเรียนการสอน 3) การจัดบริการเกี่ยวกับการเรียนการสอน และ 4) การวัดและการประเมินผล

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 155) ได้กำหนดองค์ประกอบของการบริหารหลักสูตรและการสอนของโรงเรียนควรมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การจัดหลักสูตรควรตระหนักถึงความต้องการในการเรียนรู้ของนักเรียน 2) ผู้บริหารควรเกี่ยวข้องและรับผิดชอบงานด้านหลักสูตร 3) ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่ผู้เรียนมีเสรีภาพและมีความสุขในการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการตระหนักในตนเอง มีพัฒนาการทางด้านคุณธรรมและจริยธรรม 4) มีการนิเทศกำกับ ติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าตามแผนการสอนที่ครูจัดทำ และ 5) ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง มีการคิดวิเคราะห์ และเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545, หน้า 37) ได้กำหนดองค์ประกอบของการบริหารหลักสูตรและการสอน ควรมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ 2) งานด้านการเรียนการสอน 3) งานวัสดุประกอบหลักสูตร 4) งานวัดผลและประเมินผล 5) งานห้องสมุด 6) งานนิเทศภายใน และ 7) งานประชุมอบรมทางวิชาการ

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545ก, หน้า 13) ได้กำหนดองค์ประกอบของการบริหารหลักสูตรและการสอนควรมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การพัฒนาหลักสูตร 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนการเรียนรู้ 4) การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา 5) การพัฒนาและการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 6) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งการเรียนรู้ 7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา และ 8) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

กระทรวงศึกษาธิการ (2551, หน้า 32-38) ได้กำหนดองค์ประกอบของการบริหารหลักสูตรและการสอนของโรงเรียนควรมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดการประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน 4) การวิจัยเพื่อคุณภาพการศึกษา 5) การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา 6) การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ 7) การนิเทศการศึกษา 8) การแนะแนวการศึกษา 9) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพในสถานศึกษา 10) การส่งเสริมด้านวิชาการแก่ชุมชน 11) การประสานความ

ร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น และ 12) การส่งเสริมและการสนับสนุนงานวิชาการ แก่บุคคล ครอบครัวยุ วังค์กรหน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

เบส (Best, 1986, p.153) ได้กำหนดองค์ประกอบของการบริหารหลักสูตร และการสอนของโรงเรียนควรมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ 2) งานด้านการเรียนการสอน 3) งานวัสดุอุปกรณ์ประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน 4) งานการบริการห้องสมุด 5) งานนิเทศครูผู้สอน 6) การศึกษาในด้านกาวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน และ 7) การอบรมพัฒนาบุคลากรในด้านวิชาการ

ไฮเดิ้ล, และคีธ (Haidle, & Keith, 1996, p.94) ได้กำหนดองค์ประกอบของการบริหารหลักสูตรและการสอน ควรมีองค์ประกอบดังนี้ 1) การนำหลักสูตรไปใช้ 2) การจัดการเรียนการสอน 3) การจัดวัสดุอุปกรณ์ประกอบหลักสูตรและสื่อการสอน 4) การส่งเสริมการเรียนการสอน 5) การวัดผลและการประเมินผล 6) การดำเนินงานเกี่ยวกับห้องสมุด 7) การนิเทศการสอน 8) การวางแผนการดำเนินงานการกำหนดวิธีการดำเนินงาน และ 9) การประชุมอบรมทางด้านวิชาการ

คิมบล็อก, และนัันเนอร์รี่ (Kimbrough, & Nunnery, 1998, p.58) ได้กำหนดองค์ประกอบของการบริหารหลักสูตรและการสอนของโรงเรียนควรมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) งานด้านหลักสูตรและการนำไปใช้ ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรประเภทต่างๆ เพื่อดำเนินการจัดหาหลักสูตร และเอกสารหลักสูตรตลอดจนคู่มือการใช้หลักสูตรให้เพียงพอสำหรับปฏิบัติงานของครู 2) งานการเรียนการสอน ได้แก่ การจัดทำแผนการสอนและบันทึกการสอน ตลอดจนปรับปรุงพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด บรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร จัดให้มีการอบรม สาธิตการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดและประสบการณ์กับเพื่อนครู หรือผู้ทรงคุณวุฒิอื่นๆ เกี่ยวกับวิธีการสอนแบบใหม่ๆ 3) งานประเมินครอบคลุมถึงการจัดให้มีการวัดผลและประเมินผลให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ปรับปรุงการสร้างเครื่องมือวัดผลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีการตรวจสอบการทำสมุดประจำชั้นและสมุดประจำวันนักเรียนของครูทุกคนให้ถูกต้องเรียบร้อย และเป็นปัจจุบันเสมอ และ 4) งานจัดหาสื่อสนับสนุนโปรแกรมการเรียนการสอน ได้แก่ การจัดหาสื่อการเรียนการสอน งานห้องสมุด งานนิเทศการศึกษา งานด้านการวางแผนกำหนดวิธีการดำเนินงาน ตลอดจนการส่งเสริมการสอนโดยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ

สรุปได้ว่าองค์ประกอบที่ผู้บริหารสถานศึกษาพึงมีต่อการบริหารหลักสูตรและการสอน ประกอบด้วย 1) หลักสูตรสอดคล้องกับความต้องการในการเรียนรู้ของผู้เรียน 2) ร่วมรับผิดชอบงานด้านหลักสูตร 3) ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่ผู้เรียนมีเสรีภาพและมีความสุขในการเรียนรู้ 4) มีการนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าตามแผนการสอนที่ครูจัดทำ และ 5) ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง

## 10. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

### 10.1 ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 186) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทางการบริหาร จากกระบวนการพัฒนาบุคลากรมาเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดในองค์การ ให้เต็มศักยภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด

สมบัติ กุสุมาวลี (2547, หน้า 26) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร นั่นคือบุคคลที่ทำงานทั้งกรณีที่ทำงานรวมกันและกรณีที่ทำงานคนเดียวเพื่อบรรลุเป้าหมายในการประกอบธุรกิจใด ๆ กลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามเวลาและสถานการณ์ จึงต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้ในธุรกิจหลากหลายประเภทและขนาดจึงมีแผนกหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ ซึ่งขนาดของแผนกหรือหน่วยงานนั้น จะมากน้อยขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจเองรวมถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ด้วยว่าสำคัญยิ่งยวดมากน้อยเพียงใด การจัดการทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทั้งทฤษฎีในเชิงวิชาการและแบบปฏิบัติในธุรกิจที่ศึกษาวิธีการบริหารแรงงานทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ

นิสดารก์ เวชยานนท์ (2548, หน้า 312-315) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการให้บุคคลได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งพอที่จะนำเอามาปรับปรุงความสามารถในการทำงาน

กรรณิกา เจิมเทียนชัย (2552, หน้า 60) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้ บุคลากรเพิ่มความรู้ และทักษะ มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วุทธิศักดิ์ โภชนกุล (2554, ย่อหน้า 2) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทักษะการทำงานของบุคลากรในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในองค์การให้สามารถทำงานบรรลุผลงานตรงตามมาตรฐานผลงานหรือความคาดหวังที่องค์กรมีต่อตำแหน่งงานนั้นๆ หรือความหมายในวงกว้างหมายถึงการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้ทำงานได้ตามมาตรฐานผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ

วูลเนอร์ (Woolner, 1995, p.314) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ โดยนายจ้างเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อจุดประสงค์ในการปรับปรุงการทำงานซึ่งเน้นการทำให้บุคลากรทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยการบูรณาการเป้าหมายขององค์การและความต้องการของบุคคลให้สอดคล้องกัน

กิลลีย์, และเอกแลนด์ (Gilley, & Egglend, 2002, p.231) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การนำกิจกรรมที่มีการ วางรูปแบบอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถและปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การนำกิจกรรมที่มีการกำหนดรูปแบบอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถการนำกิจกรรมที่มีระบบเพื่อใช้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถเพื่อจุดประสงค์ในการปรับปรุงการทำงานซึ่งเน้นการทำให้บุคลากรทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 10.2 ความสำคัญการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ซัชชีย์ พันธุ์เกตุ (2544, หน้า 35) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า ปัจจัยทางด้านคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดโอกาสการเจริญเติบโตขององค์กรได้ แต่ในขณะเดียวกันทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กรก็ประสบกับปัญหาเกิดขึ้นหลายลักษณะ ไม่ว่าจะเป็นทั้งในลักษณะที่เกิดจากระดับความรู้ ความสามารถของบุคลากร การมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร การขาดทักษะในการปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าหลายองค์กรมีความมุ่งมั่นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น จำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพราะหากไม่ดำเนินการตามกระบวนการอย่างเป็นระบบ นั้นจะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรในอนาคตได้ เพราะผลที่ได้รับจากการบริหารนั้นไม่สอดคล้องกับความสำเร็จขององค์กร

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 186) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นกลไกสำคัญในการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาองค์กร เพราะบุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เมื่อเกิดการพัฒนาศักยภาพ บุคลากร กระบวนการปฏิบัติงาน และผลของงานก็จะพัฒนาตามไปด้วย

วุทธิศักดิ์ โภชนกุล (2554, ย่อหน้า 3) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า มนุษย์เป็นศูนย์กลางแห่งการพัฒนาในทรัพยากร 4M คือ คน วัตถุดิบ เงินทอง เครื่องจักรนั้น คนนับว่าสำคัญที่สุด มนุษย์เป็นทรัพยากรเพียงอย่างเดียวที่มีชีวิตจิตใจ เติบโตได้ เมื่อแก่เฒ่าลงไปอาจจะเสื่อม อาจจะด้อยสมรรถภาพลง แต่ก็กลับมามีสมรรถภาพเช่นเดิม หรือมากกว่าเดิมได้ด้วย มนุษย์สามารถกำกับดูแลอีก 3M ที่เหลืออย่างดี อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นในองค์กร จำต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ดีที่สุดเพื่อบรรลุถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุดขององค์กร

วูลเนอร์ (Woolner, 1995, p.322) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า 1) ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน 2) ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนาสูงขึ้น และ 3) ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการจัดการทรัพยากร

มนุษย์ ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและ ผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข ความเข้าใจที่ดีต่อกัน

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า ช่วยให้บุคคลที่ ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน พัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการ จัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นสื่อกลางในการประสานงานเพื่อให้สอดคล้องกับความสำเร็จขององค์กร

### 10.3 องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 56) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ไว้ดังนี้ 1) การอบรมในรายวิชาที่ตัวเองรับผิดชอบ 2) การศึกษางานที่ตนเองปฏิบัติ 3) การ พัฒนาการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย และ 4) การพัฒนาให้เป็นบุคคลที่มีความรอบรู้

รุ่งฤดี กิจควร (2549, หน้า 2) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้ 1) มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ ทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะและ เจตคติ ถ้าหากมีแรงจูงใจที่ดีพอ 2) การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ตั้งแต่การสรรหาการคัดเลือก นำมาสู่การพัฒนาในระบบขององค์กร 3) วิธีการในการพัฒนา ทรัพยากรมีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร และบุคลากร 4) จัดให้มี ระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะ ๆ เพื่อช่วยแก้ไขบุคลากรบางกลุ่ม ให้พัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้นและในขณะเดียวกันก็สนับสนุน ให้ผู้มีขีดความสามารถสูงได้ก้าวหน้า ไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น และ 5) องค์กรจะต้องจัดระบบทะเบียนบุคลากรให้ เป็นปัจจุบัน ที่สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าได้เป็นรายบุคคล

วุทธิศักดิ์ โภชนกุล (2554, ย่อหน้า 4) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้ 1) การอบรม (training) คือ การจัดกิจกรรมโดยมุ่งเน้นงานปัจจุบันเพื่อให้ นำ สิ่งที่เรียนรู้มาใช้ทันที 2) การศึกษา (education) คือ การเตรียมบุคลากรในการปฏิบัติงานในอนาคต แต่ยังคงเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ และ 3) การพัฒนา (development) คือ การจัดกิจกรรมให้ มุ่งเน้นอยู่ที่การพัฒนาองค์กรในอนาคต

روبินส์ (Robbins, 2001, p.77) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ไว้ดังนี้ 1) ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เพื่อแปลงไปสู่แผนงาน โครงการ ถึง ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ จึงจะทำให้ทุกคนรวมพลังกันผลักดันเป้าหมายขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จได้ 2) เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม 3) ส่งเสริมภาวะผู้นำ ผู้บริหาร หัวหน้างาน และผู้บังคับบัญชาทุกระดับที่มีภาวะผู้นำที่ดี มีส่วนช่วยสร้างความผูกพันของ พนักงานที่มีต่อองค์กร 4) พัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน และ 5) อบรมกฎกติกาในการอยู่ร่วมกัน วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

สรุปได้ว่าองค์ประกอบที่ผู้บริหารสถานศึกษาพึงมีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) มีวิสัยทัศน์ต่อการพัฒนาบุคคล 2) มีนโยบาย มาตรการที่ปฏิบัติจริงต่อการ ส่งเสริมศักยภาพของบุคคลในองค์กร 3) มีโครงการพัฒนาคนละบุคคลอย่างเป็นระบบ 4)

กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความสำนึกแห่งตนเพื่อเกิดการเรียนรู้อยู่เสมอ และ 5) ส่งเสริม สนับสนุน งบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากรทั้งระบบ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยภายในประเทศ

จิราภรณ์ โปธิเต็ง (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านห้วยดุก อำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารและครูโรงเรียนบ้านห้วยดุก ได้เตรียมความพร้อมด้านบุคลากรปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อตอบสนองเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และมีปัจจัย 7 ประการที่จะนำโรงเรียนเข้าสู่ภาวะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ บทบาทของผู้บริหาร และคณะครู งบประมาณและทรัพยากรที่ต้องใช้ การทำงานร่วมกันเป็นทีม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน วัฒนธรรมของโรงเรียน และการมีส่วนร่วมของชุมชน ส่วนปัญหา คือ ทรัพยากรที่ต้องใช้ไม่เพียงพอ ข้อจำกัดของผู้เรียน งบประมาณ และสื่อไม่เพียงพอ

คำนึ่ง ผุดผ่อง (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งตะวันออก พบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งตะวันออก ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และพบว่าภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในทางบวกค่อนข้างสูง

สมคิด สร้อยน้ำ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ระดับปัจจัยทางการบริหารและระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยซึ่งจำแนกตามขนาดโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนค่าเฉลี่ยระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมัธยมขนาดเล็กมีความแตกต่างจากค่าเฉลี่ยโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่พิเศษอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ลือชัย จันทรโปี (2546, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Learning Organization Model in Catholic Vocational School of Thailand วัตถุประสงค์ของงานวิจัยเพื่อ ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้และระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและครูในโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของผู้บริหารต่อปัจจัยที่มีผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง ส่วนความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับปานกลาง 2) ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ใน

ระดับสูง 3) ตัวแปรทุกตัวในโมเดลมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ พันธกิจ กลยุทธ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรม ผู้นำบรรยากาศ โครงสร้างองค์การ การจัดการ การจูงใจ และระบบขององค์การ

สังข์ ใจขาน (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบรรยากาศขององค์การที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า สภาพบรรยากาศขององค์การที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านมิติโครงสร้างของงาน ด้านความมั่นคงและความเสี่ยงในการทำงาน ด้านความอบอุ่นและสนับสนุน ด้านความยืดหยุ่นและอิสระในการทำงาน และด้านการตัดสินใจ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านอื่นๆอยู่ในระดับปานกลาง

อัมพร สินอยู่ (2548, หน้า 263) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาบทบาทผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในการสร้างองค์การการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า 1) บทบาทผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในการสร้างองค์การการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ สายงานที่สังกัด ความคิดอย่างมีวิจรรย์ญาณ และเขาว์อารมณ์ มีความสัมพันธ์กับบาทในการสร้างองค์การการเรียนรู้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ .694 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวแปรพยากรณ์มีลักษณะวัดรวมกันกับบทบาทในการสร้างองค์การการเรียนรู้ซึ่งสามารถอธิบายได้ถูกต้อง ร้อยละ 49.1 และ 3) ค่าน้ำหนักความสำคัญของเขาว์อารมณ์ และความคิดอย่างมีวิจรรย์ญาณ ส่งผลทางบวกต่อบทบาทในการสร้างองค์การการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าเท่ากับ .454 และ .279 ตามลำดับ ส่วนน้ำหนักความสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าเท่ากับ .111

ราตรี ต๊ะพันธ์ (2549, หน้า 82 – 83) ได้ศึกษาคูณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ และด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง 2) คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร โดยรวมตามความคิดเห็นของข้าราชการโรงเรียนเตรียมทหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานต่างกันไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมตามความคิดเห็นของนายทหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานต่างกัน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยนายทหารหน่วยฝึก – ศึกษา มีความคิดเห็นสูงกว่านายทหารหน่วยงานสนับสนุนการศึกษา 3) คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหารโดยรวมและรายด้านตามความคิดเห็นของข้าราชการโรงเรียนเตรียมทหารที่มีระดับชั้นยศต่างกัน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านทุกด้านตามความคิดเห็นของนายทหารสัญญาบัตรสูงกว่า นายทหารประทวน และ 4) คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ของโรงเรียนคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร โดยรวมตามความคิดเห็นของข้าราชการโรงเรียนเตรียมทหารที่มีระยะเวลาการปฏิบัติต่างกันไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของนายทหารที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่านายทหารที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วรณัฐ แตนทอง (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการรับรู้และความคาดหวังในการมีส่วนร่วมการบริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล จังหวัดลพบุรี มีวัตถุประสงค์การศึกษาดังนี้ 1) เพื่อศึกษาการรับรู้และความคาดหวังในการมีส่วนร่วมการบริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล จังหวัดลพบุรี และ 2) เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้และความคาดหวังในการมีส่วนร่วมการบริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล จังหวัดลพบุรี จำแนกตาม ตำแหน่งหน้าที่ อายุ วุฒิ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และ ขนาดของสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้และความคาดหวังในการมีส่วนร่วมการบริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ด้านการรับรู้ในการมีส่วนร่วมการบริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ และอายุ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านความคาดหวังในการมีส่วนร่วมการบริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน

ลัษรี เดชโยธิน (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 มีวัตถุประสงค์การศึกษาดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และ 3) เพื่อหาตัวทำนายวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการศึกษาพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การและสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก 2) วัฒนธรรมองค์การในภาพรวมด้านด้านมีความสัมพันธ์กับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 3) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่เป็นตัวทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ด้านความหลากหลายของบุคลากร ด้านความเอื้ออาทร ด้านการมอบอำนาจ ด้านความเที่ยงธรรม และด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

อิสริย์ พงศ์กมลานนท์ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี มีวัตถุประสงค์การศึกษาดังนี้ 1) ศึกษาความ

เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี และ 2) เปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่าความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล และประสบการณ์การทำงาน มีระดับการดำเนินงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อจำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และขนาดสถานศึกษา มีระดับการดำเนินงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กุศล ทองวัน (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับระดับความเป็นองค์กรวัฒนธรรม จากปัจจัยดังนี้ 1) โครงสร้างที่เหมาะสม 2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร 3) การสร้างและถ่ายโอนความรู้ 4) เทคโนโลยีการเรียนรู้ 5) บรรยากาศที่สนับสนุน และ 6) การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย มีเพียงเรื่องการเพิ่มอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน เป็นปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม

วีรชาติ มาตรหลูบเลา (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 40 มีวัตถุประสงค์การศึกษาดังนี้ 1) เพื่อศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 40 และ 2) เพื่อเปรียบเทียบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 40 จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน วิชฐานะ และ ขนาดของโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามทัศนะของครู อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีระดับทัศนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา วิชฐานะและขนาดสถานศึกษา มีระดับทัศนะไม่แตกต่างกัน

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

แดนเนียล, และโรเบิร์ต (Daniel, & Robert, 1978, p.114–A) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ผลการวิจัยพบว่า การให้รางวัลที่เหมาะสมกับบุคลากร ปฏิบัติงานตามบทบาทความรับผิดชอบของตนและการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการริเริ่มสร้างสรรค์มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ

รัทเตอร์ (Rutter, 1989, p.243 - A) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบปัจจัยที่สำคัญได้แก่ การมุ่งเน้นวิชาการ ความคาดหวังทางวิชาการสูง เป้าหมายของโรงเรียนเป็นข้อตกลงของกลุ่ม พฤติกรรมของนักเรียนเป็นระบบ มีการจัดการใน

ห้องเรียนที่ดี ให้รางวัล และชื่นชมทั้งครูและนักเรียนที่ทำความดี กำหนดหน้าที่และ ความรับผิดชอบ ให้นักเรียนอย่างเคร่งครัด และให้สวัสดิการแก่นักเรียนเป็นรายบุคคล นอกจากนี้โรงเรียนยัง ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมที่ดี

บาลีส (Bales, 1993, p.193-A) ได้ทำการศึกษาวิจัยในเรื่องพัฒนาการของ ผู้บริหาร องค์การที่มีผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในหน่วยงานของรัฐเท็กซัส สหรัฐอเมริกา ผลของการศึกษา พบว่า บางครั้งการเรียนรู้จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในลักษณะของ การอุปถัมภ์ คือ เป็น เหตุการณ์ที่เฉพาะหน้า หรือเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อนจะส่งผลต่อการเรียนรู้ของสมาชิกใน องค์การมากกว่าการเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ขององค์การหรือ การเรียนรู้ที่ผ่านการดำเนินการ อย่างเป็นกระบวนการ บ่อยครั้งที่การตอบสนองต่อเหตุการณ์ เฉพาะหน้าหรือเหตุการณ์ที่อุปถัมภ์ขึ้น ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และเกิดกระบวนการการเรียนรู้ในองค์การได้มากกว่ามีงานวิจัยหลายชิ้น ที่สอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ที่กล่าวถึงการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในภาวะที่ไม่ปกติหรือการตอบสนอง ต่อภาวะการณ์เฉพาะหน้า การเรียนในลักษณะดังกล่าว ผู้บริหารองค์การจะต้องมีส่วนอย่างมากในที่นี่ ได้มีการกล่าวถึงความสำคัญของพัฒนาการของผู้บริหารกับการเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้เป็น สาระสำคัญ

บาร์คเกอร์, และคาร์มาราตา (Barker, & Camarata, 1998, p.443-A) ได้ทำการวิจัย เรื่องบทบาทการสื่อสารในการสร้างสรรค์และคงไว้ซึ่งความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาใน การณ์ตัวอย่างที่ใช้การสื่อสารในการสร้างสรรค์และคงไว้ซึ่งความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ บริษัท โกดักได้ใช้กลยุทธ์ในการเชื่อมโยงเข้าสู่องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามทฤษฎีของเซน เก้ (Senge, 1990, p.76) คือ การคิดอย่างเป็นระบบ แบบแผนการคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการเป็นบุคคลรอบรู้ ซึ่งทุกองค์ประกอบต้องใช้การสื่อสารเป็นพื้นฐาน เพิ่มสัมพันธภาพที่ดีและสร้างความไว้วางใจ

ซิลลินส์, มัลฟอร์ด, และซารินส์ (Sillins, Mulford, & Zarins, 2002, pp.24-32) ได้ทำ การวิจัยเพื่อหาคุณลักษณะและกระบวนการที่บ่งชี้โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็น โครงการวิจัยในประเทศออสเตรเลียใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูและผู้บริหารในโรงเรียนรัฐออสเตรเลียใต้ (South Australia) และแทสมาเนีย (Tasmania) ผู้วิจัยนำเสนอองค์ประกอบของคุณลักษณะของ โรงเรียนที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 7 ด้าน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การพัฒนาเป้าหมาย ร่วมกัน การสร้างบรรยากาศการเรียนการสอนแบบร่วมมือ การกระตุ้นใช้ความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยง ทบทวนสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่องานของโรงเรียนเรียน การสร้างงานให้ดีขึ้นและโอกาสในการ พัฒนาการวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ เชิงสำรวจ ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบที่สร้างขึ้นไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์จึงได้ทำการ สร้างสเกลองค์ประกอบใหม่ ได้องค์ประกอบใหม่ 4 โมเดล คือ บรรยากาศไว้วางใจและร่วมมือการริเริ่ม และกล้าเสี่ยง พันธกิจร่วมและการพัฒนาวิชาชีพ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โมเดลโครงสร้างคุณลักษณะที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์