



การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21



โดย  
นายสมหวัง ว่องไวไพศาล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2558  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2558  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

SCHOOL ADMINISTRATION UNDER THE BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION  
IN THE 21ST CENTURY



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree  
Doctor of Philosophy Program in Educational Administration  
Department of Educational Administration  
Graduate School, Silpakorn University  
Academic Year 2015  
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ การบริหารโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 ” เสนอโดย นายสมหวัง ว่องไวไพศาล เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังณอมศักดิ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

...../...../.....

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.สมใจ เดชบำรุง)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังณอมศักดิ์)

...../...../.....



55252524 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : การบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21

สมหวัง ว่องไวไพศาล : การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผศ.ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ , ผศ.ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร. และ ผศ.ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์. 510 หน้า.

การวิจัยในครั้งนี้ใช้ระเบียบการวิจัยเชิงพรรณนา โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 และ 2) ผลยืนยันองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สำนักงานเขตของกรุงเทพมหานคร จำนวน 50 เขต กลุ่มตัวอย่างกำหนดขึ้นโดยใช้ตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน ได้จำนวน 48 เขต โดยมีผู้ให้ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ฝ่ายบริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการเขต ผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มที่ 2 ฝ่ายปฏิบัติการ ได้แก่ ศึกษานิเทศก์เขต ครูที่ทำหน้าที่วิชาการ กลุ่มที่ 3 ฝ่ายสนับสนุน ได้แก่ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หัวหน้าฝ่ายการศึกษาในสำนักงานเขต รวมผู้ให้ข้อมูลจากสำนักงานเขตๆ ละ จำนวน 6 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 288 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามความคิดเห็น สถิติที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ

ผลการวิจัย พบว่า

1. องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบย่อย คือ 1) โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 1.1 การบริหารจัดการโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 และ 1.2 การจัดกิจกรรมเสริมทักษะที่จำเป็นสำหรับนักเรียนในศตวรรษที่ 21 , 2) สมรรถนะสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 2.1 คุณสมบัติสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 และ 2.2 ทักษะการบริหารของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 และ 3) การควบคุมการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21

2. องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 เป็นพหุองค์ประกอบ และมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีประโยชน์และถูกต้องครอบคลุมสอดคล้องกับทฤษฎี หลักการและแนวคิดตามกรอบการวิจัย

---

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ปีการศึกษา 2558

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1.....2.....3.....

55252524 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : SCHOOL ADMINISTRATION IN THE 21<sup>st</sup> CENTURY

SOMWANG WONGWAIPAISAL : SCHOOL ADMINISTRATION UNDER BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION IN THE 21<sup>st</sup> CENTURY. THESIS ADVISORS : ASST. PROF. PRASERT INTARAK , Ed.D. , ASST. PROF. MAJ. NOPADOL CHENAKSARA , RTAR. Ph.D. AND ASST. PROF. MATTANA WANGTHANOMSAK , Ph.D. 510 pp.

This study was conducted by descriptive research, from qualitative method and quantitative method. The purposes of this study were : 1) to investigate the components of school administration under the Bangkok Metropolitan in the 21<sup>st</sup> century , and 2) to confirm the component of school administration under the Bangkok Metropolitan in the 21<sup>st</sup> century. The population of the study were 50 district offices in Bangkok Metropolitan. The samples were 48 district offices which determined by Krejcie and Morgan table. The respondents were divided into 3 groups ; 1) administration group composed of district director and school director , 2) operation group composed of supervisor and academic teacher and 3) support group composed of chairman of school board and head of district education. The respondents from each district. There were 6 respondents from each district , total 288 respondents. The research instruments were interview form and questionnaire. The statistics used to analyze the data were frequency , percentage arithmetic mean , standard deviation and exploratory factor analysis.

The findings were found as following :

1. There were 3 components and 4 sub – components of school administration under Bangkok Metropolitan in the 21<sup>st</sup> century. ; 1) Learning organization in school in 21<sup>st</sup> century , include : 1.1) School administration in 21<sup>st</sup> century. 1.2) Skill for student in 21<sup>st</sup> century. 2) Competencies of administrator in 21<sup>st</sup> century include : 2.1) Qualification of Administrator in 21<sup>st</sup> century , 2.2) 21<sup>st</sup> century Skill of administrator, and 3) Educational quality control for 21<sup>st</sup> century.

2. The component of school administration under Bangkok Metropolitan in the 21<sup>st</sup> century were multiple component and appropriated , possible , advantage and accurate based on the theories , principles and concepts of the research framework.

---

Department of Educational Administration.

Graduate School , Silpakorn University

Student's signature.....

Academic Year 2015

Thesis Advisors' signature 1. ....2.....3.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่ง จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ , ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร , ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว , ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์ และดร.สมใจ เดชบำรุง รวมทั้งคณาจารย์ในภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่กรุณาให้ความรู้ ประสิทธิ์ประสาทวิชาทั้งมวลให้แก่ข้าพเจ้าตลอดจนให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุน ช่วยเหลือ ตลอดจนช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆจนวิทยานิพนธ์เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ให้ความกรุณาสละเวลาให้ผู้วิจัยในการสัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลมาประกอบในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ รวมทั้งขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลทุกท่านซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขต ผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายการศึกษา ศึกษาพิเศษ สำนักงานการศึกษา ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและครูผู้ทำหน้างานวิชาการ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยสามารถสำเร็จการศึกษาในครั้งนี้ได้ด้วยกำลังใจที่ดียิ่งจากคณาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิรวมทั้ง บิดา มารดา ญาติพี่น้อง และครอบครัวของข้าพเจ้า ขอขอบความสำเร็จในครั้งนี้ เพื่อบูชาพระคุณของ บิดา มารดา ครูบาอาจารย์ทุกๆท่านที่ได้อบรมสั่งสอน จนทำให้ผู้วิจัยประสบผลสำเร็จได้ด้วยดี

หากดุชฎินิพนธ์ฉบับนี้ เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความมานะ พยายาม ความมุ่งมั่น อดทน นำไปสู่ความสำเร็จแล้ว ผู้วิจัยขอเป็นกำลังใจให้แก่ทุกๆท่าน และเป็นความภาคภูมิใจแต่ดุชฎินิพนธ์ิตทุกท่าน

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฎ - ฏ
สารบัญแผนภูมิภาพ.....	ฒ - ณ
บทที่	
1    บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ข้อคำถามของการวิจัย.....	5
สมมติฐานของการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	19
2    เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	20
แนวคิด / ทฤษฎีการบริหารจัดการสมัยใหม่.....	21
แนวคิด / ทฤษฎีการบริหารจัดการสำหรับอนาคต.....	25
กิจกรรมหลักและบทบาทของการจัดการสมัยใหม่.....	41
มุมมองของการบริหารจัดการสมัยใหม่.....	46
แนวคิดการบริหารในศตวรรษที่ 21.....	49
ผู้นำในศตวรรษที่ 21.....	50
กระบวนการในศตวรรษที่ 21.....	52
องค์กรในศตวรรษที่ 21.....	53
แนวคิดการจัดการสมัยใหม่.....	55
องค์กรแห่งอนาคตและเทคนิคทางด้านการจัดการสมัยใหม่.....	66
องค์กรแห่งอนาคต.....	66
เทคนิคทางด้านการจัดการสมัยใหม่.....	67
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	72

บทที่		หน้า
2	การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	80
	การบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	86
	การบริหารจัดการความเสี่ยง.....	103
	การวัดผลองค์กรแบบสมดุล.....	112
	การเทียบรอย.....	115
	องค์กรแห่งการเรียนรู้.....	120
	บรรษัทภิบาล.....	125
	Six Sigma.....	129
	การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม.....	140
	การบริหารโดยการควบคุมคุณภาพ.....	148
	ดี อะเจนดา.....	152
	ทฤษฎี Z.....	158
	ลักษณะการจัดองค์กรสมัยใหม่.....	165
	ทักษะภาวะผู้นำองค์กรโรงเรียนในศตวรรษที่ 21.....	185
	CEO สำหรับศตวรรษที่ 21.....	187
	ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของโลกที่จะมาถึงในอนาคต.....	191
	ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21.....	198
	การบริหารสถานศึกษา.....	212
	ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับกรุงเทพมหานคร.....	227
	ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสำนักงานการศึกษา.....	243
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	246
	งานวิจัยภายในประเทศ.....	246
	งานวิจัยต่างประเทศ.....	248
3	วิธีการดำเนินการวิจัย.....	250
	วิธีและขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	250
	ระเบียบวิธีการวิจัย.....	254
	แผนแบบการวิจัย.....	254
	ประชากร.....	254
	ตัวแปรที่ศึกษา.....	254

บทที่		หน้า
3	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	255
	การสร้างเครื่องมือจากการศึกษาเอกสาร.....	255
	การสร้างเครื่องมือจากการวิจัยอนาคต.....	256
	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา.....	256
	วิธีคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ.....	257
	เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	257
	การสร้างเครื่องมือเก็บข้อมูล.....	257
	การตรวจคุณภาพเครื่องมือ.....	258
	การเก็บข้อมูล.....	259
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	260
	การแปลผล.....	260
	การสร้างเครื่องมือในการวิจัย แบบสอบถามความคิดเห็น.....	261
	ผู้ให้ข้อมูล.....	261
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	263
	การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	264
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	265
	การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	265
4	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	269
	ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียนสังกัด	
	กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21.....	269
	1.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัด	
	กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จากการศึกษาเอกสาร.....	270
	1.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัด	
	กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จากการศึกษาวิจัยอนาคต.....	283
	สรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	320
	สรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหาร	
	โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21.....	322

บทที่		หน้า
4	สรุปผลยืนยันผลการวิจัย โดยการวิเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบตัวแปร ของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ.....	339
	ตอนที่ 2 สรุปผลการยืนยันองค์ประกอบที่ได้จากการดำเนินการวิจัยจาก ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	351
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	385
	สรุปผลการวิจัย .....	387
	อภิปรายผล.....	395
	ข้อเสนอแนะการวิจัย.....	411
	ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	411
	ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	412
	รายการอ้างอิง.....	413
	ภาคผนวก.....	420
	ภาคผนวก ก.....	421
	หนังสือขอสัมภาษณ์.....	422
	รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	423
	ภาคผนวก ข.....	424
	แบบสัมภาษณ์.....	425
	ภาคผนวก ค.....	431
	หนังสือขอตรวจสอบดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของเครื่องมือวิจัย.....	432
	ภาคผนวก ง.....	433
	รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	434
	แบบตรวจสอบดัชนีความสอดคล้อง (IOC).....	435
	ภาคผนวก จ.....	455
	หนังสือขอตกลงเครื่องมือวิจัย.....	456
	รายชื่อผู้ให้ข้อมูล จากสำนักงานเขตที่ทดลองเครื่องมือวิจัย.....	457
	ภาคผนวก ฉ.....	458
	ผลการทดลองเครื่องมือวิจัย.....	459

ภาคผนวก ช.....	467
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	468
รายชื่อผู้ให้ข้อมูล จากสำนักงานเขต.....	469
ภาคผนวก ซ.....	473
แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล.....	474
ภาคผนวก ฌ.....	495
หนังสือขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบองค์ประกอบ.....	496
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบองค์ประกอบ.....	497
ภาคผนวก ญ.....	498
แบบตรวจสอบองค์ประกอบ เรื่อง การบริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21.....	499
ประวัติผู้วิจัย.....	510





## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	เปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารแบบเดิมกับกลยุทธ์การบริหารแบบใหม่.....	48
2	การเปรียบเทียบลักษณะต่างๆ ระหว่างขนาดขององค์การอย่างกว้าง และขนาดขององค์การ อย่างแคบ.....	61
3	การเปรียบเทียบองค์การในศตวรรษที่ 20 และ 21.....	71
4	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆในแต่ละมุมมอง.....	115
5	5 ขั้นตอน และ 20 กิจกรรมของการจัดทำ Benchmarking.....	119
6	การเปรียบเทียบองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแบบดั้งเดิม.....	123
7	ระดับคะแนนของ Sigma ซึ่งบ่งบอกถึงความสมบูรณ์แบบของระดับที่ใช้เป็นเกณฑ์วัด.....	136
8	การเปรียบเทียบบทบาทของบุคคลต่างๆในการบริหารแบบ SBM.....	196
9	จำนวนผู้ให้ข้อมูลจากสำนักงานเขต.....	261
10	สัญลักษณ์ตัวเลข แทนชื่อ แทนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	271
11	วิเคราะห์ประเด็นตัวแปรของการบริหารจัดการโรงเรียนในศตวรรษที่ 21.....	272
12	รายชื่อ ชื่อสกุล ตำแหน่งของผู้เชี่ยวชาญ.....	283
13	การวิเคราะห์กระบวนการด้านการบริหารจัดการสำหรับศตวรรษที่ 21 จากการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ.....	284
14	คำมัธยฐาน ค่าฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของความคิดเห็นในประเด็นตัวแปร การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 การทำ EFR ของ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 ท่าน.....	292
15	วิเคราะห์ประเด็น การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จากการ วิเคราะห์เอกสารกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ.....	305
16	คำร้อยละของสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	320
17	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เกี่ยวกับการ บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21.....	322
18	ค่า KMO ขององค์ประกอบหลัก.....	339
19	องค์ประกอบ ค่าความแปรปรวน คำร้อยละของความแปรปรวนและคำร้อยละของความ แปรปรวนสะสมของตัวแปรการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษ ที่ 21.....	340

ตารางที่		หน้า
20	น้ำหนักองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบหลังหมุนแกนแบบตั้งฉาก องค์ประกอบหลัก.....	342
21	องค์ประกอบที่มีตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.55 ขึ้นไป และมีจำนวนตัวแปร บรรยายองค์ประกอบ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ขององค์ประกอบหลัก.....	344
22	รายละเอียดขององค์ประกอบที่ 1.....	345
23	ค่า KMO ขององค์ประกอบย่อยที่ 1.....	350
24	องค์ประกอบ ค่าความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนและค่าร้อยละของความ แปรปรวนสะสมของตัวแปรของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของ องค์ประกอบย่อย.....	351
25	น้ำหนักองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบหลังหมุนแกนแบบตั้งฉาก ขององค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบที่ 1 สถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษ ที่ 21 ขององค์ประกอบย่อย.....	352
26	แสดงองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบที่ 1 สถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่มีตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ.....	353
27	รายละเอียดขององค์ประกอบย่อยที่ 1.1 ของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษ ที่ 21.....	354
28	รายละเอียดขององค์ประกอบย่อยที่ 1.2 ของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษ ที่ 21.....	357
29	รายละเอียดขององค์ประกอบที่ 2 .....	359
30	ค่า KMO ขององค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ....	363
31	องค์ประกอบ ค่าความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนและค่าร้อยละความ แปรปรวนสะสมของตัวแปรสมรรถนะสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21.....	364
32	น้ำหนักองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบหลังหมุนแกนแบบตั้งฉาก ขององค์ประกอบย่อยที่ 1-2 ขององค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21.....	365
33	องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบที่ 2 ที่มีตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ.....	366
34	รายละเอียดขององค์ประกอบย่อยที่ 2.1.....	367
35	รายละเอียดขององค์ประกอบย่อยที่ 2.2.....	370

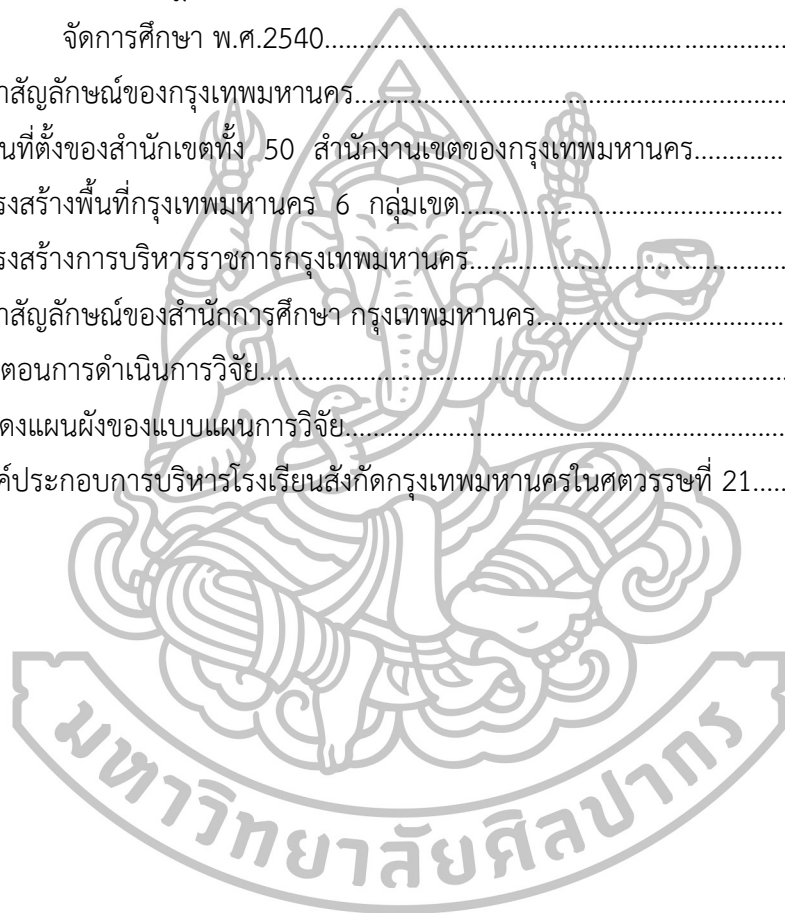
ตารางที่		หน้า
36	รายละเอียดขององค์ประกอบที่ 3.....	372
37	ค่าความถี่และค่าร้อยละของความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อองค์ประกอบของการบริหาร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21.....	381



## สารบัญภาพ

แผนภูมิภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	17
2	กระบวนการการจัดการ.....	22
3	กิจกรรมหลักในการจัดการ 4 ประการ.....	42
4	ความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดของประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ.....	44
5	เกณฑ์การพิจารณาขนาดของการจัดการ (Span of management).....	60
6	การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์.....	81
7	ขั้นตอนการวางระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือ SBM.....	82
8	บทบาทของรัฐในการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	104
9	ลำดับขั้นของความเสี่ยง.....	106
10	หลักการจัดการกับความเสี่ยง.....	107
11	5 ขั้นตอนในการจัดทำ Benchmarking.....	119
12	การสร้างความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร.....	122
13	โมเดลแบบดั้งเดิมและโมเดลแบบปรับปรุงใหม่.....	129
14	แบบจำลองการแก้ไขปัญหา DMAIC.....	132
15	การพิจารณาแนวทางการปฏิบัติงานตาม Sig Sigma.....	139
16	แนวคิดของโปรแกรมการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมที่มีประสิทธิผล.....	142
17	ปฏิกิริยาลูกโซ่ในการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม.....	146
18	วัฏจักรเดมิง.....	150
19	ความสัมพันธ์ระหว่าง QCC และ PDCA.....	152
20	ทฤษฎี Z ของ Ouchi (Ouchi Theory Z) เป็นการประสานแนวคิดการจัดการ 2 แบบ คือ ทฤษฎี A ซึ่งเป็นลักษณะขององค์กรแบบ A(อเมริกา)และทฤษฎี J ซึ่งเป็นลักษณะขององค์กรแบบ J (ญี่ปุ่น).....	160
21	องค์กรในฐานะที่เป็นระบบสังคมเปิด.....	166
22	ผลผลิตและการปฏิบัติงานขององค์กร.....	166
23	ระดับพื้นฐานของการบริหาร.....	171
24	ทักษะการบริหารที่สำคัญ.....	173
25	ขีดความสามารถในการบริหาร.....	176

แผนภูมิภาพที่		หน้า
26	ลักษณะของระบบเศรษฐกิจยุคใหม่.....	191
27	องค์ประกอบของ “คณะกรรมการสถานศึกษา” .....	195
28	กรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21.....	200
29	ความสัมพันธ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในศตวรรษที่ 21.....	205
30	ขอบข่ายงานตามกฎหมายกระทรวง กำหนดเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการ จัดการศึกษา พ.ศ.2540.....	226
31	ตราสัญลักษณ์ของกรุงเทพมหานคร.....	227
32	แผนที่ตั้งของสำนักเขตทั้ง 50 สำนักงานเขตของกรุงเทพมหานคร.....	228
33	โครงสร้างพื้นที่กรุงเทพมหานคร 6 กลุ่มเขต.....	236
34	โครงสร้างการบริหารราชการกรุงเทพมหานคร.....	238
35	ตราสัญลักษณ์ของสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร.....	243
36	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	253
37	แสดงแผนผังของแบบแผนการวิจัย.....	254
38	องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21.....	373



## บทที่ 1

### บทนำ

สภาวะการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 นั้นครอบคลุมเวลาตั้งแต่ ปี ค.ศ.2001 – 2100 หรือ ปี พ.ศ. 2544 – 2643 โลกเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน องค์ความรู้เกิดการเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว ระบบสารสนเทศขยายตัวแบบระเบิด มนุษย์ได้รับกระแสใหม่ๆอย่างรอบทิศทาง ในขณะที่วัสดุและอุปกรณ์มีการวิวัฒนาการอย่างมาก จิตวิญญาณจาง นอกจากนี้โลกยังสามารถเชื่อมโยงถึงกันได้ทั้งหมดในรูปแบบของเครือข่าย มนุษย์มีการเปลี่ยนวิถีของการดำเนินชีวิต งานเปลี่ยน ในศตวรรษที่ 21 เป็นยุคแห่งความสุดโต่ง (Age of Extramity)<sup>1</sup> เป็นยุคแห่งแกนอำนาจประชาชน เป็นยุคแห่งศตวรรษเอเชีย ทั้งนี้ ยุคที่ผ่านมาเป็นเรื่องของความก้าวหน้าทางวิทยาการ พลวัตของการเปลี่ยนแปลงจากการก้าวผ่านจากศตวรรษที่ 20 สู่ศตวรรษที่ 21 สามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญๆ ได้ 3 ประเด็น คือ ประเด็นที่ 1 กระแสการเปลี่ยนแปลงจาก American Century สู่ Asian Century ประเด็นที่ 2 กระแสการเปลี่ยนแปลงจากยุคความมั่งคั่งสู่ยุคแห่งความสุดโต่ง ทั้งธรรมชาติ การเมืองและธุรกิจ ประเด็นที่ 3 กระแสการเริ่มเปลี่ยนแกนอำนาจจากภาครัฐและเอกชนสู่ประชาชน (Citizen Centric Governance) หรือประชาธิปไตย<sup>2</sup>

ประเด็นการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 กับความเชื่อมโยงมาสู่ภาคการศึกษา (Education) ว่าต่อไป ผู้บริหารการศึกษาจะถูกคาดหวังจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียสูงมาก จากนี้จะพบกับความไม่แน่นอน การบริหารที่มีความซับซ้อนมากขึ้น การบริหารภายใต้ความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม มนุษย์ในยุคนี้ต้องเผชิญกับความขัดแย้งในตนเอง เพราะโลกปัจจุบันมีความอิสระมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันก็ยังต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มนุษย์จะสับสนว่าควรจะทำเพื่อตนเองหรือคำนึงถึงส่วนรวมก่อน จะมีวิธีจัดการอย่างไรให้มนุษย์มีความสามารถในการสร้างความสมดุลทางความคิด ระหว่างสองสิ่งนี้ ความแตกต่างระหว่างฐานคิดด้านต่างๆ ในศตวรรษที่ 20 และ 21 มีความแตกต่างกัน โดยสังคมและเศรษฐกิจในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีลักษณะของการพึ่งพาของความรู้ของมนุษย์มากกว่าใน

---

<sup>1</sup> วิจารย์ พานิช , การศึกษาที่มีคุณภาพสำหรับศตวรรษที่ 21. (เอกสารประกอบการบรรยายใน กำหนดการประชุมวิชาการ ครั้งที่ 6 สมาคมเครือข่ายพัฒนาวิชาชีพอาจารย์และองค์กรระดับอุดมศึกษา แห่งประเทศไทย (ควอท.) ประจำปี 2554 “ เรื่องการศึกษามุ่งผลลัพธ์ : ก้าวสู่บัณฑิตคุณภาพในศตวรรษ : 2554) , 5

<sup>2</sup> สุวิทย์ เมษินทรีย์ , ถึงเวลาปฏิวัติการสอน ความท้าทายของครูในศตวรรษที่ 21 (สรุปการเสวนา หัวข้อ “โลกเปลี่ยน ... การบริหารจัดการที่ทำลายของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา” ในงาน EDUCA 2012.ประชาชาติธุรกิจ : 2555) , 3

อดีต มนุษย์จะถูกมองว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า<sup>3</sup> จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ส่วนลักษณะงานจากเดิมที่ต่างคนต่างทำถูกนำมาบูรณาการมากขึ้น เพราะจำเป็นต้องอาศัยความรู้และทักษะหลายอย่าง เป้าหมายขององค์กรเปลี่ยนจากการมุ่งเน้นผู้ถือหุ้น (Shareholder) ได้ขยายไปกลุ่มต่างๆมากขึ้น รวมทั้งประชาชน (Stakeholder) ซึ่งความแตกต่างของแนวคิดและฐานคติในยุคศตวรรษที่ 21 สรุปได้ดังนี้ คน (People) เป็นสินทรัพย์ที่ควรค่าการรักษาและพัฒนา งาน (Work) เป็นแบบประสานความร่วมมือ อาศัยความรู้เป็นฐานเป็นงานโครงการ เทคโนโลยี (Technology) มีการบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับระบบสังคมเพื่อให้เกิดการทำงานบนฐานความรู้ ภาวะผู้นำ (Leadership) อยู่ในทุกระดับขององค์กร เป้าหมายขององค์กร (Goals) มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มขององค์กร

ตั้งแต่อดีตได้มีการออกแบบโครงสร้างขององค์กร หลักการบริหารภายในองค์กรไว้มากมาย แต่เมื่อสถานการณ์สิ่งแวดล้อมเกิดการเปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้รูปแบบของการบริหารองค์กรบางหลักการบางทฤษฎี อาจไม่มีประโยชน์ หรือไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง จากอดีตที่พยายามที่จะค้นหาวิธีการ หลักการที่ถูกต้องเพียงอย่างเดียว หรือโครงสร้างขององค์กรที่ถูกต้องเพียงอย่างเดียวได้ เปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง ในการจัดโครงสร้างขององค์กรนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและจำเป็นต้องศึกษาจุดอ่อน หรือข้อจำกัดขององค์กร ว่างานประเภทใดเหมาะสมมากที่สุด หรือน้อยที่สุด เพราะถ้าองค์กรมีโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กรแล้ว เท่ากับเป็นการกำหนดอำนาจหน้าที่ของบุคลากรภายในองค์กรไว้อย่างชัดเจน และมีการบริหารงานที่ถูกต้องตามสถานการณ์ภายในองค์กร

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากพลวัตการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน และทุกๆ ระดับ เพื่อเตรียมความพร้อมก้าวเข้าสู่โลกในศตวรรษที่ 21 เป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง ในความจริงของสังคมใหม่ที่มีปัญหาท้าทายที่สำคัญสำหรับองค์กร ผู้บริหารหรือแม้กระทั่งคนทำงานทุกๆ คน ความมุ่งหวังของ ปีเตอร์ เอฟ ดร็คเกอร์ (Peter F. Drucker) ก็คือ ต้องการให้เราใคร่ครวญว่า ความรู้ ความสามารถที่ทุกคนมีอยู่ จะสามารถจัดการกับปัญหาที่ท้าทายที่ปรากฏและจะเป็นโอกาสให้กับองค์กรและตัวเราเอง โดยเน้นหนักในเรื่องของการปฏิบัติโดยแท้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องอาศัยทั้งข่าวสารในเชิงปริมาณและการวิเคราะห์ในเชิงคุณภาพ

ผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ไม่ว่าจะใครก็ไม่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ เพราะเราสามารถทำได้เพียงก้าวไปข้างหน้า เพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งเอาชนะกระแสต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ปัจจุบันต้องยอมรับกันว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ในยุคของการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่นี้ การเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นบรรทัดฐานของสังคมไป

<sup>3</sup> นิสตารค์ เวชยานนท์ , มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์ (กรุงเทพฯ : บริษัท กราฟฟิก ซิสเต็มส์ จำกัด , 2551) , 12.

เสียแล้วและที่สำคัญ คือ การทำงานภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องการความทุ่มเทอย่างมาก ทั้งกำลังกายและกำลังใจ แต่ถ้าองค์กรไม่ได้มองเห็นว่า คนมีภาระหน้าที่ที่ต้องนำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรแล้ว เชื่อว่าองค์กรนั้นๆ จะไม่สามารถอยู่รอดได้จะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) ดังนั้น ผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 จะมีสิ่งที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหาร ว่า ผู้บริหารจะสามารถนำพาองค์กรของตนในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองเห็นการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาส นำค้นหาวิธีการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง และทราบวิธีที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งสิ่งที่ต้องการ คือ 1) นโยบายการสร้างอนาคต 2) วิธีการอย่างเป็นระบบในการมองหา และคาดเดาถึงการเปลี่ยนแปลง 3) วิธีที่ถูกต้องในการสร้างความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร 4) นโยบายในการสร้างสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความต่อเนื่องปัจจัยทั้ง 4 ประการข้างต้นนี้จะเป็นคุณสมบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลง<sup>4</sup>

โลกในศตวรรษที่ 21 เป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่สามารถปรับองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ผนวกกับการมีความสามารถในการใช้ความรู้ความชำนาญหลักของตนและองค์กรอันเปรียบเสมือนปัจจัยการผลิตหลักขององค์กรในการสร้างผลการดำเนินงานที่มีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) ทั้งนี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องวางแผนล่วงหน้าก่อนที่เหตุการณ์ต่างๆ จะมาถึง นั่นคือ ถ้าจะกล่าวถึงวิทยาการข่าวสาร หรือ Information Technology แล้ว ผู้บริหารและองค์กรในศตวรรษที่ 21 จะต้องเปลี่ยนความสนใจจากที่เคยให้กับ T-Technology ไปสู่การให้ความสำคัญกับ I-Information มากขึ้น การสร้างคลังข่าวสารของตนเองจึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งนักบริหารในศตวรรษที่ 21 จะค่อนข้างโชคดีตรงที่ข่าวสารข้อมูลส่วนใหญ่มักถูกรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบแล้ว ข่าวสารบางอย่างเป็นสิ่งปรากฏให้เห็นชัดเจนแล้วในสภาพแวดล้อมบางอย่าง

นโยบายสุดท้ายสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การวางนโยบายเกี่ยวกับนวัตกรรมต่างๆ ขององค์กรอย่างมีระบบ หรือเป็นนโยบายเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงอย่างมีระบบ กลับเป็นนโยบายที่สามารถสร้างประสิทธิภาพได้ดีสำหรับองค์กร ถ้าหากปราศจากนโยบายเหล่านี้องค์กรก็ไม่สามารถถึงความคาดหวัง ที่จะเป็ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จจากการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ แต่การจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จได้นั้น องค์กรต้องมีนโยบายที่เรียกว่า การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อย่างเป็นระบบ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ รูปแบบของการบริหารจัดการภายในองค์กรนั่นเอง หากเมื่อพิจารณาถึงรูปแบบขององค์กรที่จะมีบทบาทความสำคัญมากขึ้นในศตวรรษที่ 21 เมื่อก้าวถึงการบริหารสถานศึกษา ก็จะมีองค์ประกอบสำคัญๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา อันจะประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน รวมไปถึงรูปแบบและแนวทางบริหารสถานศึกษา

<sup>4</sup> อ่างในถึง สาคร สุขศรีวงศ์ , การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร , พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ : บริษัท จี. พี.ไซเบอร์พริ้นท์ จำกัด , 2553) , 25.



องค์ประกอบที่ได้กล่าวมาข้างต้น ย่อมต้องมีการปรับเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลงตามพลวัตของโลกในศตวรรษที่ 21

### ปัญหาของการวิจัย

ระบบการบริหารการศึกษาในปัจจุบัน เกิดจากสาระสำคัญของพระราชบัญญัติแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในหมวดที่ 5 ว่าด้วยการบริหารและจัดการศึกษาในส่วนการบริหารและจัดการศึกษาของรัฐ ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจการศึกษาโดยตรงนั้น โดยมีสาระสำคัญ คือ การบริหารและการจัดการศึกษาของรัฐ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับชาติ ระดับเขตพื้นที่การศึกษาและระดับสถานศึกษา เพื่อเป็นการกระจายอำนาจลงไปสู่ท้องถิ่นและสถานศึกษามากที่สุด มีรายละเอียดดังนี้ ระดับชาติ ให้มีกระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่กำกับดูแลการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท ประกอบด้วยด้วยหน่วยงานหลัก 4 องค์กร คือ สภาการศึกษา คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา และคณะกรรมการการอุดมศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและการศึกษาดำเนินการโดยเขตพื้นที่การศึกษา มีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทำหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีการแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็นกลุ่มตามงานที่ปฏิบัติในลักษณะกำกับดูแล ประสานส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ กลุ่มอำนวยการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน หน่วยตรวจสอบภายใน มีขอบเขตภารกิจเกี่ยวกับงานตรวจสอบการเงิน การบัญชี และงานตรวจสอบการดำเนินงานต่างๆ ระดับสถานศึกษา ให้แต่ละสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษาอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา มีคณะกรรมการสถานศึกษาทำหน้าที่กำกับและส่งเสริม สนับสนุนกิจการสถานศึกษา และจัดทำสภาระของหลักสูตรสถานศึกษา กระทรวงกระจายอำนาจทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

ปัญหาการบริหารการศึกษาโดยภาพรวม ไม่เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในเรื่องของกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษา ยังเป็นการรวมอำนาจ มีความล่าช้าในการอนุมัติ ขาดความอิสระ ไม่ตอบสนองชุมชนในพื้นที่ได้อย่างเหมาะสม สิ้นเปลืองงบประมาณและทรัพยากร การจัดสรรที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริง สถานศึกษาไม่อาจสรรหาบุคลากรได้ตามต้องการ เนื่องจากระเบียบการคัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง การขาดเอกภาพในการบริหารจัดการ ความเป็นอิสระของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานต่างบริหารและขยายงานในแนวตั้งจนไม่สามารถประสานและกำกับการศึกษาในแนวราบให้มีเอกภาพ เกิดผลเป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่พึงประสงค์ได้อย่างเต็มที่

กรุงเทพมหานคร ในฐานะที่เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแบบพิเศษ กำหนดโครงสร้างการบริหารกรุงเทพมหานครอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม มีฐานะที่เป็นนิติบุคคล มีการบัญญัติกฎหมายและระเบียบข้อบังคับหลายฉบับที่มีลักษณะเฉพาะ บังคับใช้ในเขตพื้นที่ของกรุงเทพมหานครเท่านั้น มีการจัด

โครงสร้างของหน่วยงานตามแบบเฉพาะ การแบ่งพื้นที่การปกครองของกรุงเทพมหานคร ได้แบ่งออกเป็น 50 เขต<sup>5</sup> จัดเป็น 6 กลุ่มใหญ่ๆ เพื่อสะดวกต่อการบริหารและพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพทางกายภาพ เศรษฐกิจและสังคม การแบ่งเขตการปกครองดังกล่าวเพื่อประโยชน์ต่อการปกครองนั้น ยังไม่สามารถครอบคลุมไปถึงการบริหารการศึกษาในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

แนวโน้มของการแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาของกรุงเทพมหานคร จากการประชุมสัมมนานักวิชาการที่เกี่ยวข้อง ได้เสนอแนวทางในการแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาของกรุงเทพมหานคร ออกเป็น 6 เขตพื้นที่การศึกษา โดยยึดแนวทางในการแบ่งเขตพื้นที่ตามสภาพทางกายภาพ 50 เขต 6 กลุ่ม เป็นหลัก จากเหตุของการแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาใหม่นี้ กรุงเทพมหานครจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของการบริหารการศึกษาในพื้นที่ให้มีความสอดคล้องกับเขตพื้นที่การศึกษาใหม่ เน้นการกระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่การศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) 2545 มาตรา 39 จะเห็นได้ว่า โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การบริหารการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานการศึกษา และกรุงเทพมหานคร ตามลำดับ ย่อมได้รับผลกระทบโดยตรงจากเหตุผลดังที่กล่าวมา

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 เพื่อทราบองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนในอนาคต นอกจากนั้นยังเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนหรือกำหนดนโยบายในการพัฒนาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในอนาคตต่อไป

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21
2. เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21

#### ข้อคำถามของการวิจัย

1. องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 มีองค์ประกอบอะไรบ้าง
2. องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 ควรเป็นอย่างไร

<sup>5</sup> บทความเกี่ยวกับกรุงเทพมหานคร รูปแบบการบริหารกรุงเทพมหานคร , (ศูนย์ข้อมูลกรุงเทพมหานคร เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2558) เข้าถึงข้อมูลได้จาก [http://203.155.220.230/m.info/bma\\_k/knw5.html](http://203.155.220.230/m.info/bma_k/knw5.html)

3. องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 ได้รับการยืนยันจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 ท่าน

### สมมติฐานของการวิจัย

1. องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 เป็นพหุองค์ประกอบ
2. องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 และมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีประโยชน์และถูกต้องครอบคลุมสอดคล้องกับทฤษฎี หลักการและแนวคิดตามกรอบการวิจัย

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง “การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21” ผู้วิจัยได้บูรณาการจากแนวคิด หลักการ ทฤษฎี พระราชบัญญัติการศึกษาที่เกี่ยวข้อง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาสร้างเป็นกรอบความคิด (Conceptual Framework)

ดังนั้น การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จะเป็นแนวทางหนึ่งที่จะทำให้ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง นำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในอนาคตต่อไปได้ แนวคิด เรื่องการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 เป็นแนวคิดที่เกิดจากการผสมผสาน ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการสมัยใหม่ กับการบริหารในอนาคต เพื่อให้ได้ภาพอนาคตของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 โดยกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

แนวคิดเรื่องการบริหารจัดการสำหรับอนาคต ผู้วิจัยได้พัฒนาแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่เป็นพื้นฐานและมีความสัมพันธ์การอย่างต่อเนื่อง โดยนำแนวคิด/ทฤษฎีของ แฟรงค์ บี และ ลิลเลียน เอ็ม. กิลเบิร์ต (Frank B. & Lillian M. Glibret) ที่กล่าวถึงการกำจัดความสิ้นเปลือง และความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยการหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดอย่างหนึ่ง (the one best way) การศึกษาที่สำคัญคือลักษณะการเคลื่อนไหวของร่างกาย (Motion Study) ผังกระบวนการทำงาน (Work Flow Process Chart) ลักษณะการทำงานของมนุษย์ การลดรอบการทำงาน หรือลดระยะเวลาการทำงาน การลดปัจจัยเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการทำงาน<sup>6</sup> แนวคิดของ เฮนรี แอล. แกนทท์ (Henry L. Gantt) ผู้พัฒนาการอธิบายแผนโดยใช้กราฟ (Gantt Chart) มาเป็นสื่อในการอธิบายแผน ประกอบด้วย 1) การ

<sup>6</sup> ัญญารัตน์ แสงสว่าง , **ทฤษฎีการบริหารการศึกษา** , เข้าถึงเมื่อ 8 มีนาคม 2558 , เข้าถึงได้จาก <http://www.l3nr.org/posts/356649>.

วางแผน 2) การจัดการ และ 3) การควบคุมองค์การที่มีความสลับซับซ้อน<sup>7</sup> แนวคิดของ เฟรดเดอริค ดับเบิลยู เทเลอร์ (Frederick W.Taylor) ได้แก่ 1) การทำงานด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ และพัฒนาวิธีการที่ดีที่สุด 2) ใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ในการคัดเลือกและการฝึกอบรมพนักงาน และมอบหมายความรับผิดชอบ 3) มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน 4) แบ่งงานและความรับผิดชอบในงานส่วนต่างๆ<sup>8</sup> แนวคิดของ เฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol) เสนอหลักการ 14 ข้อ คือ 1)การจัดแบ่งงาน 2) การมีอำนาจหน้าที่ 3) ความมีวินัย 4) เอกภาพของสายบังคับบัญชา 5) เอกภาพในทิศทาง 6) ผลประโยชน์ของหมู่คณะจะต้องอยู่เหนือผลประโยชน์ส่วนตัว 7) มีระบบค่าตอบแทนที่ยุติธรรม 8) ระบบการรวมศูนย์ 9) สายบังคับบัญชา 10) ความเป็นระบบระเบียบ 11) ความเท่าเทียมกัน 12) ความมั่นคงและสามัญฐานะของบุคลากร 13) การริเริ่มสร้างสรรค์ 14) วิทยุญาณแห่งหมู่คณะ<sup>9</sup> แนวคิดของ จอร์จ เอลตัน มาโย (George Elton Mayo) ศึกษาวิจัยเชิงทดลองในด้าน 1) ประสิทธิภาพการทำงาน 2) การกำหนดคุณลักษณะของสมาชิก โดยอาศัยความสัมพันธ์เชิงอำนาจของกลุ่ม 3)แรงจูงใจ<sup>10</sup>, เร็นซิส ไลเคิร์ต (Rensis Likert) เสนอทฤษฎีการบริหาร ซึ่งมี 4 ลักษณะ เรียกว่าการบริหาร 4 ระบบ (System 4) ประกอบด้วย ระบบที่ 1 เผด็จการ ระบบที่ 2 เผด็จการอย่างมีศิลป์ ระบบที่ 3 การปรึกษาหารือ ระบบที่ 4 กลุ่มที่มีส่วนร่วม นอกจากนี้ ยังได้นำเสนอการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนี้ 1) ผู้บังคับบัญชารับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ผู้บังคับบัญชากระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน 3) ระบบการสื่อสารภายในองค์การมีความคล่องตัวเป็นไปด้วยความอิสระ 4) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิกริยาโต้ตอบกันอย่างเปิดเผยและโดยกว้างขวางเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ การปฏิบัติงานและกิจกรรมต่างๆภายในองค์การ 5) การตัดสินใจต่างๆกระทำโดยกลุ่มในทุกระดับขององค์การ เปิดโอกาสให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินการ 6) การควบคุมงานมีลักษณะกระจายไปในหมู่ผู้ร่วมงานให้มีการควบคุมกันเองและเน้นในการแก้ปัญหาเป็นหลัก 7) ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการพัฒนาพนักงานโดยการฝึกอบรมเพื่อให้งานมีผลงานที่สูงที่สุดและสำเร็จตามเป้าหมาย<sup>11</sup>

<sup>7</sup> ธีญูวรรตน์ แสงสว่าง , **ทฤษฎีการบริหารการศึกษา** , เข้าถึงเมื่อ 8 มีนาคม 2558 , เข้าถึงได้จาก <http://www.l3nr.org/posts/356649>.

<sup>8</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>9</sup> **ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ/ธุรกิจ**, เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 20 เมษายน 2558 เข้าถึงข้อมูลได้จาก <http://www.google.co.th/search?>

<sup>10</sup> **George Elton Mayo**, เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 15 พฤษภาคม 2558 เข้าถึงข้อมูลได้จาก <http://www.google.co.th/search?>

<sup>11</sup> ธีญูวรรตน์ แสงสว่าง, **ทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 7 พฤษภาคม 2558 เข้าถึงข้อมูลได้จาก<http://www.l3nr.org/posts/35664>

แนวคิดด้านการบริหารจัดการสำหรับอนาคต ได้แก่ ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Ducker) มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ 1) การพัฒนาจัดทำเนื้อหาขององค์ความรู้ (Knowledge Development) 2) การพัฒนาให้เกิดระบบบริการองค์ความรู้ (Knowledge Service Provider) 3) การพัฒนา เผยแพร่ และถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Dissemination) และ 4) การพัฒนาและการคิดค้นเป็นภูมิปัญญา และนวัตกรรมใหม่ (Knowledge Creation & Innovation)<sup>12</sup> , แกรี่ ฮาเมล กัลป์ บิลล์ บรีน (Gary Hamel with Bill Breen) กล่าวว่า การบริหารจัดการสำหรับอนาคตว่ากระบวนการบริหารจัดการ ได้แก่ 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) การจัดทำงบจ่ายลงทุน 3) การบริหารโครงการ 4) การว่าจ้าง และการเลื่อนขั้นตำแหน่ง 5) การฝึกอบรมและการพัฒนา 6) การสื่อสารภายในองค์กร 7) การบริหารจัดการความรู้ 8) การทบทวนธุรกิจเป็นระยะ 9) การประเมินผลงานพนักงาน และการให้ค่าตอบแทน<sup>13</sup> พัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์ กล่าวถึงการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่จะนำไปสู่การบริหารจัดการสำหรับอนาคตว่า ต้องประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ ค่านิยม<sup>14</sup>

แนวคิดเรื่องการบริหารจัดการในศตวรรษที่ 21 ชาวด์ฮิวรี (Chowdhury) เขาได้ระบุคุณสมบัติผู้นำไว้ 4 ประการ คือ 1) เป็นนักสื่อสารที่ดีกับผู้คน (Peoplistic Communication) ผู้นำมีการสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร และมีการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรทุกคนได้อย่างรวดเร็ว 2) สามารถสร้างอารมณ์และความเชื่อ (Emotion and Belief) ผู้นำทำให้บุคลากรเชื่อมั่นในยุทธศาสตร์ การตัดสินใจของผู้นำ และเชื่อในงานที่เขาทำอยู่ 3) มีทักษะรอบตัว (Multi-skilled) มีความรู้หลายภาษา รู้หลายวัฒนธรรม และรู้เรื่องราวต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งสำคัญในการบรรลุความสำเร็จ และ 4) เป็นนักคิดเรื่องใหม่ ๆ (Next mentality) ผู้นำระดับโลกเมื่อทำเฉลิมฉลองความสำเร็จแล้วจะมีการตั้งเป้าหมายเรื่องใหม่ทันที โดยสรุป ผู้นำยุคใหม่เป็นผู้ที่ทำงานหนัก ไม่พึงพอใจอะไรง่าย ๆ ยึดมั่นในแนวคิด มีความกระตือรือร้น และ ไม่ย่อท้อ และ Chowdhury ยังได้กล่าวถึง ด้านกระบวนการว่า การบริหารจัดการต้องมีการเรียนรู้ว่า ความล้มเหลวในวันนี้สอนให้เราประสบความสำเร็จในวันหน้า เขาเน้น 4 เรื่องที่สำคัญคือ 1) การให้ความรู้ถึงรากหญ้า (Grass-root education) เกี่ยวข้องกับการอบรมพนักงานทุกระดับตั้งแต่ประธานบริษัทจนถึงคนงานอย่างไม่แยกชั้นวรรณะ 2) มีมาตรการเชิงป้องกัน (Fire Prevention) การป้องกันสินค้าที่ชำรุดทำให้ลูกค้าพึงพอใจและมีความจงรักภักดี 3) มีการติดต่อโดยตรง (Direct interaction) ทำให้ลูกค้าเกิดความกระตือรือร้นจะมาแทนที่การวัดความพึงพอใจ และ 4) ปรับตัวตามยุค (Effective globalization)

<sup>12</sup> รุ่งเรือง ลิ้มชูปฏิภาณ , การบริหารสมัยใหม่เพื่อพัฒนาประเทศไทย , พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เดือนตุลา , 2547) , 40-47

<sup>13</sup> Gary Hamel with Bill Breen , **The Future of Management** (Massachusetts by Harvard Business School Publishing , 2007) 5, 43 - 45

<sup>14</sup> พัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์ , “เครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่” (เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง โครงการพัฒนานักบริหารมหาวิทยาลัยมหิดล รุ่นที่ 4 ณ ห้องอบรมชั้น 5 อาคารสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา 27 มีนาคม 2550) , ไม่ปรากฏเลขหน้า.

ผู้จัดการต้องเข้าใจตลาดและลูกค้าก่อนแนะนำผลิตภัณฑ์ ยังกล่าวถึงการบริหารกลุ่มคนเก่ง (Talent Management) มี 4 ขั้นตอนคือ 1) การสร้างแรงดึงดูด (Attracting talents) เป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่องค์กรต้องไม่ย่อท้อในการค้นหาคนเก่ง 2) การรักษา (Keeping talents) องค์กรต้องมีการอุปถัมภ์จนทำให้คนเก่งอยากอยู่และทำงานให้กับองค์กร 3) การบริหารจัดการ (Managing talents) มีการจัดการให้ลงในตำแหน่งที่ทำให้มีการใช้ศักยภาพได้อย่างสูงสุด และ 4) การระบุคนเก่ง (Identifying talents) ผู้บริหารต้องทำการค้นหาคนเก่งที่ซ่อนเร้นในองค์กรให้พบ ก่อนที่จะไปหาจากแหล่งภายนอก<sup>15</sup>

เจมส์ เอ็ม. คูเซส และ แบร์รี เอส. พอสเนอร์ (James M. Kouzes and Barry S. Posner) กล่าวไว้ว่า “ผู้นำจะต้องมองไปในอดีตและสามารถมองไปในอนาคต” ซึ่งหมายถึง ผู้นำต้องทบทวนประสบการณ์ในอดีตเพื่อนำไปใช้ในอนาคต มีบทเรียน 7 ข้อที่พวกเขาคิดว่ายังคงใช้ได้ถึงศตวรรษที่ 22 คือ ผู้นำจะต้อง 1) มีความน่าเชื่อถือ 2) ใช้ระบบการนำในทุกระดับ 3) สร้างความท้าทาย 4) มุ่งเน้นอนาคต 5) ทำงานเป็นทีม 6) สร้างตำนานให้คนกล่าวถึง และ 7) ดูแลคนด้วยใจ<sup>16</sup>, อินกาลิลล์ โฮล์มเบิร์ก และโจนาส ริตเตอร์สตราเล (Ingalill Holmberg and Jonas Ridderstrale) พูดถึงผู้นำในยุคดิจิทัลว่าต้องมีคุณสมบัติดังนี้ คือ มีนวัตกรรม มีความใฝ่ฝัน และมีความรู้สึก (ใช้สสสทั้ง 5 คือ การเห็น ได้ยิน ได้กลิ่น ลิ้มรส สัมผัส) คือ ใช้ความฝันที่สามารถทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน<sup>17</sup> ลินดา เอ. ฮิลล์ (Linda A. Hill) ให้หลักคิดว่าผู้นำในยุคหน้า ประกอบด้วย กลุ่มคนเก่ง มีความใฝ่ฝัน และมีความแตกต่างกัน กลุ่มผู้นำเหล่านี้เป็นกลุ่มที่เรียกว่าอัจฉริยะ การบริหารจัดการกลุ่มคนเก่งเหล่านี้เป็นยุทธศาสตร์ในการแข่งขันที่สำคัญ โดยบริหารกลุ่มคนเหล่านี้ให้ลงตัวกับความต้องการขององค์กรเป็นเรื่องสำคัญ<sup>18</sup>, พอล เอ. แอล. อีวานส์ (Paul A.L. Evans) กล่าวถึง การบริหารท่ามกลางความขัดแย้งสองขั้ว เช่น คนกับระบบ ลูกคากับพนักงาน คุณภาพกับราคา ความแข็งแกร่งกับความอ่อนโยน ระยะสั้นกับระยะยาว การกระจายอำนาจกับการรวบอำนาจ ศิลปะกับวิทยาศาสตร์<sup>19</sup>, สตรูท อาร์. ลีวิน (Stuart R. Levine) เชื่อว่าคุณค่าของผู้นำอยู่ที่ความสามารถในการปรับตัว มีการเรียนรู้ และการตอบสนองเชิงบวก นั่นคือผู้นำที่ทำตนเป็นผู้สอนงาน ให้บุคลากรในองค์กรเพิ่มพูนความสามารถพิเศษ ที่มีหลัก 7 ประการ คือ 1) จากแรงจูงใจในอาชีพแปรเป็นแรงจูงใจจากคุณค่าหลัก 2) จากไกล่เกลี่ยแปรเป็นกระบวนการ 3) จากเทคโนโลยีแปรเป็นความสัมพันธ์ 4) จากรวบรวมแปรเป็นการกระจายข้อมูลข่าวสาร 5) จากฉันทันแปรเป็นเรา 6) จากเน้น

<sup>15</sup> มารวย ส่งทานินทร์, “การบริหารในศตวรรษที่ 21” เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 20 เมษายน 2558. เข้าถึงข้อมูลได้จาก: <https://www.gotoknow.org/posts/579243>

<sup>16</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>17</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>18</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>19</sup> เรื่องเดียวกัน.

ผลิตผลแปรเป็นเน้นบุคลากร และ 7) จากผู้นำแปรเป็นผู้นำด้านการเรียนรู้<sup>20</sup> , คีล่า ฟาร์เร็น (Caela Farren) เชื่อว่าความเชี่ยวชาญของผู้นำที่มีความสำคัญอย่างมาก มี 6 ประเด็นคือ 1) มีจุดมุ่งหมายของบุคคลที่สอดคล้องกับองค์กร 2) ผู้นำที่เชี่ยวชาญในด้านอาชีพ 3) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการวิจัยและการพัฒนา 4) องค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ 5) การเป็นหุ้นส่วนกับองค์กร และ 6) มีแนวคิดแบบนักลงทุน<sup>21</sup> , พอล เดียนที และ โมรีน แอนเดอร์สัน (Paul Dainty and Moreen Anderson) กล่าวว่า “ผู้จัดการต้องมีการเรียนรู้และปรับตัวในศตวรรษใหม่ที่เทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทมากขึ้นในการทำงาน ผู้จัดการจึงต้องมีแนวคิดในการนำข้อมูลข่าวสารมาช่วยในการวิเคราะห์ แปลงเป็นองค์ความรู้ในการตัดสินใจแก้ปัญหา มากกว่าพึ่งพาเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว เพราะคนเรามีความรู้สึคนึกคิดที่ต่างกัน รวมถึงการให้คุณค่าและความเชื่อที่แตกต่างกัน”<sup>22</sup>

สุมานาตรา โกส์เชล , คริสโตเฟอร์ เอ. บาร์ทเลทท์ และ ปีเตอร์ โมแรน (Sumanatra Ghoshal, Christopher A. Bartlett and Peter Moran) กล่าวว่า ให้อิทธิพลกับนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ไปและทดลองกับสิ่งใหม่ๆ ที่ดีกว่า ประเด็นแรกเกี่ยวกับสังคมคือ บริษัทต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมด้วย มิฉะนั้นช่องว่างระหว่างเศรษฐกิจของธุรกิจและกฎเกณฑ์ของสังคม จะยิ่งเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ นั่นคือการกระทำที่สังคมไม่ยอมรับ ซึ่งจะไม่เกิดผลดีกับผู้ใช้<sup>23</sup> , ซีเค พรฮาลาด (CK Prahalad) มีความเชื่ออย่างมากว่าเราต้องกลับมาทบทวนแนวทางและเครื่องมือการบริหารจัดการ นั่นคือ อำนาจ โครงสร้าง ลำดับชั้น การควบคุม ความร่วมมือ ความเป็นเจ้าของ และแรงจูงใจ แนวคิดและเครื่องมือใหม่ๆ จะเกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงจะเป็นนวัตกรรมพื้นฐานขององค์กร และองค์ประกอบ 6 อย่างที่สำคัญในศตวรรษใหม่ คือ 1) การมีประเด็นร่วม 2) ค่านิยมหลักและพฤติกรรมขององค์กร 3) การทำงานเป็นทีม 4) เสริมสร้างทักษะบุคลากร 5) มีความรวดเร็วในการตอบสนอง และ 6) การใช้ทรัพยากรร่วมกันขององค์กรในการสร้างโอกาสใหม่<sup>24</sup> , ปีเตอร์ โลเรนจ์ (Peter Lorange) กล่าวว่า การบริหารจัดการในศตวรรษใหม่จะใช้หลักพฤติกรรมศาสตร์ คือ เน้นที่การบริหารจัดการบุคลากรเป็นหลัก การเรียนรู้ที่เร็วขึ้น การทำงานเป็นทีมที่สมาชิกมีวัฒนธรรมแตกต่างกัน กระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลที่เน้นแรงจูงใจการเจริญเติบโตงบประมาณแบบองค์รวมเน้นโครงการที่เติบโตเร็วและการควบคุมเชิงรุก<sup>25</sup> , เจ วิล ฟอพเพิน (J. Wil Foppen) ให้ความสำคัญกับการบริหารองค์กร และ การศึกษาเรื่องการบริหารจัดการ ว่าเป็นสองสิ่งที่สำคัญ ที่ทำให้ผู้จัดการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในโลกแห่งความซับซ้อน เพราะเป็นการพัฒนา

<sup>20</sup> มารวย ส่งทานินทร์ “การบริหารในศตวรรษที่ 21” เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 20 เมษายน 2558.

เข้าถึงข้อมูลได้จาก: <https://www.gotoknow.org/posts/579243>

<sup>21</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>22</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>23</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>24</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>25</sup> เรื่องเดียวกัน.

ศักยภาพโดยการให้ความรู้ด้านการบริหารจัดการกับบุคลากร ที่สามารถทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นปรับตัว และมีความสร้างสรรค์ สอดคล้องกับแนวโน้มสภาพของสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป<sup>26</sup> , โรเบิร์ต เอ็ม. โกลด์สมิท (Robert M. Fulmer & Marshall Goldsmith) ให้ความเห็นว่าการพัฒนาผู้นำให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นเรื่องสำคัญ ไม่ว่าจะรูปแบบใดก็ตาม องค์กรควรมีวิธีคัดเลือกผู้นำให้ถูกคนจากผู้มีศักยภาพในองค์กรและมีการลงทุนในกระบวนการพัฒนาผู้นำในอนาคต โดยมีแผนสืบทอดตำแหน่ง เพราะการลงทุนในการพัฒนาผู้นำเป็นการลงทุนระยะยาวกว่าจะออกดอกออกผล การพัฒนาผู้นำจึงต้องเน้นที่การพัฒนาบุคลากรและประสบการณ์ทางธุรกิจ<sup>27</sup> , ปีเตอร์ เอ็ม. เซ็งเก้ และคาร์ติน เอช. คูฟเฟอร์ (Peter M. Senge and Kartin H. Kauffer) ได้กล่าวไว้ว่า ความเข้าใจเรื่องชุมชนผู้นำ (ระดับรองลงมา) ที่จะช่วยกันบริหารองค์กรในศตวรรษใหม่ให้ผู้นำ (ระดับสูง) มีความมั่นใจในการสร้างอนาคตขององค์กรมากยิ่งขึ้น การเปลี่ยนแปลงนี้เป็นการรวมเอาความสามารถของแต่ละคนอย่างเป็นระบบ<sup>28</sup>

ฮามิด บูซิกิ และ จอร์น อาร์. คิมเบอร์รี่ (Hamid Bouchikhi & John R. Kimberly) กล่าวไว้ว่า องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงานให้เป็นแบบเฉพาะตัวเพื่อรองรับทั้งลูกค้าและพนักงาน แนวคิดในศตวรรษใหม่แทนที่จะบอกว่าลูกค้าต้องมาก่อน หรือบุคลากรต้องมาก่อน ต้องเปลี่ยนเป็น ผู้ถือหุ้น ลูกค้า และบุคลากรต้องมาก่อน บุคลากรจะเชื่อผู้บริหารก็ต่อเมื่อผู้บริหารเชื่อในบุคลากรด้วย ดังนั้นองค์กรในศตวรรษที่ 21 ต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องเกี่ยวกับลูกค้าหรือสถานการณ์ของบริษัทให้กับพนักงาน ให้ได้รับรู้และร่วมรับผิดชอบด้วย เพื่อแสดงถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน<sup>29</sup> , เดวิด คอนคลินและลอว์เร็นซ์ เทปป์ (David Conklin & Lawrence Tapp) กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จขององค์กรในศตวรรษใหม่เกิดจากนวัตกรรมในองค์กรและเครือข่ายสมาชิกขององค์กร โครงสร้างองค์กรจะเป็นแบบกระจายอำนาจ ไม่เป็นลำดับชั้น แต่จะให้อิสระแก่หน่วยย่อยที่อยู่ในพื้นที่ตามภูมิศาสตร์ต่าง ๆ ที่มีการตัดสินใจเสมือนเป็นผู้ลงทุนเอง มีการสร้างเครือข่ายที่ทำให้เกิดนวัตกรรมทั่วทั้งเครือข่าย และทำให้องค์กรหรือสาขาที่เป็นสมาชิกประสบความสำเร็จ<sup>30</sup> , เดฟ ยูริช (Dave Ulrich) ได้ให้ความเห็นว่า แต่ละบุคคลควรมีการเตรียมพร้อมสู่ศตวรรษใหม่โดยการเตรียมความรู้ให้พร้อม เพราะความรู้คือสมบัติของแต่ละคน ขององค์กร และของประเทศ องค์กรที่ประสบความสำเร็จคือต้องสร้างความคิดและทำความคิดนั้นให้เป็นจริง นั่นคือองค์กรที่มี

<sup>26</sup> มารวย ส่งทานินทร์ , การบริหารในศตวรรษที่ 21. เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 20 เมษายน 2558. เข้าถึงข้อมูลได้จาก: <https://www.gotoknow.org/posts/579243>

<sup>27</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>28</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>29</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>30</sup> เรื่องเดียวกัน.



นวัตกรรม มีการบริหารจัดการความรู้ และสามารถสร้างยุทธศาสตร์ได้<sup>31</sup> , โรซาเบ็ท มอสส์ คานเตอร์ (Rosabeth Moss Kanter) กล่าวเกี่ยวกับผู้นำต้องคิดให้เป็น นีคือ อาวุธของผู้นำที่สำคัญประกอบด้วย 1) แนวคิด 2) สมรรถนะ และ 3) การสื่อสาร<sup>32</sup>

แนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้นำองค์ความรู้เรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย 7 หมวด คือ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการจัดการได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มการนำองค์กร 2) กลุ่มพื้นฐานของระบบ 3) กลุ่มปฏิบัติการและส่วนที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7) เป็นเกณฑ์ที่ใช้ประเมินประสิทธิผลใน 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติการราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร<sup>33</sup> แนวคิดด้านการบริหารจัดการสำหรับอนาคต ได้แก่ ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Ducker) มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ 1) การพัฒนาจัดทำเนื้อหาขององค์ความรู้ (Knowledge Development) 2) การพัฒนาให้เกิดระบบบริการองค์ความรู้ (Knowledge Service Provider) 3) การพัฒนา เผยแพร่ และถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Dissemination) และ 4) การพัฒนาและการคิดค้นเป็นภูมิปัญญา และนวัตกรรมใหม่ (Knowledge Creation & Innovation)<sup>34</sup> แกรี ฮาเมล กับ บิลล์ บรีน (Gary Hamel with Bill Breen) กล่าวว่า การบริหารจัดการสำหรับอนาคตว่ากระบวนการจัดการ ได้แก่ 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) การจัดทำงบจ่ายลงทุน 3) การบริหารโครงการ 4) การว่าจ้าง และการเลื่อนขั้นตำแหน่ง 5) การฝึกอบรมและการพัฒนา 6) การสื่อสารภายในองค์กร 7) การบริหารจัดการความรู้ 8) การทบทวนธุรกิจเป็นระยะ 9) การประเมินผลงานพนักงาน และการให้ค่าตอบแทน<sup>35</sup> พัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์ กล่าวถึงการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่จะ

<sup>31</sup> มารวย ส่งทานินทร์ , การบริหารในศตวรรษที่ 21. เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 20 เมษายน 2558. เข้าถึงข้อมูลได้จาก: <https://www.gotoknow.org/posts/579243>

<sup>32</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>33</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ , คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ส่วนราชการระดับกรมและสถาบันอุดมศึกษา , ข้อมูล ณ วันที่ 24 สิงหาคม 2550.

<sup>34</sup> รุ่งเรือง ลิ้มชูปัญญา , การบริหารสมัยใหม่เพื่อพัฒนาประเทศไทย , พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เดือนตุลา , 2547) , 40-47

<sup>35</sup> Gary Hamel with Bill Breen , The Future of Management. (Massachusetts by Harvard Business School Publishing , 2007) , 5, 43 - 45

นำไปสู่การบริหารจัดการสำหรับอนาคตว่า ต้องประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ ค่านิยม<sup>36</sup> ส่วนด้านเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่ ผู้วิจัยขอเสนอเทคนิคที่นำไปสู่การบริหารจัดการสำหรับศตวรรษที่ 21 ดังนี้ เทคนิค TQM : Total Quality Management หลักการที่สำคัญ ประกอบด้วย 1) การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Oriented) 2) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) 3) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม (Employees Involvement)<sup>37</sup> เทคนิค Quality Control Circle มีหลักการขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) การพัฒนาคน โดยการที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคน มีส่วนร่วมรับผิดชอบการยอมรับและเคารพในความเป็นสมาชิกองค์กร 2) การพัฒนางาน โดยใช้วงจคุณภาพของเดมมิ่ง (PDCA) ใช้เทคนิคระดมสมอง เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ ใช้เทคนิคการประชุมร่วมกัน และการทำงานเป็นทีม 3) การพัฒนาทีมงาน โดยการรวมกลุ่มที่มีเป้าหมายเดียวกัน เป็นกลุ่มที่ทำงานอยู่ในที่เดียวกัน เทคนิค Result Based Management หลักการสำคัญของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 1) ความประหยัด (Economy) 2) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) 3) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) , เทคนิค Benchmarking เชื่อมโยงอื่น และออสบอร์น กล่าวว่า การเทียบรอย เป็นกระบวนการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีปฏิบัติกับองค์การที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์การของตนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 2 ส่วนหลักๆ คือ 1) การเทียบรอยต้องมีการกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicator : KPIs) 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices)<sup>38</sup> , เทคนิค Balanced Scorecard ของ Kaplan and Norton ประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองการเงิน (Financial Perspective) มุมมองลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองกระบวนการภายใน (Internal Business Process) และมุมมองการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) โดยมีวัตถุประสงค์ (Objective) และการวัด (Measures) เป้าหมาย (Target) และการริเริ่ม มีความเป็นเหตุเป็นผล และมีความสมดุลกันสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร<sup>39</sup> , เทคนิค Risk Management ของคณะกรรมการตรวจสอบและสำนักตรวจสอบภายในองค์กร (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Committee : COSO) แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

<sup>36</sup> พัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์ , **เครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่**. (เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง โครงการพัฒนานักบริหารมหาวิทยาลัยมหิดล รุ่นที่ 4 ณ ห้องอบรมชั้น 5 อาคารสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา 27 มีนาคม 2550)

<sup>37</sup> สมาน อัครภูมิ. **ทีคิวเอ็ม : การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การในองค์การทางการศึกษา**. (อุบลราชธานี : อุบลกิจออฟเซทการพิมพ์.) 2541.

<sup>38</sup> Schermerhorn , Hunt , Osborn. **Organizational Behavior**. (NY : John Wiley & Sons Inc. 2000.)

<sup>39</sup> Kaplan and Norton , **The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action** (Boston : Harvard Business School Press , 1996) , 24-25.

2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (Operational Risk) 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk)<sup>40</sup> , เทคนิค Change Management ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) : กระตุ้นให้บุคคลละทิ้งพฤติกรรมเดิมด้วยการแก้ไขปรับปรุงสภาพที่เป็นอยู่ 2) การเปลี่ยนสู่สภาพใหม่ (Moving) : ปรับความคิดความรู้สึกเพื่อให้เกิดทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมใหม่ โดยการจัดโปรแกรมฝึกอบรม เพื่อสร้างความพร้อมให้กับพนักงาน 3) การสร้างพฤติกรรมใหม่ (refreezing) : การเสริมแรงเพื่อให้ทุกคนมีความมั่นใจว่าระบบการให้รางวัล ความดีความชอบจะพิจารณาจากพฤติกรรมใหม่ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง<sup>41</sup> , เทคนิค Knowledge Management ของ Peter Ducker ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการความรู้ ว่ามี 4 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) 2) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) 3) การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) 4) การใช้ความรู้ (Knowledge Utilization) , เทคนิค Six Sigma กระบวนการซึ่งจะมีวิธีการอยู่ 5 ขั้นตอน คือ DMAIC ( ดี-เม-อิก) 1) D = Define การกำหนดปัญหา , 2) M = Measure การวัด , 3) A = Analyze การวิเคราะห์ , 4) I = Improve การพัฒนา หรือการปรับปรุง , 5) C = Control การควบคุม<sup>42</sup> , เทคนิค ISO หลักการของการบริหารงานคุณภาพ มี 8 ประการ ได้แก่ 1) การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus) , 2) ความเป็นผู้นำ (Leadership) , 3) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Involvement of People) 4) การบริการเชิงกระบวนการ (Process Approach) , 5) การบริหารที่เป็นระบบ (System Approach) 6) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement) , 7) การตัดสินใจบนพื้นฐานความเป็นจริง (Factual Approach to Decision Making) , 8) ความสัมพันธ์กับผู้ขายเพื่อประโยชน์ร่วมกัน (Mutually Beneficial Supplier Relationship)<sup>43</sup>

<sup>40</sup> คณะกรรมการตรวจสอบและสำนักตรวจสอบภายในองค์กร , Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Committee : COSO , Enterprise risk management , integrated framework , accessed 10 May 2014. Available from [http : //www.COSO.org/publication.htm](http://www.COSO.org/publication.htm).

<sup>41</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ , คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร เวอร์ชัน 1.0 (กรุงเทพฯ : บริษัท อมรินทร์พริ้นท์ติ้งพับลิชชิ่ง จำกัด , 2551).

<sup>42</sup> สิทธิศักดิ์ พฤษชัยพิติกุล. การพัฒนาคุณภาพแบบก้าวกระโดดด้วยวิธี SIX SIGMA. กรุงเทพฯ : สยามคอมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น) , 2546

<sup>43</sup> ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 : 2008 Quality Management System : QMS เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 18 ตุลาคม 2557 เข้าถึงข้อมูลได้จาก <http://www.qatthailand.com/ISO%209001.html>

ส่วนแนวคิด/หลักการการบริหารสถานศึกษา แคมป์เบลล์ (Campbell and others) เสนอว่า ขอบข่ายงานที่สำคัญของโรงเรียนมีอยู่ 6 งานด้วยกัน คือ งานพัฒนาหลักสูตรและการสอน งานบริหารกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานอาคารสถานที่ งานธุรการและการเงิน งานสัมพันธ์ชุมชน<sup>44</sup> แนวคิดของ Good กล่าวว่า การบริหารการศึกษาเป็นการวินิจฉัย การสั่งการ การควบคุม และการจัดการเรื่องเกี่ยวกับงาน หรือกิจการในโรงเรียนรวมทั้งการบริหารธุรกิจโรงเรียน โดยมุ่งให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายปลายทางของการศึกษาที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งภาระหน้าที่ดังกล่าวนี้จะเกี่ยวข้องกับครู นักเรียน บุคลากรอื่นๆในโรงเรียน<sup>45</sup> แนวคิดของสมาคมผู้บริหารโรงเรียนแห่งสหรัฐอเมริกา (American Association of School Administrators : AASA) ได้กำหนดได้กำหนดกระบวนการบริหารการศึกษาไว้ 5 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Planning) การจัดสรรทรัพยากร (Allocating Resources) การกระตุ้น (Stimulation) การประสานงาน (Coordinating) การประเมินผล (Evaluating)<sup>46</sup> แนวคิดของ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะได้คำนึงถึงหลักการบริหาร ดังนี้ 1) มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่ชัดเจน 2) ต้องมีเทคนิควิธีการในการบริหารงาน 3) มีการประเมินผล เมื่อดำเนินกิจการใดๆ<sup>47</sup> แนวคิดของ ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง กล่าวว่า หลักการบริหารสถานศึกษามี 9 ประการ คือ 1) ความเข้าใจในการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy) 2)ใช้อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Authority) 3) มีความสามารถในการคาดคะเน และจัดทำแผน (Planning) 4) ความสามารถในการจัดโครงสร้างและระบบงาน (Organization) 5) ความสามารถในการจัดบุคลากรในหน่วยงาน (Staffing) 6)ความสามารถในการอำนวยความสะดวก , การเป็นผู้นำ (Directing) 7) การร่วมมือประสานประชาสัมพันธ์ (Coordinating) 8) ความสามารถในการจัดทำรายงานประเมินผลการปฏิบัติงาน (Reporting) 9) ความสามารถในการจัดการควบคุมทรัพยากร , ค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน (Budgeting)<sup>48</sup> แนวคิดของ ชาญชัย อาจินสมาจาร กล่าวว่า หลักการบริหารการศึกษา แบ่งออกเป็น 1) การตั้งวัตถุประสงค์ (Purposing) 2) การวางแผน (Planning) 3) การจัดองค์การ (Organizing)<sup>49</sup> ,

<sup>44</sup> Campbell,R.F. et al **Introduction to Educational Administration** , 6<sup>th</sup> ed. (Boston : Allyn and Bacon , 1983)

<sup>45</sup> Good, C.V. **Dictionary of Education** (New York : McGraw-Hill Book Company. 1983.)

<sup>46</sup> American Association of School Administrators : AASA , 1995, ไม่ปรากฏเลขหน้า , อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ , 2544 , 16

<sup>47</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ , **การบริหารงานวิชาการ** (กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.2554)

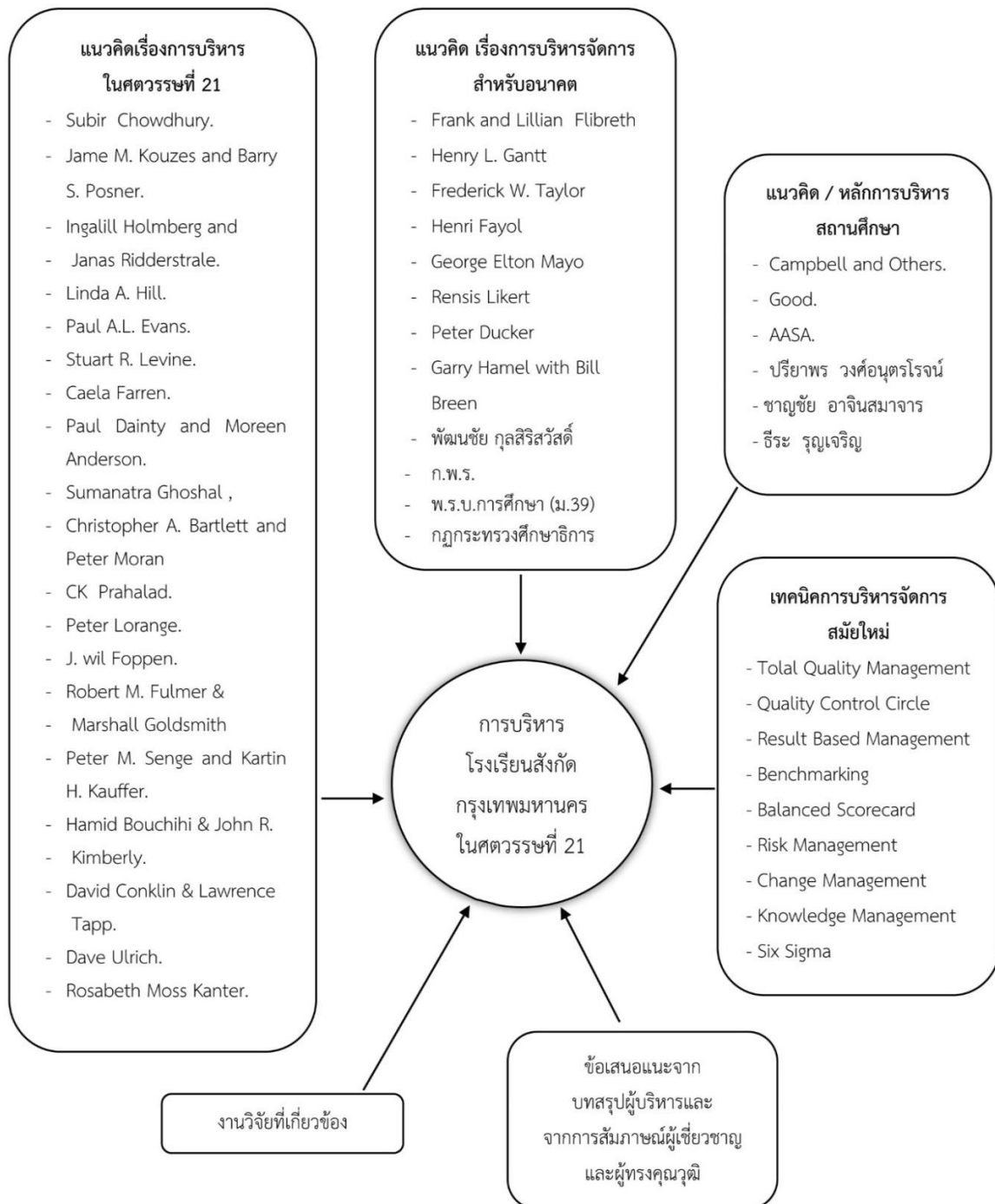
<sup>48</sup> ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง , **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง , 2545) , 21-22

<sup>49</sup> ชาญชัย อาจินสมาจาร, **หลักการบริหารการศึกษาและจัดการศึกษา**. (กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี , 2550.) 44-45

แนวคิดของธีระ รุญเจริญ กล่าวว่า ภารกิจการบริหารโรงเรียนตาม ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 สรุปได้ดังนี้ 1) จัดการศึกษาให้ สอดคล้องกับหลักการให้การศึกษา เพื่อประโยชน์ต่อผู้เรียนและสังคมให้บรรลุความมุ่งหมายที่กำหนด ซึ่ง เป็นการศึกษาลดชีวิต 2) จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั้งนักเรียนปกติ นักเรียนพิการ นักเรียนด้อยโอกาส และนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ 3) จัดการศึกษาโดยใช้รูปแบบการจัด 3 รูปแบบ คือ ในระบบ นอก ระบบ และตามอัธยาศัยตามความเหมาะสม 4) ปฏิรูปการเรียนรู้ตามหลักการและแนวทางที่กำหนดไว้ 5) จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยปรับหลักสูตรแกนกลางให้เหมาะสมกับสภาพปัญหา และความต้องการ ท้องถิ่นของโรงเรียน 6) จัดกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้แก่ประชาชน โดยให้การศึกษาอบรมตามความ จำเป็นและเหมาะสม 7) จัดให้มีการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ ตลอดทั้งส่งเสริม ให้ใช้วิจัยในการเรียน 8) บริหารจัดการโรงเรียนตามการกระจายอำนาจ 9) จัดการประกันคุณภาพ การศึกษา ทั้งคุณภาพภายในและภายนอกตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาที่กำหนด 10) พัฒนาวิชาชีพครู และบุคลากร 11) แสวงหาเทคโนโลยี ภูมิปัญญา และภูมิปัญญาท้องถิ่น<sup>50</sup>



<sup>50</sup> ธีระ รุญเจริญ , การบริหารโรงเรียนยุคการปฏิรูปการศึกษา พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง , 2550.) , 6



แผนภูมิภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ที่มา. : คณะกรรมการตรวจสอบและสำนักตรวจสอบภายในองค์กร , Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Committee: COSO, Enterprise risk management integrated framework , accessed 10 May 2014 .Available from [http : //www.COSO.org/publication.htm](http://www.COSO.org/publication.htm).

: มารวย ส่งทานินทร์ , **การบริหารในศตวรรษที่ 21** เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 20 เมษายน 2558 เข้าถึงข้อมูลได้จาก: <https://www.gotoknow.org/posts/579243>

: ธัญญรัตน์ แสงสว่าง , **ทฤษฎีการบริหารการศึกษา** , เข้าถึงเมื่อ 8 มีนาคม 2558 , เข้าถึงได้จาก <http://www.l3nr.org/posts/356649>.

: **ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ/ธุรกิจ**, เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 20 เมษายน 2558 เข้าถึงข้อมูลได้จาก <http://www.google.co.th/search?>

: อ่างจาก รุ่งเรือง ลิ้มชูปัญญา , **การบริหารสมัยใหม่เพื่อพัฒนาประเทศไทย** , พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เดือนตุลา , 2547) , 40-47

: พัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์ , **เครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่** (เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง โครงการพัฒนานักบริหารมหาวิทยาลัทยมหิดล รุ่นที่ 4 ณ ห้องอบรมชั้น 5 อาคารสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา 27 มีนาคม 2550)

: สมาน อัศวภูมิ , **ทีคิวเอ็ม : การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การในองค์การทางการศึกษา**. (อุบลราชธานี : อุบลกิจออฟเซทการพิมพ์. 2541).

: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ , **คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร เวอร์ชัน 1.0** (กรุงเทพฯ : บริษัท อมรินทร์พริ้นท์ติ้งพับลิชชิ่ง จำกัด , 2551). 35-38

: สิทธิศักดิ์ พฤษชัยพิบูล , **การพัฒนาคุณภาพแบบก้าวกระโดดด้วยวิธี SIX SIGMA**. (กรุงเทพฯ : สยามคอมส์เสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น) 2546)

: **ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 : 2008 Quality Management System : QMS** เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 18 ตุลาคม 2557 เข้าถึงข้อมูลได้จาก <http://www.qatthailand.com/ISO%209001.html>

: ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ , **การบริหารงานวิชาการ**. (กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ. 2554)

: ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง , **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง. , 2545

: ชาญชัย อาจินสมาจาร. **หลักการบริหารการศึกษาและจัดการศึกษา**. (กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี , 2550.) 44-45

: ธีระ รุญเจริญ , **การบริหารโรงเรียนยุคการปฏิรูปการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 4. (กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง , 2550.)

: American Association of School Administrators : AASA , 1995, ไม่ปรากฏเลขหน้า , อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ , 2544 , 16

: Campbell,R.F. et al **Introduction to Educational Administration**. 6<sup>th</sup> ed. (Boston : Allyn and Bacon , 1983)

: George Elton Mayo, เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 15 พฤษภาคม 2558 เข้าถึงข้อมูลได้จาก <http://www.google.co.th/search?>

: Gary Hamel with Bill Breen , **The Future of Management** (Massachusetts by Harvard Business School Publishing , 2007.) 5, 43 – 45

: Good, C.V. **Dictionary of Education.** (New York : McGraw-Hill Book Company. 1983)

: Schermerhorn , Hunt , Osborn. **Organizational Behavior.** (NY : John Wiley & Sons Inc. 2000.)

: Kaplan and Norton , **The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action** (Boston : Harvard Business School Press , 1996) , 24-25.

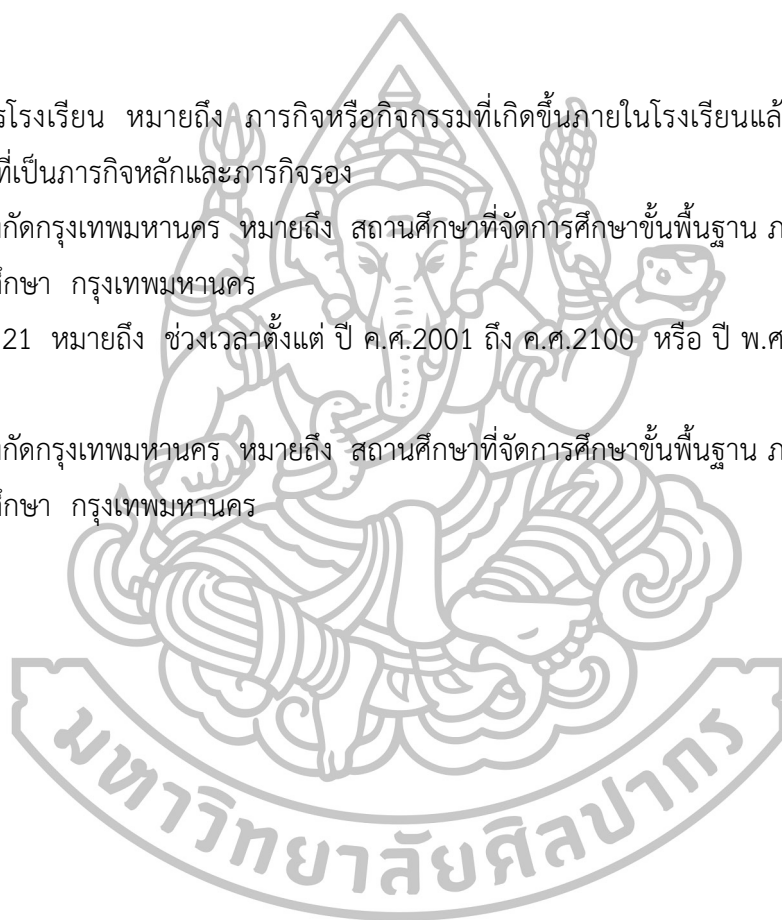
### นิยามศัพท์เฉพาะ

การบริหารโรงเรียน หมายถึง ภารกิจหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนแล้วดำเนินการไปอย่างเป็นระบบ ทั้งที่เป็นภารกิจหลักและภารกิจรอง

โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร

ศตวรรษที่ 21 หมายถึง ช่วงเวลาตั้งแต่ ปี ค.ศ.2001 ถึง ค.ศ.2100 หรือ ปี พ.ศ.2544 ถึง พ.ศ. 2643

โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร





## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างกว้างขวาง เกี่ยวกับองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เรื่อง การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า เอกสาร ตำรา ทฤษฎี วรรณกรรมและวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 เพื่อเป็นพื้นฐานในการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัย และเป็นประโยชน์ในการกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย โดยศึกษาสาระสำคัญตามลำดับดังต่อไปนี้ คือ

แนวคิด/ทฤษฎีการบริหารจัดการสมัยใหม่

แนวคิดการบริหารในศตวรรษที่ 21

แนวคิด/ทฤษฎีการบริหารจัดการสำหรับอนาคต

แนวทางของการบริหารจัดการสำหรับอนาคต

เทคนิคการบริหารสมัยใหม่

ลักษณะของการจัดองค์การสมัยใหม่

ทักษะภาวะผู้นำองค์กรโรงเรียนในศตวรรษที่ 21

ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของโลกที่จะมาถึงในอนาคต

ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21

การบริหารสถานศึกษา

ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับกรุงเทพมหานคร

ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## แนวคิด/ทฤษฎีการบริหารจัดการสมัยใหม่

### ความหมายของการบริหารจัดการสมัยใหม่

การบริหาร (Administration) ใช้เป็นคำกลางในการบริหารกิจการที่เป็นสาธารณะประโยชน์หรือการบริหารราชการแผ่นดิน เช่น รัฐประศาสนศาสตร์ เป็นศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหารด้านการปกครองประเทศ (Public Administration) การบริหารการศึกษา (Educational Administration) การจัดการ (Management) มักใช้ในการบริหาร ธุรกิจเอกชน ดังนั้นคำว่า ผู้บริหาร หรือผู้จัดการ จึงใช้เรียกผู้ดำรงตำแหน่งในระดับสูงของกิจการที่เป็นภาครัฐและเอกชน

นพพงษ์ บุญจิตราดุล กล่าวถึง การบริหารว่า เป็นกิจกรรมต่างๆที่บุคคลสองบุคคลขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนดโดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบ และใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสมการบริหารในฐานะเป็นศาสตร์หมายถึง หลักการทฤษฎี กระบวนการ เทคนิค ตลอดจนปัจจัยต่างๆที่ใช้ในการดำเนินในองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดเป็นนโยบายไว้

รู และ บาร์ส (Rue & Byars) การจัดการ หมายถึง รูปแบบของงานที่เกี่ยวข้องกับการประสานทรัพยากรต่างๆขององค์กรอันได้แก่ ที่ดิน แรงงาน และทุน เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร<sup>51</sup>

บาร์ดอล และ มาร์ติน (Bartol & Martin) การจัดการเป็นกระบวนการในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการทำหน้าที่หลัก 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การชี้นำ และการควบคุมองค์กร<sup>52</sup>

ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker) การจัดการ คือ การทำงานให้สำเร็จโดยผ่านบุคคลอื่น<sup>53</sup>

ดาฟท์ อาร์ (Daft R.) การจัดการ คือ การทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรผ่านกิจกรรมต่างๆทางการจัดการซึ่งรวมถึงกิจกรรมหลัก 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การชี้นำ และการควบคุมองค์กร<sup>54</sup>

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ให้ความหมายการจัดการ คือ กระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหาร คือ 1.การวางแผน (Planning) 2.การจัดการองค์กร (Organizing) 3. การชี้นำ (Leading) 4. การควบคุม (Controlling)

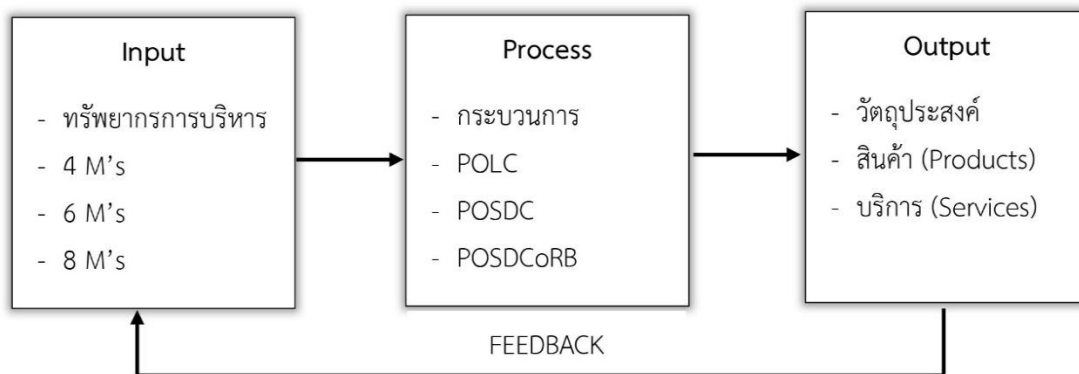
<sup>51</sup> อ่างในถึง สาคร สุขศรีวงศ์ , การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร , พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ : บริษัท จี. พี.ไซเบอร์พริ้นท์ จำกัด , 2553) , 25.

<sup>52</sup> เรื่องเดียวกัน , 25.

<sup>53</sup> เรื่องเดียวกัน , 25.

<sup>54</sup> เรื่องเดียวกัน , 26.

ซึ่งจากความหมายดังกล่าวมีคำสำคัญ 3 คำ คือ กระบวนการ ทรัพยากรการบริหาร และ วัตถุประสงค์ สามารถนำมาเขียนเป็นแผนภูมิ ได้ดังนี้<sup>55</sup>



แผนภูมิภาพที่ 2 กระบวนการจัดการ

ดูบริน และ ไอร์แลนด์ (Dubrin and Ireland) ให้ความสำคัญของการจัดการ โดยให้ความสำคัญกับทรัพยากรองค์กรในเรื่องของข้อมูลข่าวสาร (Information) เป็นสำคัญว่า เป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมาย ผ่านเป้าหมายในด้านการวางแผน การจัดองค์กร การขึ้นนำ และการควบคุม<sup>56</sup>

แฟรงค์ บี. และ ลิลเลียน เอ็ม. กิลเบิร์ตส์ (Frank B. & Lilian M. Gilbreth) มีแนวคิดในเรื่องการบริหารจัดการ คือ การทำงานให้มีคุณภาพ เน้นการกำจัดความสิ้นเปลือง และความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยการหาวิธีทำงานที่ดีที่สุดอย่างหนึ่ง (The one best way to do work) การลดระยะเวลาการทำงานเพื่อให้ได้งานเท่าเดิมหรือมากกว่าเดิม การลดปัจจัยเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการทำงาน<sup>57</sup>

เฮนรี แอล. แกนท์ (Henry L. Gantt) อธิบายว่า การวางแผนการจัดการและการควบคุมองค์กรที่มีความสลับซับซ้อน ทำให้ผู้รับฟังเกิดมิติในการรับรู้มากยิ่งขึ้น และได้นำความคิดของ Taylor มาขยายเป็นเครื่องมือควบคุมงาน เรียกว่า “Gantt Chart”<sup>58</sup>

เฟรดเดอริก ดับเบิลยู. เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) ได้กล่าวถึงการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ ตามหลักปรัชญาการบริหาร ได้แก่ 1. ทำการศึกษางานแต่ละส่วนด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์

<sup>55</sup> ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ , 9 in 1 รู้เรื่องศัพท์การบริหารธุรกิจ/การบริหารรัฐกิจ (กรุงเทพฯ : บริษัท ธีระฟิล์มและแท็กซ์ จำกัด , 2542) , 444

<sup>56</sup> Dubrin A.J. and R.D. Ireland , **Management & Organization** , 2<sup>nd</sup> ed. (Ohio : South-Western Publishing Co.,1993).

<sup>57</sup> ธีญญารัตน์ แสงสว่าง , **ทฤษฎีการบริหารการศึกษา** , เข้าถึงเมื่อ 8 มีนาคม 2558 , เข้าถึงได้จาก <http://www.l3nr.org/posts/356649>.

<sup>58</sup> เรื่องเดียวกัน.

และพัฒนาวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับการทำงานแต่ละอย่าง 2.ใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ในการคัดเลือก และการฝึกอบรมพนักงาน และมอบหมายความรับผิดชอบให้ทำงานที่เหมาะสมที่สุดสำหรับแต่ละคน 3.มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและพนักงาน 4.แบ่งงานและมอบหมายรับผิดชอบในงานเป็นส่วนต่างๆ ผลงานที่สำคัญของ Taylor ได้แก่ 1.การใช้ระบบค่าตอบแทนรายชิ้น : ทำมากได้มาก ทำน้อยได้น้อย 2.หลักการเสียเวลา : เป็นการศึกษาเพื่อหาเวลามาตรฐานในการทำงานแต่ละชิ้นว่าควรจะใช้เวลาเท่าไร ใช้หลัก Put the right man in the right job 3.หลักการงานแบบวิทยาศาสตร์ : ฝ่ายบริหารควรกำหนดวิธีการและมาตรฐานในการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่สามารถวัดได้และตรวจสอบได้ (Method and Tools) 4.หลักการแยกงานด้วยการวางแผนออกจากงานปฏิบัติ : งานด้านการวางแผนเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร งานด้านการปฏิบัติเป็นหน้าที่ของพนักงาน 5.หลักการควบคุมโดยฝ่ายจัดการ : ผู้จัดการควรได้รับการฝึกที่ดี สามารถวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงานได้ 6.หลักการจัดระเบียบการปฏิบัติงาน : การปฏิบัติงานต้องมีกฎระเบียบ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ<sup>59</sup>

เฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol) นักทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่การปฏิบัติการ (Operational Management theory) ศึกษาองค์การโดยรวมและมุ่งเน้นที่กิจกรรมการจัดการ (Managerial Activities) ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม 5 อย่าง คือ 1.การวางแผน (Planning) 2.การจัดองค์การ (Organizing) 3.การบังคับบัญชา หรือการสั่งการ (Commanding) 4.การประสานงาน (Coordinating) 5.การควบคุม (Controlling) เขาพบว่าหน่วยธุรกิจทุกแห่งจะมี 6 งาน คือ 1.งานเทคนิค 2.งานการค้า 3.งานการเงิน 4.งานด้านความปลอดภัย 5.งานบัญชี 6.งานจัดการ เขาได้นำเสนอหลักการที่เรียกว่า หลักการจัดการ 14 ประการ (Fayol's Fourteen Principle of Management) คือ 1.การจัดแบ่งงาน (Division of work) 2.การมีอำนาจหน้าที่ (Authority) 3.ความมีวินัย (Discipline) 4.เอกภาพของสายบังคับบัญชา (Unity of command) 5.เอกภาพในทิศทาง (Unity of direction) 6.ผลประโยชน์ของหมู่คณะจะต้องเหนือผลประโยชน์ส่วนตัว (Subordination of individual interests to the general interests) 7.มีระบบค่าตอบแทนที่ยุติธรรม (Remuneration) 8.ระบบการรวมศูนย์ (Centralization) 9.สายบังคับบัญชา (Scalar chain) 10.ความเป็นระบบระเบียบ (Order) 11.ความเท่าเทียมกัน (Equity) 12.ความมั่นคง และสามัญฐานะของบุคคล (Stability of tenure of personnel) 13.การริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) 14.วิญญาณแห่งหมู่คณะ (Esprit de corps)<sup>60</sup>

เรนซิส ไลเคิร์ต (Rensis Likert) กล่าวถึงระบบการบริหาร ที่มีลักษณะแตกต่างกัน 4 รูปแบบ และเรียกว่า การบริหาร 4 ระบบ (System 4) ประกอบด้วย ระบบที่ 1 : เผด็จการ (System 1 : Exploitative Authoritative) เป็นการใช้อำนาจเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว เป็นการบริหารองค์การ

<sup>59</sup> ธีญญารัตน์ แสงสว่าง , ทฤษฎีการบริหารการศึกษา , เข้าถึงเมื่อ 8 มีนาคม 2558 , เข้าถึงได้จาก <http://www.l3nr.org/posts/356649>.

<sup>60</sup> เรื่องเดียวกัน.

ที่เน้นหน้าที่และโครงสร้างแบบอำนาจนิยมสูง ระบบที่ 2 : เผด็จการแบบมีศีลป (System 2 : Benevolent Authoritative) เป็นการใช้อำนาจแบบเมตตา ใช้ระบบความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง นายจ้างต้องทำให้ลูกจ้างมีความเชื่อมั่น ระบบที่ 3 : การปรึกษาหารือ (System 3 : Consultative) ระบบนี้เป็นการบริหารงานแบบมีความมั่นคง แต่ฝ่ายบริหารไม่มีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจอย่างเต็มที่ในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ระบบที่ 4 : กลุ่มที่มีส่วนร่วม (System 4 : Participative Group) เป็นระบบการขยายขอบเขตความสัมพันธ์และความเป็นมิตรกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างในระดับสูงจากการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นกลุ่ม : ซึ่งสาระสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนี้ 1. ผู้บังคับบัญชารับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา 2. ผู้บังคับบัญชากระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน 3. ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การมีความคล่องตัวเป็นไปโดยอิสระ 4. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ต่อกันอย่างเปิดเผยและโดยกว้างขวางเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ การปฏิบัติงานและกิจกรรมต่างๆภายในองค์การ 5. การตัดสินใจต่างๆกระทำโดยกลุ่มในทุกระดับขององค์การ เปิดโอกาสให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน 6. การควบคุมงานมีลักษณะกระจายไปในหมู่ผู้ร่วมงานให้มีการควบคุมกันเองและเน้นในเรื่องการแก้ปัญหาเป็นหลัก 7. ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการพัฒนาพนักงานโดยการฝึกอบรมเพื่อให้การทำงานมีผลงานที่สูงสุดและสำเร็จโดยเป้าหมาย<sup>61</sup>

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวไว้ว่า การบริหารนิยมใช้กับการบริหารราชการ หรือการจัดการเกี่ยวกับนโยบาย และยังให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหารมีลักษณะเด่นเป็นสากลอยู่หลายประการ ดังนี้

1. การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์
2. การบริหารอาศัยปัจเจกบุคคลเป็นองค์ประกอบ
3. การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
4. การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ
5. การบริหารเป็นการดำเนินการร่วมกันของกลุ่มบุคคล
6. การบริหารอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคล กล่าวคือ ความร่วมมือ จะก่อให้เกิดความร่วมมือของกลุ่ม อันจะนำไปสู่พลังของกลุ่มที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์
7. การบริหารมีลักษณะการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล
8. การบริหารมีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์
9. การบริหารไม่มีตัวตน (Intangible) แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์<sup>62</sup>

<sup>61</sup> ธีฎวารัตน์ แสงสว่าง , **ทฤษฎีการบริหารการศึกษา** , เข้าถึงเมื่อ 8 มีนาคม 2558 , เข้าถึงได้จาก <http://www.l3nr.org/posts/356649>.

<sup>62</sup> อ่างในถึง **สมโชค สุทธิเมธานันท์** , เข้าถึงเมื่อวันที่ 11/7/12 เข้าถึงได้จาก <http://www.kroobannok.com/blog/41632>

## แนวคิด/ทฤษฎีการบริหารจัดการสำหรับอนาคต

การบริหารจัดการแห่งอนาคต (The Future of Management) เป็นนวัตกรรมที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว ในการสร้างความได้เปรียบในระยะยาว โดยมีขั้นตอนต่างๆที่ต้องเริ่มต้นจากจินตนาการไปจนถึงประดิษฐ์คิดค้นที่นำไปสู่ “อนาคตของการบริหารจัดการ” เพื่อใช้ในยุคนวัตกรรมที่ 21 และรวมถึงความเปลี่ยนแปลงที่ทันสมัย ทันยุคทันเหตุการณ์ให้กับโครงสร้างและรูปแบบมีความเหมาะสม

### ความหมายของการจัดการสำหรับอนาคต

Peter F. Drucker กล่าวว่า การบริหารจัดการสำหรับศตวรรษที่ 21 โลกแห่งอนาคต ปัจจัยที่สำคัญที่สุดซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างขึ้นมาสืบเนื่องมาเพื่อสนับสนุนการทำงานของตน คือ การเพิ่มผลผลิตของงานและแรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน ( Productivity) และถือว่าเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุดขององค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจหรือองค์กรประเภทอื่นก็ตามดังนั้น ผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 สิ่งที่ทำทหายความสำเร็จ คือ ผู้บริหารสามารถนำพาองค์กรของให้อยู่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ ผู้ทำการเปลี่ยนแปลงจะมองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาส ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทราบวิธีการค้นหาการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง และทราบวิธีที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องการ 1. นโยบายการสร้างอนาคต 2. วิธีการอย่างเป็นระบบในการมองหาและคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลง 3. วิธีที่ถูกต้องในการสร้างความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร 4.นโยบายในการสร้างสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความต่อเนื่อง และปัจจัยทั้งสี่ประการข้างต้นนี้เอง ที่เป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงอนาคตเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ง่าย และสามารถสร้างใหม่ได้ ความพยายามที่จะสร้างอนาคตค่อนข้างมีความเสี่ยงสูง แต่ก็เรียกว่าอย่างน้อยก็ว่าการไม่ได้ทำอะไรเลย<sup>63</sup>

Gary Hamel with Breen กล่าวถึง การบริหารจัดการอนาคตว่า เป็นนวัตกรรมแตกต่างไปจากเดิมๆมีความสามารถอันเป็นลักษณะพิเศษเฉพาะตัวในการสร้างความได้เปรียบในระยะยาว โดยมีขั้นตอนต่างๆที่ต้องเริ่มจากจินตนาการ ไปจนถึงประดิษฐ์คิดค้นที่จะนำไปสู่ “อนาคตของการบริหารจัดการ” ทำให้สามารถเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นผู้สร้างหลักการ กระบวนการ และแนวปฏิบัติในด้านการบริหาร

<sup>63</sup> Peter F. Drucker , **Management Challenges** , เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 20 ตุลาคม 2557 , เข้าถึงข้อมูลได้จาก [http://www.novabizz.com/NovaAce/Mange/Management\\_Challenges.htm#ixzz2zVSbnbz](http://www.novabizz.com/NovaAce/Mange/Management_Challenges.htm#ixzz2zVSbnbz)

จัดการขึ้นใหม่เพื่อใช้ในยุคสมัยข้างหน้า และนวัตกรรมการบริหารจัดการยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์คุณค่าให้กับโครงสร้าง และบทบาทในองค์กร ประเมินผลงานพนักงาน และการให้ค่าตอบแทน<sup>64</sup>

พัฒนาชัย กุลสิริสวัสดิ์ กล่าวถึงการบริหารจัดการสมัยใหม่พื้นฐานที่มุ่งสู่อนาคต ต้องประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ : เป็นองค์กรที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพ พันธกิจ : สร้างความเป็นผู้นำในธุรกิจที่ดำเนินอยู่ สร้างเสริมการทำงานเป็นทีม โดยมีวัตถุประสงค์ : สร้างความพึงพอใจ มีจริยธรรม และรับผิดชอบต่อสังคม ให้การศึกษาและพัฒนาบุคลากร ตลอดเวลา มีวิถีคิดที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพ ให้ความสำคัญแก่กระบวนการทำงาน วิธีการทำงาน : บริหารด้วยข้อมูลจริงในสถานที่จริง มุ่งแก้ปัญหาที่สาเหตุ เน้นการป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ ใช้กรรมวิธีทางสถิติ มีการจัดลำดับความสำคัญดำเนินการบริหารแบบ PDCA สร้างระบบมาตรฐานที่มีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ ค่านิยม : ถูกต้อง ถูกใจ ถูกเวลา ถูกหลัก<sup>65</sup>

โจนาธาน บอสตัน (Jonathan Boston) และคณะกล่าวถึงการจัดการอนาคต ว่าการบริหารงานมีลักษณะที่เป็นสากล ให้ความสำคัญต่อความสามารถหรือทักษะการบริหาร ให้ความสำคัญต่อการมอบอำนาจ การควบคุมหน่วยงานกลาง ไปให้หน่วยงานผู้ปฏิบัติ เพื่อให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานมีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารและการดำเนินงาน เน้นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานให้มีขนาดเล็กลง เน้นการแปรสภาพกิจการของรัฐให้เป็นเอกชนมีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก ปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของภาครัฐให้มีลักษณะเป็นระยะสั้นและกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้ เลียนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชน พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานและการให้ค่าตอบแทนการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร มีการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนในรูปของตัวเงินมากขึ้น สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต<sup>66</sup>

เนตรพัฒนา ยาวีราช กล่าวไว้ในเรื่องแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ที่จะนำไปสู่อนาคตว่า เป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์เนื่องจากการจัดการต้องมีการเพิ่มมูลค่า เพื่อให้องค์กรแข็งแกร่ง หากกลยุทธ์ในการบริหารจัดการอย่างดีที่สุด แผนกลยุทธ์จำกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การวางแผน

<sup>64</sup> Gary ,Hamel with Bill Breen ,**The Future of Management** [Published arrangement with Havard Business School Press, 2007] , 43-45.

<sup>65</sup> พัฒนาชัย กุลสิริสวัสดิ์ , เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง เครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ , โครงการพัฒนานักบริหารมหาวิทยาลัยมหิดล รุ่นที่ 4 ณ ห้องอบรมชั้น 5 อาคารสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา 27 มีนาคม 2550.

<sup>66</sup> บทบาทของการจัดการ,เข้าถึงเมื่อ 20 ตุลาคม 2557,เข้าถึงได้จาก<http://www.bloggang.com/viewdiary.php?id=oboy&month=10-009&date=13&group=2&gblog=6>

กลยุทธ์จะช่วยให้ผลตอบแทนทางการเงินขององค์กรได้ดีกว่าการดำเนินงานที่ปราศจากการวางแผนระยะยาว<sup>67</sup>

### การบริหารจัดการในศตวรรษที่ 21 (Management Challenges for the 21st Century)

ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ (Peter F. Ducker) กล่าวว่า โลกในศตวรรษที่ 21 เป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง และนี่คือ หนังสือแนวบริหารจัดการผลงานของเขาอีกเล่มหนึ่ง ซึ่งว่าด้วยเรื่องแห่งการเปลี่ยนแปลง นั่นคือ ความเป็นจริงของสังคมใหม่ที่มีปัญหาท้าทายที่สำคัญสำหรับองค์กร ผู้บริหาร หรือแม้กระทั่งคนทำงานทุกๆ คน ความมุ่งหวังของปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ ก็คือ ต้องการให้เราใคร่ครวญว่า ความรู้ความสามารถที่ทุกคนมีอยู่ จะสามารถจัดการกับปัญหาที่ท้าทายที่ปรากฏอยู่ในหนังสือเล่มนี้เพื่อสร้างเป็นโอกาสให้กับองค์กรและตัวเราเองได้อย่างไร โดยเน้นหนักในเรื่องของการปฏิบัติโดยแท้ เนื้อหาของหนังสือมี 6 หัวข้อหลัก คือ

1. แบบจำลองการบริหารแนวใหม่
2. กลยุทธ์ : สิ่งใหม่ที่แน่นอนกว่า
3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. การเปลี่ยนแปลงด้านข้อมูลข่าวสาร
5. ผลิตภาพของแรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน และ
6. การบริหารตนเอง

แต่ละหัวข้อจะมีปัญหาที่ท้าทายซึ่งเป็นภาพของอนาคต ซึ่งบางภาพก็เกิดขึ้นแล้วในบางประเทศที่พัฒนาแล้ว จึงเหมาะอย่างยิ่งสำหรับผู้ที่ต้องการก้าวไปสู่โลกแห่งศตวรรษที่ 21 ด้วยความมั่นคง และต่อไปนี้จะเห็นข้อความบางส่วนของหนังสือเล่มนี้

#### 1. แบบจำลองการบริหารแนวใหม่

ตั้งแต่อดีตได้มีการออกแบบโครงสร้างองค์กร หลักการบริหารองค์กรไว้มากมาย แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปรูปแบบการบริหาร บางอย่างอาจไม่มีประโยชน์หรือไม่เป็นจริง ในยุคหนึ่งบางสังคมมองการบริหารเป็นเรื่องต้องห้าม แต่ในบางยุคสังคมมองการบริหารเป็นเรื่องที่ชอบธรรม จากอดีตที่ค้นหาหลักการบริหารที่ถูกต้องเพียงอย่างเดียว หรือโครงสร้างองค์กรที่ถูกต้องเพียงอย่างเดียวได้เปลี่ยนไปแล้ว ในการจัดโครงสร้างองค์กรนั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ และจำเป็นที่ต้องศึกษาจุดอ่อนหรือข้อจำกัดขององค์กรต่างๆ ว่างานประเภทใดเหมาะสมมากที่สุดหรือน้อยที่สุด เพราะเมื่อองค์กรสามารถมีโครงสร้างที่เหมาะสมแล้ว เท่ากับเป็นการกำหนดอำนาจหน้าที่ของคนในองค์กรไว้อย่างชัดเจน และมีการบริหารคนที่ถูกต้อง

<sup>67</sup> เนตรพัฒนา ยาวีราช , **การจัดการสมัยใหม่** (กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2553.)



โดยมีข้อสมมติพื้นฐานว่า องค์กรต่างๆ มีหรืออย่างน้อยก็ควรจะใช้วิธีการเพียงหนึ่งเดียวในการบริหารคน ซึ่งมักถูกใช้สนับสนุนแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคนในตำราหรือบทความทุกเล่มเกี่ยวกับการบริหารคน และได้กลายเป็นข้อสมมติพื้นฐานให้กับข้อสมมติอื่นๆ เกี่ยวกับคนในองค์กร

เราทราบกันมาประมาณ 50 ปีแล้วว่า เงินเพียงอย่างเดียวไม่สามารถจูงใจให้พนักงานหรือแรงงานทำงานในองค์กรได้ ความไม่พอใจในตัวเองที่ได้รับกลับทำลายความตั้งใจในการทำงานของพนักงานหรือแรงงานเสียอีก อย่างไรก็ตาม ความพอใจในตัวเองที่ได้รับเป็น ปัจจัยอ้อมมาย ซึ่งเฟรดริก เฮอร์ชเบอร์ก ได้เขียนไว้ในหนังสือชื่อ The Motivation to Work เมื่อประมาณ 40 ปีมาแล้ว คือ ในปี 1959 สิ่งจูงใจของแรงงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงงานที่มีความรู้ความชำนาญ คือสิ่งที่จูงใจกลุ่มอาสาสมัครให้ทำงานเพื่อองค์กร กลุ่มอาสาสมัครเหล่านี้ ย่อมจะต้องได้รับความพึงพอใจจากการทำงานมากกว่าพนักงานประจำ เหตุผลง่าย ๆ ก็คือ กลุ่มอาสาสมัครไม่ได้รับเงินเป็นค่าตอบแทน สิ่งที่เขาต้องการคือการทำงานที่ท้าทายความสามารถ พวกเขาต้องการทราบภาระหน้าที่ขององค์กร และต้องการเชื่อถือในภาระหน้าที่นั้นๆ พวกเขาต้องการการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง พวกเขาต้องการเห็นผลงานที่เขาได้ทำไป นั่นคือผู้บริหารควรบริหารกลุ่มแรงงานที่แตกต่างกันด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน

ดังนั้นการบริหารคนจึงมีลักษณะเป็น การตลาดให้งานขององค์กร (Marketing Job) มากขึ้น จุดเริ่มต้นของทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติอาจจะต้องเป็น การบริหารเพื่อผลการปฏิบัติงาน และจุดเริ่มต้นนี้เองที่อาจจะกลายมาเป็นคำนิยามของผลที่ต้องการได้รับ ผลผลิตของแรงงานที่มีความรู้ความชำนาญ ถูกนำมากล่าวถึงอย่างมากในการบริหารคน เฉกเช่นเดียวกับการศึกษาเกี่ยวกับการผลิตภาพของแรงงานระดับปฏิบัติการได้ถูกนำมากล่าวถึงอย่างมากในการบริหารคนเมื่อประมาณ 100 ปีมาแล้ว หรือนับตั้งแต่ยุคของเฟรด เดอริค ดับเบิลยู เทย์เลอร์ กล่าวโดยรวมแล้วสิ่งที่เราได้กล่าวถึงมาทั้งหมด ต้องการข้อสมมติพื้นฐานเกี่ยวกับคนในองค์กรและผลงานของคนเหล่านั้นแตกต่างกันไป ผู้บริหารที่ดีจะไม่บริหารคน งานต้องเป็นเครื่องมือ ชี้แนะแนวทางให้บุคคล และ เป้าหมายขององค์กร คือการสร้างผลิตภาพ ให้กับจุดแข็งและความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล นี่เป็นหนึ่งในแนวคิดการบริหารจัดการแบบใหม่ของปีเตอร์ เอฟ.ดริคเกอร์ และเป็นเสียงเรียกร้องแรกๆ ที่เตือนให้คุณลงมือปฏิบัติการเตรียมตัวเองให้พร้อมรับกับสิ่งที่ท้าทายใหม่ๆ อยู่เสมอ

## 2. กลยุทธ์ : สิ่งใหม่ที่แน่นอนกว่า

เหตุใดจึงต้องสร้างกลยุทธ์ เป็นคำถามที่หลายคนสงสัย จากคำถามดังกล่าวสามารถอธิบายได้ ดังนี้ ความผิดพลาดใดๆ ที่เกิดจากกลยุทธ์ซึ่งไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ตามที่องค์กรคาดหวังไว้ มักจะเป็นสัญญาณเตือนภัยครั้งแรกที่ว่าองค์กรควรจะหันมาทบทวนทฤษฎีด้านธุรกิจของตนได้แล้วและผลสำเร็จเกินคาดใดๆ ก็มักจะเป็นสัญญาณเตือนภัยครั้งแรกว่าองค์กรหันกลับมาพิจารณาทฤษฎีด้านธุรกิจของตนอีกครั้ง....องค์กรสามารถใช้ดุลพินิจตัดสินใจว่าสิ่งใดคือ "โอกาส" ก็ต่อเมื่อองค์กรนั้นได้สร้างกลยุทธ์นี้มาใช้แล้ว มิฉะนั้น

องค์กรจะไม่สามารถบอกได้เลยว่าตนต้องการให้ดำเนินการลักษณะเช่นไรและกระจายทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไร ในศตวรรษที่ 21 องค์กรธุรกิจควรวางพื้นฐานกลยุทธ์ โดยยึดปัจจัย 5 ประการ ดังนี้

1. การลดอัตราเกิดของประชากรในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว คือ ปัจจัยที่จัดว่ามีความสำคัญที่สุดในปัจจุบัน คือ อัตราการเกิดที่ลดลงของประชากรในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้วและสิ่งสำคัญว่าตัวเลขจำนวนประชากรรวม คือ การกระจายอายุของประชากร โครงสร้างกลุ่มอายุของประชากรที่เปลี่ยนแปลงไปจัดเป็นปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ นักการเมือง และการสาธารณะชนทั่วไปในประเทศที่พัฒนาแล้ว พร้อมทั้งปัญหาเรื่องผู้อพยพด้วย การลดลงในอัตราการเกิดของประชากรยังส่งผลกระทบต่อเมืองและสังคม รวมทั้งเศรษฐกิจและธุรกิจอีกด้วย การวางกลยุทธ์ในอนาคตจำเป็นต้องเริ่มต้นด้วยการพิจารณาสภาพแวดล้อมด้านประชากรศาสตร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลดอัตราการเกิดของประชากรที่พัฒนาแล้วและจากพัฒนาการที่เรามองเห็นในปัจจุบัน

2. การเปลี่ยนแปลงในการกระจายรายได้ที่ใช้จ่ายได้ คือ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของรายได้ที่ใช้จ่ายได้ มีความสำคัญเท่าเทียมกับการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างประชากร ภาคเศรษฐกิจในภาคที่มีการขยายตัวอย่างมากเรื่องลำดับความสำคัญ ดังนี้ รัฐบาล สุขภาพการศึกษานันทนาการ

ภาคนันทนาการภาคเดียวอาจสามารถเพิ่มผลผลิตภาพหรือผลิตผลในระบบเศรษฐกิจได้มากกว่าทั้งสามภาคที่เหลือ ในบรรดาภาคเศรษฐกิจทั้ง 4 ภาครัฐบาลส่งผลกระทบการกระจายรายได้มากที่สุด ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการกระจายสัดส่วนของรายได้ประชาชาติมากที่สุด คือ การเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐบาล ภาคเศรษฐกิจที่เหลือ 3 ภาค คือ สุขภาพ การศึกษาและนันทนาการ ล้วนแต่เป็นผู้ใช้สินค้าและบริการรายใหญ่ โดยเฉพาะสินค้าและบริการในการผลิต แต่ไม่มีภาคเศรษฐกิจที่ผลิตวัตถุดิบในการผลิตที่จะสนับสนุนเศรษฐกิจได้

รัฐบาลในทุกๆ ประเทศที่พัฒนาแล้วมักจะเร่งค้นหาเครื่องมือใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการส่งผลกระทบต่อการกระจายรายได้ที่ใช้จ่ายได้ ในการวางกลยุทธ์ธุรกิจใดๆ ธุรกิจหรืออุตสาหกรรมจะต้องพิจารณาถึงรัฐบาลเป็นอันดับแรกในทางตรงกันข้ามภาคนันทนาการ ในปัจจุบันเรียกว่าถึงจุดอิ่มตัวหรืออาจกำลังเสื่อมถอย เพราะการแข่งขันในตลาดเป็นไปอย่างรุนแรงตามอำนาจซื้อ ทางตลาดที่มีมาก ส่งผลให้อัตรากำไรของผู้ประกอบการแต่ละรายลดลงอย่างรวดเร็วในขณะที่สร้างความแตกต่างให้ผลิตภัณฑ์อย่างแท้จริง มีน้อยลงทุกขณะ ทั้งภาคสุขภาพและการศึกษาน่าจะยังคงเป็นภาพเศรษฐกิจหลักที่มีการขยายตัวต่อไปอันเป็นผลมาจากปัจจัยด้านประชากรศาสตร์แต่เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละภาคแล้วพบว่าทั้งสองภาคจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ครั้งสำคัญในประเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรมที่มีลักษณะอิ่มตัวหรือหดตัวสามารถเปลี่ยนไปสู่อุตสาหกรรมที่ขยายตัวได้เมื่อระยะเวลาอื่นๆ ที่ไม่ใช่ธุรกิจก็ตาม จำเป็นต้องเรียนรู้ที่จะวางกลยุทธ์ปรับตัวให้เข้ากับแนวโน้มการกระจายรายได้และการเปลี่ยนแปลงการกระจายรายได้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องอาศัยทั้งข่าวสารข้อมูลในเชิงปริมาณและการวิเคราะห์ในเชิงคุณภาพ

3. การกำหนดผลการดำเนินงาน คือ ทุกๆ สถาบันจำเป็นต้องพินิจพิจารณาให้ดีกว่าผลการปฏิบัติงาน คืออะไร ในอดีตผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่เรากำหนดขึ้นมาได้ โดยง่ายและชัดเจนแต่ในปัจจุบันไม่ใช่เช่นนั้นแล้วและกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรใดๆ ก็ตามจำเป็นต้องวางอยู่บนฐานนิยามของคำว่า “ผลการปฏิบัติงาน”

4. ความสามารถทางการแข่งขันในตลาดโลก คือ ทุกสถาบันจำเป็นต้องกำหนดความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลกเอาไว้เป็นเป้าหมายหนึ่งในการวางแผนกลยุทธ์ ไม่มีสถาบันใด ไม่ว่าจะ เป็นธุรกิจ มหาวิทยาลัย หรือโรงพยาบาล สามารถตั้งเป้าหมายไว้จะดำเนินกิจการให้อยู่ต่อไป โดยไม่ได้วัดผลของการดำเนินงานของตนเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่ผู้นำในอุตสาหกรรมกำหนดขึ้น ดังนั้น ในการวางแผนกลยุทธ์การดำเนินงานใดๆ ในการบริหารจำเป็นต้องให้การยอมรับในหลักการใหม่ๆ สถาบันใดๆ ก็ตามไม่เฉพาะแต่สถาบันธุรกิจจำเป็นต้องดำเนินงานของตนเทียบกับมาตรฐานที่ถูกกำหนดขึ้นโดยผู้นำอุตสาหกรรมซึ่งจะอยู่แห่งหนใดในโลกก็ได้

5. แนวโน้มความไม่สอดคล้องกันระหว่างสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจการเมือง คือ หลักการสุดท้ายที่นำเสนอเพื่อมาใช้วางกลยุทธ์ในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างทั่วโลกและภายใต้ภาวะความไม่แน่นอนคือหลักที่ว่า ด้วยความไม่สอดคล้องกันมากขึ้นระหว่างสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและการเมือง หากสถาบันต่างๆ ไม่ได้เริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมใหม่ๆ แล้ว สถาบันเหล่านั้นก็จะไม่สามารถพัฒนากลยุทธ์ของตนเองขึ้นมาได้และสถาบันต่างๆ ก็จะไม่สามารถพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นอีกในไม่กี่ปีข้างหน้าและถ้าหากสถาบันเหล่านี้ไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ได้สำเร็จ สถาบันนั้นๆ ก็จะไม่สามารถคาดหวังต่อไปได้ว่าตนจะประสบผลสำเร็จได้ เฉพาะอย่างยิ่งในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างและการแลกเปลี่ยนวิทยาการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวิทยาการในที่สุด

### 3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ในความหมายของปีเตอร์ เอฟ.ดริคเกอร์ คือ ไม่ว่าใครก็ไม่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ เพราะเราสามารถทำได้เพียงก้าวไปข้างหน้า เพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในปัจจุบันไม่ค่อยมีใครพูดถึง การเอาชนะกระแสต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหัวข้อนี้ในอดีตเมื่อประมาณ 10-15 ปีมาแล้วเป็นที่นิยมกล่าวขานกันมาก ในตำรา และสัมมนาทางการบริหารทั่วไป ปัจจุบันทุกคนยอมรับกันดีว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่มีความหมายอีกนัยหนึ่งว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเปรียบเสมือน ความตายและภาชีอากร เราอยากจะเลื่อนมันออกไปให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ และไม่มี การเปลี่ยนแปลงครั้งใดที่เป็นเหตุการณ์น่าประทับใจแก่บุคคลทั่วไป แต่ในยุคของการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ เช่น ในยุคปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงนั้นกลายเป็นบรรทัดฐานของสังคมไปแล้ว แน่นนอนมันย่อมสร้างความเจ็บปวดและความเสี่ยง และที่สำคัญ คือ การทำงานภายใต้สถานะของการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องการการทุ่มเทอย่างมากทั้งกำลังกายและกำลังใจ แต่ถ้าองค์กรไม่ได้

มองเห็นว่า คนมีภาระหน้าที่ที่จะต้องนำการเปลี่ยนแปลงแล้วละก็ เชื่อว่า องค์กรนั้นๆ ไม่ว่าจะ เป็นธุรกิจ มหาวิทยาลัย โรงพยาบาล ฯลฯ จะไม่สามารถอยู่รอดได้

ดังนั้น ผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 แล้ว สิ่งที่ทำหายความสามารถของผู้บริหาร คือ ผู้บริหารสามารถ นำพาองค์กรของตนให้อยู่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ ผู้ทำการเปลี่ยนแปลงจะมองเห็นการ เปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาส ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทราบวิธีการค้นหาการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง และทราบวิธี ที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องการ

1. นโยบายการสร้างอนาคต
2. วิธีการอย่างเป็นระบบในการมองหา และคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลง
3. วิธีที่ถูกต้องในการสร้างความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3. นโยบายในการสร้างสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความต่อเนื่อง และปัจจัยทั้งสี่ประการข้างต้นนี้เองที่เป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างการเปลี่ยนแปลงนโยบายสุดท้าย สำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การวางนโยบายเกี่ยวกับนวัตกรรมต่างๆ ขององค์กรอย่างมีระบบ หรือ เป็นนโยบายเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง นโยบายนี้เป็นสิ่งที่กำลังอยู่ในความสนใจขององค์กร และประชาชนทั่วไปในปัจจุบัน แต่ไม่ใช่ในนโยบายที่มีความสำคัญที่สุดต่อองค์กร นโยบายอย่างการยกเลิก กิจกรรม และการปรับปรุงองค์กรอย่างมีระบบ รวมทั้งการฉกฉวยโอกาสเพื่อสร้างความสำเร็จ กลับเป็น นโยบายที่สามารถสร้างผลิตภาพได้ดีสำหรับองค์กรธุรกิจหลายแห่งทีเดียว และถ้าหากปราศจากนโยบายเหล่านี้ องค์กรก็ไม่สามารถตั้งความคาดหวังว่าจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ จากการ สร้างสรรค์สิ่งใหม่แก่อุตสาหกรรม

แต่การจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จได้นั้น องค์กรธุรกิจจำเป็นต้องมีนโยบายที่ เรียกว่า การสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างเป็นระบบ และเหตุผลหลักในเรื่องนี้ไม่จำเป็นต้องเป็น เพราะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่ต้องสร้างสรรค์สิ่งใหม่เข้าสู่สังคมและอุตสาหกรรม ถึงแม้ว่าพวกเขาจะได้สร้างสรรค์สิ่ง ใหม่จริง แต่เหตุผลหลักกลับเป็นเพราะนโยบายการสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างเป็นระบบนี้ สามารถสร้าง จิตสำนึกให้องค์กรในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังทำให้ทั่วทั้งองค์กรมองเห็นว่าการ เปลี่ยนแปลงนั้นคือโอกาสที่เกิดขึ้นมาใหม่

การเปลี่ยนแปลงและความต่อเนื่องสถาบันต่างๆ ในรูปแบบดั้งเดิมถูกออกแบบมาเพื่อให้ดำเนิน อย่างต่อเนื่อง สถาบันต่างๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นธุรกิจ มหาวิทยาลัย โรงพยาบาล หรือโบสถ์ จึง ควรเพิ่มความพยายามให้กับสถาบันของตนเพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเพื่อให้สามารถนำการ เปลี่ยนแปลง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งที่อยู่กันตรงข้ามสถาบันในรูปแบบดั้งเดิม

อย่างไรก็ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ บุคคลที่ถูกออกแบบและหล่อหลอมมาเพื่อการ เปลี่ยนแปลง และในขณะที่เดียวกันก็ต้องทราบถึงตำแหน่ง หรือจุดยืน หรือสถานภาพของตนในองค์กร ทราบว่าตนเองต้องทำงานกับใครบ้าง ทราบว่าตนสามารถคาดการณ์ หรือคาดหวังในสิ่งใดได้บ้าง ทราบถึง

ค่านิยมและกฎระเบียบขององค์กร บุคคลจะไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้ ถ้าสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ เป็นสิ่งที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ ไม่สามารถทำความเข้าใจได้ หรือแม้แต่ไม่ทราบว่า มีลักษณะเป็นเช่นไร แต่ความต่อเนื่องก็มีความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรเช่นกัน ในความเป็นจริงแล้ว เรากำลังเรียนรู้ กันมากขึ้นเกี่ยวกับความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ในระยะยาว เพื่อให้องค์กรสามารถ ปรับเปลี่ยนตัวเองได้อย่างรวดเร็ว องค์กรควรสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด และต่อเนื่องกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ และคนกลางในช่องทางการจัดจำหน่าย โดยจะต้องคงไว้ซึ่ง บุคลิกภาพ ที่บ่งชี้ถึงเอกลักษณ์ขององค์กรใน สายตาของลูกค้าและตลาด ทั้งนี้ สิ่งที่กำลังมาทั้งหมดย่อมนำมาใช้ได้จริงกับทั้งองค์กรธุรกิจและองค์กรอื่นๆ ที่ไม่ใช่ธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงและความต่อเนื่องจึงควรเป็นปัจจัยที่สนับสนุนกัน ไม่ใช่ปัจจัยที่ขัดแย้งกัน ยิ่ง องค์กรที่มีการจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อให้สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้มากเท่าไร องค์กรก็จะต้อง สร้างความต่อเนื่องทั้งภายในและภายนอกให้กับตนเอง และต้องการสร้างสมดุลให้เกิดขึ้นระหว่างการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วกับความต่อเนื่องมากขึ้นเท่านั้น

ในอนาคตการสร้าง และรักษาสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วกับความต่อเนื่อง ก็ จะกลายเป็นประเด็นที่กล่าวถึงกันมากในการบริหารธุรกิจในอนาคตทั้งจากกลุ่มนักบริหาร และนักวิชาการ ตลอดจนนักเขียนตำราด้านการบริหาร แต่ปัจจุบันองค์กรบางแห่งถูกจัดว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและได้ เผชิญกับปัญหามากมาย โดยที่บางปัญหายังไม่ได้รับการแก้ไข

ข้อเท็จจริงประการหนึ่งที่เราพบเห็นได้ในประเทศที่พัฒนาแล้ว และบางที่อาจจะเห็นทั่วโลก คือ โลกเราเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงนับเป็นเวลาหลายปีมาแล้ว การเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการ หากแต่เป็น การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรศาสตร์ การเมือง สังคม ปรัชญา และเหนืออื่นใด คือ การเปลี่ยนแปลงใน ระดับโลก ทฤษฎี และนโยบายเศรษฐกิจไม่ใช่เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพอีกต่อไป รวมทั้งทฤษฎีทาง สังคมศาสตร์ก็จะไม่ปรากฏขึ้นในโลกนี้ด้วย เมื่อช่วงเวลานั้นแห่งการเปลี่ยนแปลงไปอีกหลายสิบปีต่อมา จึงจะมีการสร้างทฤษฎีใหม่ขึ้นมาอีกเพื่ออธิบายถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น แต่คงจะมีปัจจัยคงที่เกิดขึ้นไม่มากนัก ในระยะนั้น ความคิดที่พยายามจะปฏิเสธไม่ให้ความสนใจกับการเปลี่ยนแปลง และบอกกับตนเองว่า วันพรุ่งนี้ก็จะยังคงเหมือนวันวานที่ผ่านมา ช่างเป็นเรื่องไร้สาระ อย่างไรก็ตาม สิ่งเหล่านี้จัดว่าเป็น ตำแหน่งซึ่งสถาบันที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเน้นองค์กรธุรกิจ หรือไม่ก็ตามพยายามสร้างขึ้นมา และที่สำคัญ ก็คือ มีแนวโน้มว่านโยบายต่างๆ มักถูกกำหนดขึ้นมาโดยสถาบันที่ประสบความสำเร็จสูงสุด ในช่วงก่อนที่จะมี การเปลี่ยนแปลง และสถาบันเหล่านี้เองที่มีโอกาสได้รับผลเสียจากภาพลวงตาที่ว่า วันพรุ่งนี้ก็ยัง คงเหมือนวันวาน นั่นคือ เราค่อนข้างมั่นใจและพูดได้เต็มปากว่า จำนวนผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่เป็น จำนวนมากในทุกสาขาของปัจจุบัน ไม่ว่าจะหน่วยงานธุรกิจ การศึกษา และสาธารณสุข นับจากต่อไปนี้อีก 30 ปี ควรจะมีรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ความพยายามที่จะคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เป็นสิ่งที่ คาดการณ์ล่วงหน้าไม่ได้ มีนโยบายเดียวที่ดูเหมือนจะประสบความสำเร็จ คือ ความพยายามที่จะสร้าง อนาคต แน่หน่อนการเปลี่ยนใดๆ ก็ตามควรจะต้องคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ อย่างไรก็ตาม ภายใต้

ข้อจำกัดต่างๆ อนาคตจึงเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ง่าย และสามารถสร้างใหม่ได้ ความพยายามที่จะสร้างอนาคตค่อนข้างมีความเสี่ยงสูง แต่ก็เรียกว่ายังเสี่ยงน้อยกว่าการไม่ได้ทำอะไรเลย สัดส่วนความพยายามที่จะทำในสิ่งที่บั้นนี้เสนอแนะย่อมไม่ประสบผลสำเร็จ แต่ก็คาดว่าคงจะไม่มีใครทำเช่นนั้น

#### 4. การเปลี่ยนแปลงข้อมูลข่าวสาร

ในบั้นนี้เป็นเรื่องของความสำคัญของข้อมูลข่าวสาร ซึ่งปัจจุบันโลกกำลังอยู่ในช่วงของการปฏิวัติข่าวสารใหม่ โดยจุดเริ่มต้นนั้นมาจากองค์กรธุรกิจและเริ่มต้นที่ข่าวสารธุรกิจ แต่ในไม่ช้านี้ข่าวสารจะได้แพร่ขยายไปสู่ทุกๆ สถาบัน ทุกๆ วงการในสังคม

การปฏิวัติข่าวสารจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ในความหมายของข่าวสารทั้งในองค์กรและบุคคล ทั้งนี้การปฏิวัติข่าวสารนั้นไม่ใช่การปฏิวัติทางวิทยาการ เครื่องจักรกล เทคนิควิธีการ โปรแกรมของวิทยาการข่าวสารข้อมูล หรือระบบข่าวสารข้อมูลทางการบริหาร และไม่ได้ถูกริเริ่มขึ้นจากประธานกรรมการด้านข่าวสารข้อมูลของบริษัท หากแต่เป็นแนวคิดที่ริเริ่มมาจากแนวคิดของบุคคลที่วงการวิทยาการข่าวสารข้อมูล มักจะถูกรู้คือ นักบัญชี แต่การปฏิวัติข่าวสารก็ได้เริ่มแพร่ขยายมาสู่ข่าวสารของบุคคลแล้ว ซึ่งในส่วนของข่าวสารข้อมูลของบุคคลนี้ก็เช่นกัน คือไม่ได้อยู่ในรูปแบบของ IT หรือ MIS และไม่ได้ถูกริเริ่มขึ้นจาก CIOs หากแต่เป็นการปฏิวัติของระบบการพิมพ์ จุดเริ่มต้นที่เป็นปัจจัยผลักดันให้เกิดการปฏิวัติข่าวสารคือ ความล้มเหลวของ อุตสาหกรรมข่าวสารข้อมูล ในการให้ข่าวสารข้อมูลของบุคคลที่ทำงานด้าน IT ด้าน MIS รวมทั้ง CIOs

#### ข่าวสารที่จำเป็นต่อการทำงานของผู้บริหาร

มีวิทยาการใหม่ๆ ในปัจจุบันหลายอย่างที่สร้างอุปกรณ์และเครื่องมือในการประมวลผลข้อมูลแก่บุคคลทั่วไป แต่เมื่อข่าวสารได้วิวัฒนาการไปมากขึ้น ผู้คนต่างพากันให้ความสนใจกับข่าวสารข้อมูลองค์กรตามที่ได้กล่าวถึงรายละเอียดแล้วในบั้นนี้

แต่ในความเป็นจริงแล้ว ข่าวสารที่น่าจะมีความสำคัญกว่าคือ ข่าวสารที่จำเป็นต่อการทำงานของพนักงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน เนื่องจากข่าวสารสำหรับบุคคลเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรหลักในการทำงาน ระบบข่าวสารของข้อมูลนั้นช่วยให้พนักงานและแรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน สามารถปฏิบัติงานของตนได้

เป็นที่ทราบกันดีว่า ในปัจจุบันยังไม่มีใครหรือหน่วยงานใด ที่สามารถป้อนข้อมูลที่จำเป็นต่อการทำงานของผู้บริหารหรือพนักงาน เว้นเสียแต่ผู้บริหารหรือพนักงานจะเป็นผู้จัดหาข้อมูลที่ตนต้องการ และบอกถึงวิธีการที่จะจัดระบบข่าวสารข้อมูล ในปัจจุบันก็มีแนวโน้มสร้างเครือข่ายเพื่อเชื่อมโยงข่าวสารให้ไปถึงพนักงานในบริษัท ตลอดจนฝ่ายต่างๆ ภายในบริษัทกันมากขึ้น เราจึงสามารถกล่าวได้ว่า ข่าวสารข้อมูลนั้นช่วยให้พนักงานและแรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน สามารถปฏิบัติงานของตนได้ เป็นที่ทราบกันดีว่า ในปัจจุบันยังไม่มีใครหรือหน่วยงานใดที่สามารถป้อนข้อมูลเหล่านั้นด้วยตัวเอง แต่ก็มี

ผู้บริหารบางคนที่กำลังใช้ความพยายามในการกำหนดข่าวสารข้อมูลที่ตนต้องการ และบอกถึงวิธีที่จะจัดระบบข่าวสารข้อมูลเหล่านั้นด้วย ผู้บริหารเหล่านี้มีแนวโน้มพึ่งพาบุคลากรที่ทำหน้าที่ผลิตข้อมูลต่างๆ อันได้แก่ พนักงานในฝ่ายไอที และพนักงานบัญชี เพื่อให้บุคคลเหล่านี้กำหนดข่าวสารข้อมูลที่เป็นต่อการทำงานของผู้บริหารแทนตนเอง แต่ในบางครั้งผู้ผลิตข้อมูลเหล่านี้อาจจะไม่สามารถทราบได้ว่า ข้อมูลอะไรบ้างที่ผู้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารเท่านั้นที่จะสามารถเปลี่ยนข้อมูลให้เป็นข่าวสารได้ และพนักงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารเท่านั้นที่สามารถตัดสินใจเลือกการจัดระบบข่าวสารข้อมูลของตน เพื่อให้สามารถนำไปใช้เป็นทรัพยากรหลักในการดำเนินกิจกรรมใดๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการผลิตข่าวสารที่จำเป็นต่อการทำงานของผู้บริหารนั้น ผู้บริหารจะต้องเริ่มต้นด้วยคำถาม 2 ข้อ คือ

1. ข่าวสารอะไรบ้างที่ตัวเราต้องมีไว้เพื่อทำงานกับกลุ่มบุคคลต่างๆ เพื่อให้งานที่พวกเขารับผิดชอบสำเร็จลงด้วยดี? แล้วข่าวสารนั้นๆ ควรจะอยู่ในรูปแบบใด? และเป็นข่าวสารในช่วงเวลาใด?
2. ข่าวสารอะไรบ้างที่พวกเขาต้องการมีไว้ใช้ได้เองในการทำงานของตน? มาจากแหล่งใด อยู่ในรูปแบบใด? และเป็นข่าวสารในช่วงเวลาใด?

ผู้บริหารที่ตั้งคำถามเหล่านี้ จะค้นพบในไม่ช้าว่าข่าวสารเพียงเล็กๆ น้อยๆ ที่ตนเองจำเป็นต้องมีไว้ในการทำงานของตนเอง จนกลายเป็นระบบข่าวสารของบริษัทตน เช่นในบางครั้งอาจจะกลายเป็นระบบข่าวสารทางการบัญชี ถึงแม้ว่าในหลายๆ กรณี ข้อมูลทางบัญชีจะต้องถูกนำมาทบทวน นำมาคำนวณใหม่ หรือนำมาปรับปรุงใหม่ เพื่อให้สามารถนำไปใช้กับงานของผู้บริหาร แต่ข่าวสารจำนวนมากที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีไว้ใช้ในการทำงานของตนเองนั้น ส่วนใหญ่มาจากภายนอกองค์กร และเป็นข่าวสารที่ต้องได้รับการจัดระบบแยกออกมาต่างหากแตกต่างไปจากระบบข่าวสารภายในองค์กร บุคคลคนเดียวที่สามารถจะตอบคำถามที่ว่า ตัวเราจะไปค้นหาข่าวสารที่ต้องการได้จากแหล่งใด? จากใคร? และอยู่ในรูปแบบใด? คือ บุคคลอื่น

ขั้นตอนแรกในการไปค้นหาเพื่อให้ได้มาซึ่งข่าวสารที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีไว้ใช้ในการทำงานของตนเองคือ การไปหาบุคคลใดก็ตามที่ผู้บริหารจะต้องทำงานด้วย เป็นบุคคลที่ผู้บริหารจะต้องพึ่งพาการทำงานของเขา ตลอดจนเป็นบุคคลใดก็ตามที่ต้องการทราบว่าตนกำลังทำงานอะไรอยู่ จากนั้นก็สอบถามข่าวสารจากบุคคลอื่นเหล่านี้ แต่ก่อนที่จะตั้งคำถาม ผู้บริหารจะต้องเตรียมตัวที่จะตอบคำถามด้วย เนื่องจากบุคคลอื่นเหล่านี้ย่อมจะกลับมาถามว่า แล้วข่าวสารอะไรบ้างที่ท่านผู้บริหารต้องการจากพวกเขา? ดังนั้นในขั้นแรกผู้บริหารจำเป็นต้องพินิจพิจารณาทั้งคำถามจากทั้งสองด้านด้วย จากนั้นจึงจะเริ่มต้นออกไปพบบุคคลอื่นเหล่านี้และตั้งคำถามว่า พวกเขาต้องให้ข่าวสารอะไรแก่ตัวคุณบ้าง? ทั้งสองคำถาม คือ พวกเขาต้องให้ข่าวสารอะไรแก่พวกคุณบ้าง? และ พวกเขาต้องการข่าวสารอะไรบ้างจากพวกคุณ? นั่นคือแล้วเป็นคำถามที่ไม่ค่อยจริงจัง แต่ใครก็ตามที่ได้มีโอกาสตั้งคำถามเช่นนี้ก็จะค้นพบในไม่ช้าว่า ใครจะสามารถตอบคำถามทั้งสองข้อนี้ได้ จะต้องผ่านการพินิจพิจารณา การทดลองผิดพลาดและการ

ทำงานอย่างหนักจึงจะตอบคำถามนี้ได้ และคำตอบที่ได้ก็ไม่เป็นอมตะ ความเป็นจริงแล้ว คำถามเหล่านี้ จำเป็นต้องถูกนำมาใช้ถามซ้ำในองค์กรทุกๆ 18 เดือนหรือมากกว่านั้น อีกทั้งจะต้องถูกนำมาถามซ้ำอีกทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับงานและภาระหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมาย ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับงานและภาระหน้าที่ของผู้อื่น

แต่ใครก็ตามที่ให้ความสำคัญกับการตั้งคำถามเหล่านี้ บุคคลคนนั้นจะเริ่มแน่ใจในไม่ช้าว่า อะไรคือข่าวสารที่ตนต้องการ และอะไรคือข่าวสารที่ตนต้องให้กับบุคคลอื่น หลังจากนั้นเขาก็จะสามารถรวบรวมจัดระบบข่าวสารทั้งสองประเภทนี้ได้

### การรวบรวมข่าวสาร

ข่าวสารที่ยังไม่ได้รับการรวบรวมหรือจะจัดกลุ่มอย่างมีระบบ เรายังคงเรียกว่าเป็นข้อมูลไม่ใช่ข่าวสาร นั่นคือข่าวสารที่มีความหมายต่อองค์กรหรือจัดกลุ่มอย่างมีระบบ อย่างไรก็ตามคำกล่าวนี้ไม่ใช่ชี้ให้เห็นว่า ข่าวสารชนิดใดหรืออยู่ในรูปแบบใด จึงจะจัดว่าเป็นข่าวสารที่มีความหมายต่อองค์กร โดยเฉพาะที่ยังไม่ได้บอกกว่าองค์กรแบบใดที่จะมีความหมายสำหรับงานหนึ่งๆ นอกจากนี้ ข่าวสารเดียวกันอาจจะถูกรวบรวมหรือนำไปจัดกลุ่มด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน เพื่อวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันไปต่อไปจะได้กล่าวถึงกรณีตัวอย่างที่น่าสนใจ นับตั้งแต่ แจ็ค เวลช์เข้าไปซื้อกิจการของเจเนอรัล อิเล็กทริก หรือ จีอี และดำรงตำแหน่งเป็นบริษัทที่มีฐานะการเงินที่ดี มีทรัพย์สินมากกว่าอีกหลายๆ บริษัทในโลก ปัจจัยหลักประการหนึ่งที่น่าไปสู่ความสำเร็จในครั้งนี้ คือ ความสามารถของจีอีในการรวบรวมข่าวสารการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจทุกๆ หน่วยของตนเอง ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันไป บริษัทยังคงมีรายงานทางการเงินและการตลาดตามรูปแบบดั้งเดิม เนื่องจากเป็นวิธีการที่บริษัทส่วนใหญ่ในสมัยนั้นนำมาใช้ประเมินผลการดำเนินงานของตนเองทุกปี หรือมากกว่านั้น แต่ข้อมูลเดียวกันนี้ยังถูกรวบรวมและจัดระบบใหม่เพื่อใช้ในการวางกลยุทธ์ในระยะยาวของบริษัท เพื่อชี้ให้เห็นถึงโอกาสธุรกิจที่อาจจะส่งผลเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลวเกินกว่าที่คาดไว้ แต่ในขณะเดียวกัน ก็ยังชี้ให้เห็นถึงผลต่างที่เกิดขึ้น ระหว่างผลดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับผลดำเนินงานที่คาดหวังไว้ วิธีที่สามในการจัดระบบข้อมูลเดียวกันด้วยวิธีการที่แตกต่างกันออกไปคือ การจัดระบบข้อมูลแยกตามระดับของการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรที่แตกต่างกันออกไป คือ การจัดระบบข้อมูลแยกตามระดับของการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นข้อมูลหลักประกอบการตัดสินใจเลื่อนตำแหน่งไปสู่ตำแหน่งผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งผู้จัดการทั่วไปของหน่วยธุรกิจหนึ่งๆ อย่างไรก็ตาม จากประสบการณ์ของปีเตอร์ เอฟ.ดรัคเกอร์เอง ยังไม่มีผู้บริหารคนใดที่สามารถจัดระบบข่าวสารหนึ่งๆ ได้ เหมือนกับผู้บริหารอีกคนหนึ่ง หรือด้วยวิธีการที่เหมือนกัน ข่าวสารเป็นสิ่งที่จะต้องได้รับการจัดระบบตามวิธีการทำงานของผู้บริหารแต่ละคน แต่ผู้บริหารทุกคนก็สามารถมีวิธีการพื้นฐานในการจัดระบบข่าวสารของตน

วิธีการแรกคือ การจัดเหตุการณ์สำคัญแล้วมีเหตุการณ์ใดบ้าง (โดยปกติจะมีมากกว่า 1 เหตุการณ์) ที่เป็นเหตุการณ์สำคัญซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจนับตั้งแต่เกิดเหตุการณ์นั้นๆ ขึ้น



เหตุการณ์สำคัญอาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านวิทยาการ เช่น ความสำเร็จของโครงการวิจัยค้นคว้า เหตุการณ์สำคัญอาจจะเป็นเหตุการณ์ที่มีผู้คนเข้ามาเกี่ยวข้องมากมาย หรืออาจจะเกี่ยวข้องกับการแนะนำสินค้า หรือการบริการใหม่เข้าสู่ตลาดหลักหรือตลาดใหม่

การพิจารณาว่าเหตุการณ์ใดถือเป็นเหตุการณ์สำคัญขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นหลัก แต่เป็นการตัดสินใจร่วมกับฝ่ายต่างๆ ที่ผู้บริหารยังคงต้องพึงพบบุคลากรในฝ่ายอยู่ ซึ่งอาจจะเป็นการตัดสินใจที่มีความสำคัญมากที่สุดสำหรับทุกๆ คนในองค์กร เนื่องจากจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมร่วมกับเพื่อนร่วมงานด้วยกัน หรือแม้แต่ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่า

วิธีการต่อไป มาจากแนวคิดของทฤษฎีความน่าจะเป็นสมัยใหม่ ซึ่งเป็นแนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีใหม่ๆ หลายทฤษฎีในปัจจุบัน เช่น การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ทฤษฎีความน่าจะเป็นนี้ชี้ให้เห็นถึงส่วนต่างระหว่างความผันผวนตามปกติ ซึ่งเกิดขึ้นภายในช่วงของการกระจายแบบปกติ กับความผันผวนอันเป็นผลจากการเกิดเหตุการณ์หนึ่งๆ ที่กำหนดให้ (เช่นการควบคุมคุณภาพในกระบวนการการผลิต) ผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง

วิธีการพื้นฐานอีกวิธีหนึ่ง ที่ถูกนำมาใช้ในการรวบรวมและจัดระบบข่าวสาร เป็นวิธีที่มีพื้นฐานมาจากแนวคิดทฤษฎีระดับของการรับรู้ ซึ่งพื้นฐานแนวคิดมาจากทฤษฎีการรับรู้ในเชิงจิตวิทยาอีกทอดหนึ่ง นักฟิสิกส์ชาวเยอรมันชื่อ กุสตาฟ เพชเนอร์ (มีชีวิตระหว่างปี 1801-1887) เป็นคนแรกที่กล่าวว่า ประสาทสัมผัสของเราจะไม่สามารถรับรู้ต่อตัวกระตุ้นใดๆ จนกว่าจะมีระดับของการกระตุ้นมากพอ คือผ่านพ้นระดับของการรับรู้ มีแนวคิดต่างๆ ที่ดำเนินรอยตามหลักทฤษฎีนี้ แต่แนวคิดเหล่านี้ยังคงไม่ใช่เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เป็นเพียงข้อมูลจนกว่าจะมีตัวกระตุ้นที่มีระดับของความเข้มข้นมากพอและได้ผ่านพ้นระดับของการรับรู้มาแล้ว มีเหตุการณ์อยู่หลายเหตุการณ์ทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานและเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องส่วนตัวที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถรวบรวมและจัด ระบบข้อมูลเพื่อสร้างข่าวสาร ตัวอย่างเช่น เมื่อเรากล่าวถึงคำว่า เศรษฐกิจตก เรากำลังพูดถึงระดับของการรับรู้ที่วัดได้จากยอดขายและกำไรซึ่งลดลงในภาวะเศรษฐกิจถดถอย โดยยอดขายและกำไรนั้นยังคงลดลงอย่างต่อเนื่องหลังจากผ่านระดับของการรับรู้ได้นั้นๆ ไปแล้ว ในทำนองเดียวกันโรคร้ายชนิดหนึ่งจะกลายเป็นโรคระบาดก็ต่อเมื่อ จำนวนผู้ป่วยเป็นโรคร้ายชนิดนี้เพิ่มขึ้นจนเกินกว่าระดับหนึ่ง ซึ่งถือว่าเป็นระดับของการเกิดโรคระบาด ท้ายสุดแล้ว ผู้บริหารหลายท่านได้ค้นพบว่า วิธีการในการรวบรวมและการจัดกลุ่มข่าวสารอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมีวิธีเดียวง่ายๆ คือ การรวบรวมข่าวสารที่ผู้บริหารได้รับทราบมาว่าเป็นสิ่งผิดปกติ ตัวอย่างเช่น จดหมายของผู้บริหาร ในแต่ละเดือน พนักงานหรือลูกน้องจะเขียนจดหมายถึงผู้บริหาร 1 ฉบับ เพื่อรายงานสิ่งที่ผิดปกติ และเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดมาก่อน ตามขอบเขตของงานและการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งส่วนใหญ่ของ สิ่งที่ผิดปกติ นั้น เป็นเหตุการณ์ที่ผู้บริหารไม่ให้ความสนใจได้อย่างปลอดภัย แต่ก็ยังมีอีกส่วนหนึ่งที่เป็น เหตุการณ์พิเศษ ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่มีลักษณะเชื่อมโยงกัน กล่าวคือ งานแต่ละฝ่ายที่พนักงานแต่ละคนรับผิดชอบจะไม่เกี่ยวข้องกัน แต่เมื่อรวมเหตุการณ์ในทำนองนี้เข้าด้วยกันแล้ว จะกลายเป็นเหตุการณ์

สำคัญซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร จดหมายของผู้บริหารจึงชี้ให้เห็นถึงรูปแบบของเหตุการณ์ที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจ และเป็นเครื่องมือสื่อสารแก่ผู้บริหาร

### 5 ผลผลิตภาพของแรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน

ปีเตอร์ เอฟ.ดริคเกอร์ กล่าวว่า สำหรับศตวรรษที่ 21 แล้ว ปัจจัยสำคัญที่สุดซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างขึ้นมาเพื่อสนับสนุนการทำงานของตน คือ การเพิ่มผลผลิตภาพของงานและแรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน (Productivity) และถือว่าเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร ไม่ว่าจะเป็  
องค์กรธุรกิจหรือองค์กรประเภทอื่นก็ตาม

### 6 การบริหารตนเอง

ปัจจุบันคนทั่วไป มักจะเรียนรู้ที่จะบริหารตนเอง แรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน จึงกำลังเผชิญกับเงื่อนไขหรือข้อกำหนดใหม่ๆที่แตกต่างไปจากเดิมอย่างสิ้นเชิง ดังนั้นการบริหารตนเองนั้น จำเป็นต้องให้ความสนใจกับการเตรียมพร้อมตนเอง ซึ่งพอสรุปได้ 3 ข้อสำคัญคือ

ข้อแรก ควรมีการมองหาวิชาชีพที่สองซึ่งแตกต่างไปจากวิชาชีพเดิม นั่นคือเปลี่ยนงานจากองค์กรหนึ่งไปสู่อีกองค์กรหนึ่ง ในอนาคตอันใกล้นี้ เราจะมองเห็นภาพผู้ที่หันมาประกอบวิชาชีพที่สอง หลังจากประสบความสำเร็จในวิชาชีพแรกของตนเป็นจำนวนมากขึ้น บุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้ที่มีทักษะในการทำงานอย่างมาก ดังตัวอย่างกรณีของหัวหน้าส่วนการตรวจสอบภายใน ซึ่งย้ายเข้าไปทำงานในตำแหน่งเดียวกันของโรงพยาบาลชุมชนแห่งหนึ่ง พวกเขาทราบวิธีการทำงานจะนำไปสู่ความสำเร็จในวิชาชีพ แต่พวกเขาก็ต้องพบปะสมาคมกับบุคคลต่างๆ ในชุมชน เนื่องจากที่บ้านของพวกเขาค่อนข้างเงียบเหงาเพราะลูกๆ โตกันหมดแล้ว รายได้ก็เป็นสิ่งที่พวกเขาต้องการเช่นกัน แต่เหนืออื่นใดคือพวกเขาต้องการงานที่แปลกใหม่ และเป็นงานที่ท้าทายความสามารถของเขา

ข้อสอง ควรทำงานในวิชาชีพคู่ขนาน ปัจจุบันมีคนจำนวนมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ประสบความสำเร็จในวิชาชีพแรกของตน ที่ยังคงทำงานในสายวิชาชีพเดิม แต่ในขณะเดียวกันพวกเขาได้ค้นหาวิชาชีพคู่ขนานเตรียมพร้อมให้ตนเองด้วย ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการทำงานในองค์กร ที่ไม่แสวงหากำไร

ข้อสาม ในสังคมสมัยใหม่ที่มีสมาชิกมีการศึกษาสูงขึ้น มักจะคาดหวังให้ทุกคนต้องประสบความสำเร็จ การเปลี่ยนแปลงและสิ่งท้าทายที่เกิดขึ้นในกระบวนการ การบริหารตนเองอาจเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ชัดเจน เมื่อกับการเปลี่ยนแปลง และสิ่งท้าทายที่ได้กล่าวมาแล้ว นโยบายใหม่ วิทยาการใหม่ และวิธีการทำงานใหม่ ซึ่งได้กล่าวมาแล้วในบทต้นๆนั้น ถูกจัดว่าเป็นเพียงปรากฏการณ์ (Evolutions) เท่านั้น การบริหารตนเองต่างหาก ที่ปีเตอร์ เอฟ.ดริคเกอร์ เรียกว่าเป็นการปฏิวัติ (Revolution) มนุษยชาติ

ในการบริหารตนเองนั้น ต้องการสิ่งใหม่และเป็นสิ่งที่ไม่เคยมีมาก่อนจากบุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มแรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน ปัจจุบันการเปลี่ยนจากกลุ่มผู้ใช้แรงงาน ซึ่งทำตามคำสั่งที่ได้รับ ไม่ว่าจะเป็  
คำสั่งที่ถูกกำหนดขึ้นจากเนื้องานเองหรือเป็นคำสั่งจากหน้า

งานก็ตามกลุ่มแรงงานผู้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน ต้องการบริหารตนเองให้สอดคล้องกับสิ่งท้าทายต่างๆที่ปรากฏอยู่ในโครงสร้างของสังคม แม้แต่สังคมที่ลักษณะเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง มักจะต้องประกอบไปด้วยปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ องค์กรจะต้องมีอายุยืนยาวกว่าพนักงาน และพนักงานส่วนใหญ่ยังคงต้องการทำงานที่องค์กรนี้ต่อไป แต่การบริหารตนเองนั้น ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงที่มีลักษณะตรงข้าม คือ พนักงานในองค์กรมีแนวโน้มว่าจะมีอายุยืนยาวกว่าองค์กร และพนักงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานนั้น เป็นกลุ่มที่มีอิสระในการเลือกที่จะอยู่หรือลาออกไปจากบริษัท ดังนั้น สิ่งที่น่าหวังให้มีความสำคัญ คือ อนาคตของสังคม<sup>68</sup>

แกรี เฮเมล กับ บิลล์ บรีน (Gary Hamel with Bill Breen) กล่าวว่า แนวปฏิบัติในด้านการบริหารจัดการขึ้นใหม่เพื่อใช้ในยุคนิยมข้างหน้า และนวัตกรรมการบริหารจัดการ ยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์คุณค่าให้กับโครงสร้าง และบทบาทในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย หน่วยงาน แผนก กลุ่มงาน ชุมชนที่มีการทำงานอย่างเดียวกัน รวมทั้งพันธมิตรทางธุรกิจ อันได้แก่ ซัพพลายเออร์ หุ้นส่วน และลูกค้า ชี้แนะ แนวทางการเชื่อมโยงส่วนต่างๆเหล่านี้ ก็ถือว่าเป็นนวัตกรรมด้านการบริหารจัดการเช่นเดียวกัน เป้าหมายของนวัตกรรมด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ 1.การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2.การจัดทำงบประมาณ 3.การบริหารโครงการ 4.การว่าจ้างและการเลื่อนขั้นตำแหน่ง 5.การฝึกอบรมและการพัฒนา 6.การสื่อสารภายในองค์กร 7.การบริหารจัดการความรู้ 8.การทบทวนธุรกิจเป็นระยะ 9.การประเมินผลพนักงาน และการให้ค่าตอบแทน Gary Hamel with Bill Breen กล่าวว่า การจัดการสมัยใหม่ไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือ และเทคนิคที่เป็นประโยชน์ แต่เป็นแบบอย่างในการมองโลก (Paradigm) การบริหารจัดการสมัยใหม่เป็นคำศัพท์ที่ยืมมาจาก Thomas Kuhn ซึ่งมีแนวคิดที่ว่า “แบบอย่างในการมองโลกเป็นเกณฑ์หนึ่งในการเลือกปัญหา ซึ่งสรุปได้ว่ามีทางแก้ไข” ส่วน Taylor เน้นเรื่องความมีประสิทธิภาพ Max Weber กล่าวถึง ระบบราชการ การคิดค้นการบริหารจัดการขึ้นใหม่สำหรับศตวรรษที่ 21 หรือการบริหารจัดการสำหรับอนาคต จึงต้องอาศัยหลักการด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่ ซึ่งหลักการนี้ได้ถูกอธิบายไว้ ตั้งแต่ศตวรรษที่ 20 โดยมีนักทฤษฎี ได้แก่ Henri Fayol , Frederick W. Taylor , Lyndall Urwick , Luther Gulick และ Max weber ซึ่งมีหลักปรัชญาพื้นฐานต่างกันเล็กน้อย ได้แก่ การทำให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน (Standardization) การสร้างความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) การมีลำดับชั้นภายในองค์กร (Hierarchy) การประสานพลังในเชิงการบริหารจัดการ (Alignment) การวางแผนและการควบคุม (Planning and Control) รวมทั้งการให้รางวัลที่เป็นปัจจัยภายนอก (Extrinsic Rewards) เพื่อปรับตางพฤติกรรมมนุษย์

---

<sup>68</sup> Peter F. Ducker , **Management Challenges** , เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 18 ตุลาคม 2557 เข้าถึงข้อมูลได้จาก [http://www.novabizz.com/NovaAce/Manage/Management\\_Challenges.htm#ixzz2zJVSbnbz](http://www.novabizz.com/NovaAce/Manage/Management_Challenges.htm#ixzz2zJVSbnbz)

สำหรับแนวคิดการบริหารจัดการสำหรับอนาคตนั้น ต้องสร้างระบบการบริหารจัดการขึ้นมาใหม่ โดยอยู่บนหลักการที่ใหม่ และไม่ยึดติดธรรมเนียมเดิม มุ่งเน้นไปที่ความท้าทายในเรื่องความสามารถในการปรับตัว โดยจะต้องปลูกฝังให้อยู่ในองค์กรที่สำคัญอยู่ 5 ประการ คือ 1.ชีวิต : การสร้างความหลากหลาย และการคัดเลือก การทดลองต่างๆสามารถเอาชนะการวางแผน การคิดต่าง การคัดเลือกทางธรรมชาติ การรวมตัวกันของความหลากหลายทั้งด้านความคิด ทักษะ ทศนคติและความสามารถ 2.ตลาด : การจัดสรรทรัพยากรที่มีความยืดหยุ่น “ภูมิปัญญาของฝูงชน” การไม่มีการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้อง ตลาดมีการปรับเปลี่ยนตัวเองได้เร็วและดีกว่าองค์กรที่มีลำดับชั้นมากเมื่อสร้างตลาดแล้ว นักสร้างนวัตกรรมการบริหารก็จะตามมา ความประสิทธิภาพในด้านการปฏิบัติการ ความประสิทธิภาพในเชิงกลยุทธ์ 3.เป็นประชาธิปไตย : ก่อให้เกิดนักเคลื่อนไหว ผู้นำต้องมีหน้าที่รับผิดชอบต่อผู้ถูกปกครอง ทุกคนมีสิทธิในการคัดค้าน ความเป็นผู้นำต้องกระจายไปทั่วทั้งองค์กร 4.ความศรัทธา : กล้าที่จะค้นหาความหมาย พันธกิจเป็นสิ่งสำคัญจึงต้องเป็นสิ่งที่น่าสนใจเพราะเราเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ตนเองสนใจเท่านั้น 5.เมืองใหญ่ : การเพิ่มความสามารถที่หลากหลายความหลากหลายเป็นบ่อเกิดแห่งความคิดสร้างสรรค์ สามารถจัดองค์กรเพื่อให้เกิดความสามารถด้านต่างๆได้

หลักการบริหารจัดการสมัยใหม่นั้น มุ่งเน้นเรื่องการควบคุม ส่วนหลักการบริหารจัดการแห่งอนาคต มุ่งเน้นในเรื่องการเพิ่มพูนความสามารถในการปรับตัว ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่าย การนำหลักการไปใช้งาน ต้องเริ่มจากการสร้างทีมงานก่อน จากทั้ง 5 ข้อดังกล่าวมาข้างต้นนั้น ผู้บริหารต้องกระตุ้นโดยการตั้งกระทู้คำถาม ดังต่อไปนี้

### 1.ชีวิต : การสร้างความหลากหลาย

1.1 ท่านจะอย่างไร เพื่อให้เกิดความหลากหลายของข้อมูล มุมมอง และความคิดเห็นเข้าสู่กระบวนการนี้

1.2 ท่านจะอย่างไร เพื่อออกแบบกระบวนการดังกล่าว เพื่อให้สามารถเอื้ออำนวยมากกว่าขีดขวางการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของทางเลือกเชิงกลยุทธ์ใหม่ๆและส่งเสริมการทดลองที่ไม่มีวันหยุด

### 2. ตลาด : การจัดสรรทรัพยากรที่มีความยืดหยุ่น

2.1 ท่านจะออกแบบกระบวนการนี้ใหม่ได้อย่างไร เพื่อให้ นำเอาภูมิปัญญาของคนทุกคนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายมาใช้ประโยชน์ แทนที่จะเอาภูมิปัญญาของผู้เชี่ยวชาญเพียงกลุ่มเดียว

2.2 กระบวนการนี้จะถูกนำไปใช้ได้อย่างไร เพื่อช่วยให้การจัดให้ทรัพยากรที่เคยเป็นของโครงการที่เกิดจากความคิดริเริ่มใหม่ๆได้เร็วขึ้น

2.3 เราจะอย่างไรให้ผู้สร้างนวัตกรรมด้านการบริหารได้รับทรัพยากรที่จำเป็นในการพัฒนาความคิดริเริ่มของพวกเขาได้ง่ายขึ้น

### 3. เป็นประชาธิปไตย : ก่อให้เกิดนักเคลื่อนไหว

3.1 ท่านจะทำอะไรเพื่อเปลี่ยนแปลงกระบวนการนี้ เพื่อให้มันส่งเสริม แทนที่จะขัดขวาง การมีสิทธิออกเสียงในทางคัดค้านได้

3.2 ท่านจะทำอะไรเพื่อสร้างกระบวนการนี้ให้มีการสนองต่อความต้องการ และ คำนึงถึงความกังวลของบุคลากรที่ทำงานด้านหน้าได้ดีขึ้น

3.3 เราจะทำอะไรให้บุคลากรมีโอกาสมากขึ้นในการออกเสียงเพื่อกำหนดนโยบายและกล ยุทธ์

4. ความศรัทธา : กล้าที่จะค้นหาความหมาย

4.1 คุณจะใช้กระบวนการเหล่านี้อย่างไร เพื่อช่วยให้องค์กรมุ่งเน้นความสนใจไปยังเป้าหมายใน ขั้นที่สูงกว่า ซึ่งองค์กรของเราอ้างไว้

4.2 กระบวนการนี้ช่วยพนักงานได้อย่างไรในการค้นหาและเชื่อมโยงเป้าหมายที่ตนใส่ใจเป็น การส่วนตัว

5. เมืองใหญ่ : การเพิ่มความสามารถที่หลากหลาย

5.1 กระบวนการนี้จะถูกออกแบบใหม่ได้อย่างไร เพื่อช่วยให้องค์กรของเราให้กลายมาเป็น สถานะที่ทำงานที่มีความน่าตื่นเต้น และมีชีวิตชีวามากขึ้น และเป็นแหล่งดึงดูดคนเก่งๆที่มีความคิด สร้างสรรค์

5.2 กระบวนการนี้จะถูกไปใช้ได้อย่างไร เพื่ออำนวยความสะดวกให้เกิดการพบปะกันของความคิดใหม่ๆ

ในการทำงานเพื่อค้นคว้าการบริหารจัดการสำหรับอนาคตขึ้นมาใหม่จำเป็นต้องใช้เวลา และสิ่ง ที่ผู้บริหารสามารถทำได้ คือ การกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานได้คิด และพูดกันในโอกาสแห่งการคิดค้นด้าน การบริหารจัดการขององค์กรของท่านขึ้นมาเสียใหม่

สรุปได้ว่า เป้าหมายของการบริหารจัดการแห่งอนาคต คือ การเสนอแนะให้ผู้บริหารสร้างอนาคต ขึ้นมาเอง เทคโนโลยีของการบริหารจัดการต้องถูกสร้างขึ้นใหม่ และสิ่งที่ท้าทายในการสร้างนวัตกรรม ด้านการบริหารจัดการก็คือ โอกาสอันยิ่งใหญ่ที่ค้นพบว่าวิธีการเดียวที่จะสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับอนาคต ได้ดี การสร้างองค์กรที่เหมาะสม คือเป็นโอกาสของผู้บริหารที่จะสร้างตัวแบบด้านการบริหารจัดการสำหรับ ศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีทั้งการแสดงออก การให้เกียรติ และทะนุถนอม ความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์ และ ความปรารถนาของมนุษย์ได้อย่างแท้จริง<sup>69</sup>

<sup>69</sup> Gary , Hamel with Bill Breen , **The Future of Management.** (Published by arrangement with Harvard Business School Press 2007) , 43-45

## กิจกรรมหลักและบทบาทของการจัดการสมัยใหม่

(Core Activities of Management and Managerial Roles)

กิจกรรมหลักทางการจัดการ แบ่งออกเป็นกระบวนการซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การชี้นำ และการควบคุมองค์กร

1. การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย การกำหนดขอบเขตของธุรกิจ ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ตลอดจนกำหนดวิธีการเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้<sup>70</sup> เมื่อเป้าหมายวัตถุประสงค์ และวิธีการในการทำงานชัดเจนตามขอบเขตที่กำหนดแล้ว ผู้บริหารจึงดำเนินกิจกรรมต่อไป คือ การจัดองค์กร

2. การจัดองค์กร (Organizing) ประกอบด้วย การจัดบุคลากร แบ่งแผนงานและจัดสรรทรัพยากรต่างๆให้เหมาะสมสอดคล้องกับแผนงาน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการตามแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด<sup>71</sup> การวางแผนและการจัดองค์กรนี้จัดได้ว่าอยู่ในส่วนของการคิดซึ่งเป็นนามธรรม เพื่อให้ส่วนความคิดนี้นำไปสู่การกระทำที่สำเร็จเป็นรูปธรรมจะต้องอาศัยสมาชิกในองค์กร ซึ่งหมายถึงตนเองและผู้อื่นร่วมกันทำงาน และเพื่อให้สมาชิกสามารถทำงานได้ตามความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ และบรรลุวัตถุประสงค์จะต้องอาศัยกิจกรรมในลำดับต่อไป เรียกว่า การชี้นำ

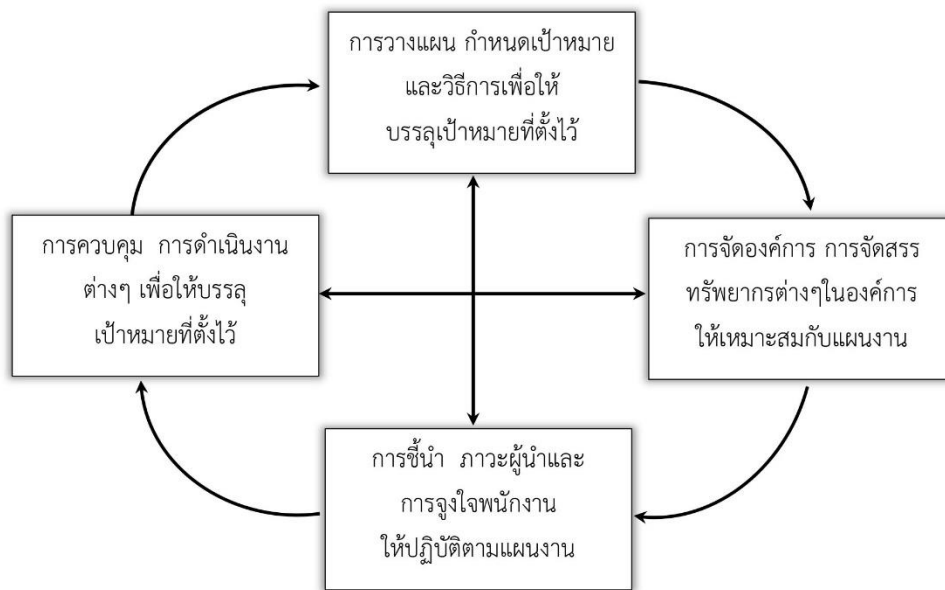
3. การชี้นำ (Leading) ประกอบด้วยเนื้อหา 2 เรื่องที่สำคัญ คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวผู้บริหารเองและการจูงใจ (Motivation) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการชักจูง หรือกระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานได้เต็มที่ตามความรู้ความสามารถ

4. การควบคุมองค์กร (Controlling) เป็นการควบคุมองค์กรให้ดำเนินการต่างๆภายในองค์กรเป็นไปตามแผนงานความคาดหวังหรือมาตรฐานที่กำหนด<sup>72</sup>

<sup>70</sup> Stephen P. Robbins , David A. De CenZo , Mary K. Coulter , **Fundamentals of Management** : Essential Concepts and Applications (Pearson Education Inc., New Jersey, 2013).

<sup>71</sup> Gomez – Mejia , L Balkin D. and Cardy , R. **Management** : People Performance Change (McGraw – Hill Companies Inc., New York, 2005).

<sup>72</sup> Ibid.



แผนภูมิภาพที่ 3 กิจกรรมหลักในการจัดการ 4 ประการ

ที่มา : Daft R. The New Era of Management: International Edition, Thomson Corporation (Ohio.2006).

### บทบาทของการจัดการสมัยใหม่

เมื่อกล่าวถึงหน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดการในองค์การมักมุ่งไปที่หน้าที่ต่างๆในขบวนการจัดการ 4 ประการ (การวางแผน , การจัดองค์กร , การโน้มนำ และการควบคุม) ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น ซึ่งผู้บริหารแต่ละคนให้ความสำคัญและเวลาในการทำหน้าที่การจัดการเหล่านี้แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังขึ้นกับลักษณะการดำเนินงานขององค์การที่แตกต่างกันด้วย เช่น มีลักษณะการดำเนินงานเป็นองค์การที่แสวงหากำไร หรือองค์การที่ไม่แสวงหากำไร ระดับของผู้บริหารที่แตกต่างกัน และขนาดขององค์การที่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาถึงกิจกรรมของผู้บริหารในองค์การแล้ว Mintzberg กล่าวว่า บทบาทของการจัดการสามารถจัดแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม หรือเรียกว่า บทบาทด้านการจัดการของ Mintzberg (Mintzberg's managerial roles) ได้แก่ บทบาทด้านระหว่างบุคคล (Interpersonal roles) บทบาทด้านข้อมูล (Information roles) และบทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional roles) โดยแต่ละกลุ่มของบทบาทมีบทบาทย่อยดังต่อไปนี้

**บทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal roles)** เป็นบทบาทด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วย บทบาทย่อย ได้แก่

1. บทบาทตามตำแหน่ง (Figurehead) ทำหน้าที่ประจำวันต่างๆตามระเบียบที่เกี่ยวกับกฎหมายหรือตามที่สังคมกำหนด เช่น การต้อนรับแขกขององค์การ ลงนามในเอกสารตามกฎหมาย เป็นต้น

2. บทบาทผู้นำ (Leader) ต้องรับผิดชอบสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นการทำงานของพนักงาน รับผิดชอบในการจัดหาคน ฝึกอบรม และงานที่เกี่ยวข้องอื่น

3.บทบาทสร้างสัมพันธภาพ (Liaison) โดยสร้างเครือข่ายภายในและภายนอกเพื่อการกระจายข้อมูลให้ทั่วถึง

**บทบาทด้านข้อมูล** (Information roles) เป็นบทบาทด้านการกระจายและส่งผ่านข้อมูล ประกอบด้วยบทบาทย่อย ดังนี้

4.เป็นผู้ติดตามประเมินผล (Monitor) เป็นการติดตามเลือกรับข้อมูล ซึ่งมักจะเป็นเหตุการณ์ปัจจุบัน เพื่อเข้าใจความเคลื่อนไหวขององค์กรและสิ่งแวดล้อม เป็นเสมือนศูนย์กลางของระบบ

5.เป็นผู้กระจายข้อมูล (Disseminator) รับบทบาทส่งผ่านข้อมูลไปยังพนักงานในองค์กร บางข้อมูลก็เกี่ยวกับข้อเท็จจริง บางข้อมูลเกี่ยวกับการแปลผลและรวบรวมความแตกต่างที่เกิดขึ้นในองค์กร

6.เป็นโฆษก (Spokesperson) ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ส่งต่อข้อมูลไปยังหน่วยงานภายนอกเกี่ยวกับแผนงาน นโยบาย กิจกรรม และผลงานขององค์กร เช่น เป็นผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรม

**บทบาทด้านการตัดสินใจ** (Decisional roles) ทำหน้าที่ในการตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วยบทบาทย่อย ดังนี้

7.เป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) หาโอกาสและริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เช่น การปรับปรุงโครงการเพื่อไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการออกแบบโครงการ โดยการจัดให้มีการทบทวนและกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโปรแกรมใหม่ๆ

8.เป็นจัดการความสงบเรียบร้อย (Disturbance handler) รับผิดชอบแก้ไขการดำเนินงาน เมื่อองค์กรเผชิญกับความไม่สงบเรียบร้อย โดยการทบทวนและกำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับความไม่สงบเรียบร้อยและวิกฤตการณ์ในองค์กร

9.เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource allocator) เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ในองค์กร เช่น ทำการตัดสินใจและอนุมัติในประเด็นที่สำคัญต่างๆขององค์กร โดยจัดลำดับและกระจายอำนาจ ดูแลกิจกรรมที่เกี่ยวกับเรื่องงบประมาณ และจัดการเกี่ยวกับการทำงานของพนักงาน

10.เป็นผู้ต่อรอง (Negotiator) รับผิดชอบในการเป็นตัวแทนการต่อรองในเรื่องสำคัญขององค์กร เช่น มีส่วนร่วมในการทำสัญญากับสหภาพแรงงานขององค์กร หรือการต่อรองกับผู้จัดหา (Suppliers)<sup>73</sup>

**ประสิทธิผลในการบริหารจัดการ** (Managerial Effectiveness)

Samuel C.Certo กล่าวถึงประสิทธิผลในการบริหารจัดการ หมายถึง การใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้ตรงกับเป้าหมายขององค์กร ถ้าองค์กรใช้ทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายได้ ผู้บริหารก็จะได้ชื่อว่า มีประสิทธิผล เมื่อใดที่องค์กรเข้าใจเป้าหมายเท่าไร ก็หมายความว่า ผู้บริหารมีประสิทธิผลมากขึ้นเท่านั้น<sup>74</sup>

<sup>73</sup>

**บทบาทของการบริหารจัดการ** , เข้าถึงเมื่อ 12 มีนาคม 2558 , เข้าถึงได้จาก <http://www.bloggang.com/mainblog.php?id=wbj7month=03-12-2014&group=297gblog=8>

<sup>74</sup>

Samuel, C. Certo, Modern Management 9<sup>th</sup> ed, By publish by Pearson Education Inc. (Publishing as Prentice Hall, Copyright © 2003) , 5 - 6



### ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ (Managerial Efficiency)

ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ หมายถึง สัดส่วนของทรัพยากรขององค์กรทั้งหมดที่ใช้ในกระบวนการผลิต ยิ่งสัดส่วนนี้มากก็หมายความว่า ผู้บริหารมีประสิทธิภาพมาก ยิ่งทรัพยากรสูญเสียไปหรือไม่ได้ใช้ในการผลิต ก็หมายความว่า ผู้บริหารไม่มีประสิทธิภาพ ในกรณีที่ทรัพยากรขององค์กรนั้นไม่ได้หมายถึงวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้า และการบริการเท่านั้น แต่ยังหมายถึงแรงงานของพนักงานด้วย ดังแผนภูมิภาพดังนี้

Resource Use	<b>Efficient</b> [most resources contribute to production]	Not reaching goals and not wasting resources	Reaching goals and not wasting resources
	<b>Inefficient</b> [few resources contribute to production]	Not reaching goals and wasting resources	Reaching goals and wasting resources
		<b>Inefficient</b> [little progress toward organizational goals]	<b>Efficient</b> [substantial progress toward organizational goals]
GOAL ACCOMPLISHMENT			

### แผนภูมิภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดของประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

#### จริยธรรมของนักบริหาร (Management Ethics)

แนวทางการปฏิบัติตนด้านการเมืองในองค์กรอย่างจริยธรรมควรต้องคำนึงถึงใน 3 ประเด็น ได้แก่

1.ประโยชน์ของส่วนรวม 2.สิทธิส่วนบุคคล 3.ความยุติธรรม กล่าวคือ

ประเด็นที่ 1 การกระทำที่เป็นการเล่นการเมืองในองค์กรนั้น เพื่อประโยชน์ส่วนตน หรือประโยชน์ส่วนรวม หากเป็นไปเพื่อเป้าหมายขององค์กร ก็เป็นการกระทำที่ไม่ขัดกับจริยธรรม แต่ถ้าเป็นไปเพื่อประโยชน์ส่วนตน ก็ถือว่าเป็นการกระทำที่ไม่มีจริยธรรม

ประเด็นที่ 2 เป็นเรื่อง สิทธิส่วนบุคคล หากการกระทำเป็นการละเมิดสิทธิส่วนบุคคลหรือสิทธิที่ควรมีของผู้อื่น ก็เป็นการขัดจริยธรรม

ประเด็นที่ 3 เป็นเรื่อง ความยุติธรรม กล่าวคือ การกระทำนั้นก่อให้เกิดความเท่าเทียมกันและยุติธรรมหรือไม่ หากเป็นการกระทำที่ทำให้บางคนได้ผลประโยชน์มากกว่า หรือทำให้บางคนเสียผลประโยชน์ ก็เป็นการกระทำที่ไม่จริยธรรม เช่น หัวหน้าประเมินผลการปฏิบัติงานลูกน้องอย่างไม่ยุติธรรม

โดยประเมินให้ลูกน้องที่ชอบได้มีผลประเมินที่ดีกว่า และใช้ผลการประเมินเป็นตัวกำหนดรางวัลตอบแทน เป็นต้น

การตัดสินใจว่าการกระทำใดมีจริยธรรมเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยาก โดยเฉพาะกับผู้บริหาร ผู้ที่มีอำนาจในองค์กร เนื่องจากผู้มีอำนาจมักจะอ้างว่าการกระทำของตนนั้น เพื่อประโยชน์ส่วนรวมและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ไม่ได้ก้าวท้าวสิทธิของใคร และทำไปอย่างยุติธรรมมีความเท่าเทียมกัน ซึ่งในทางปฏิบัติแล้ว ผู้ที่มีอำนาจมักเป็นผู้ที่จะกระทำขัดกับจริยธรรมมากกว่าพนักงานทั่วไปที่ไม่มีอำนาจ ดังนั้นผู้บริหารที่มีอำนาจควรพิจารณาพิจารณาการกระทำของตนเองตามความจริงให้ดีเกี่ยวกับ 3 ประเด็นข้างต้นว่า เป็นการกระทำอย่างมีจริยธรรมหรือไม่<sup>75</sup>

### สรุป

- 1.การจัดการ (Management) หมายถึง กระบวนการที่ให้การดำเนินงานกิจกรรมต่างๆสำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ด้วยคนและทรัพยากรภายในองค์กร
- 2.ผู้จัดการ (Manager) หมายถึง ผู้ที่ทำงานร่วมกันหรือทำโดยผ่านบุคคลอื่นๆให้เกิดการประสานงาน เพื่อให้กิจกรรมต่างๆขององค์กรสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด การเปลี่ยนแปลงขององค์กรในปัจจุบัน ทำให้บทบาทของผู้จัดการต้องเปลี่ยนไป ไม่มีเส้นแบ่งระหว่างผู้จัดการกับพนักงานอย่างชัดเจน
- 3.ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การดำเนินงานอย่างถูกวิธี เป็นการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) หากสามารถทำงานได้ผลผลิตมากกว่าในขณะที่ใช้ปัจจัยนำเข้าน้อยกว่า หรือเท่ากัน ก็หมายความว่า สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า ส่วนประสิทธิผลในการบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ประสิทธิภาพจะเน้นที่วิธีการในการปฏิบัติ ส่วนประสิทธิผลจะเน้นที่ผลผลิตที่เกิดจากการปฏิบัติงาน
- 4.กระบวนการจัดการ (Management Process) ประกอบด้วย กิจกรรมที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1.การวางแผน (Planning) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย และวางกลยุทธ์ รวมทั้งแผนปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร 2.การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการจัดวางโครงสร้างขององค์กรเพื่อรองรับการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ 3.การชี้นำ หรือการโน้มนำ (Leading / Influencing) เป็นการจูงใจ โน้มนำพนักงานทั้งรายบุคคลและกลุ่ม ให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ มีการติดต่อสื่อสาร ร่วมแรงร่วมใจ รวมทั้งการรับมือกับประเด็นต่างๆเกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร 4.การควบคุม (Controlling) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ขององค์กร

<sup>75</sup>

บทบาทของการบริหารจัดการ , เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 12 มีนาคม 2558 , เข้าถึงข้อมูลได้จาก <http://www.bloggang.com/mainblog.php?id=wbj7month=03-12-2014&group=297gblog=8>

### มุมมองของการบริหารจัดการสมัยใหม่

การบริหารจัดการสมัยใหม่ เป็นแนวทางพื้นฐานของการบริหารจัดการที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ในมุมมองของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งอาจนำไปสู่การบริหารจัดการแห่งอนาคต และอาจกล่าวได้ว่าเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ที่สำคัญที่นักวิชาการจะให้การยอมรับในปัจจุบันยังเป็นกรอบความคิดที่ถูกลำนำไปใช้ในการบริหารภาครัฐได้เป็นอย่างดี แนวคิดของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ถูกมองว่าเป็นปรัชญาการบริหารที่ภาครัฐนำมาใช้บริหารตั้งแต่ ปี 1980 โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้ภาครัฐมีความทันสมัย สาธารณะสำคัญของแนวคิดของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง ก็คือ

โจนาธาน บอสตัน (Jonathan Boston) และคณะ ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารจัดการสมัยใหม่ไว้ว่า

1. มองว่าการบริหารงานมีลักษณะที่เป็นสากล คือไม่แตกต่างกันเป็นนัยสำคัญระหว่างการบริหารธุรกิจเอกชนและการบริหารงานของภาครัฐ
2. ปรับเปลี่ยนจากการให้น้ำหนักความสำคัญที่เดิมมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการควบคุมปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรและกฎระเบียบต่างๆมาเป็นการควบคุมในเรื่องของผลผลิตและผลลัพธ์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในภาระรับผิดชอบต่อกระบวนการของการทำงาน มาเน้นภาระความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์แทน
3. ให้ความสำคัญต่อเรื่องของการใช้ความสามารถหรือทักษะการบริหารมากกว่าการที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายแต่เพียงอย่างเดียว
4. ให้ความสำคัญต่อการมอบอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลาง (Devolution of centralized power) ไปให้หน่วยงานผู้ปฏิบัติ เพื่อให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานมีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารและการดำเนินงาน
5. เน้นปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับ โดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างการทำกับดูแลควบคุมที่เป็นภารกิจงานเชิงพาณิชย์และไม่ใช่เชิงพาณิชย์ออกจากกัน รวมถึงแยกภารกิจงานเชิงนโยบายและการให้บริการออกจากกันอย่างเด็ดขาด
6. เน้นการแปรรูปกิจการของรัฐให้เป็นเอกชน (Privatization) และให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก (Outsourcing) รวมทั้งประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้างและการแข่งขันประมูลงาน (Competitive Tendering) เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการให้สูงขึ้น
7. ปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างของบุคลากรภาครัฐให้มีลักษณะสั้นและกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้
8. เปลี่ยนแนววิธีการบริหารจัดการของภาครัฐกิจเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจการทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (Performance agreement) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจัดจ้าง

บุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราวเฉพาะกิจ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานและการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร (Corporate image)

9. มีการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนในรูปของตัวเงิน (Monetary Incentives) มากขึ้น

10. สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการจ่ายเงินงบประมาณ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์ กล่าวถึงการบริหารจัดการสมัยใหม่ว่า ต้องประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ เป็นองค์กรที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ควบคุมการพัฒนาคุณภาพ และบริหารเพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า พันธกิจ : 1. สร้างความเป็นผู้นำในธุรกิจที่ดำเนินอยู่ 2. สร้างเสริมการทำงานเป็นทีม 3. สร้างความพอใจให้กับลูกค้า 4. สร้างรายได้อย่างต่อเนื่อง 5. สร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมที่ดี และช่วยเหลือสังคม วัฒนธรรมองค์กร วัตถุประสงค์ 1. สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า 2. มีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม 3. ให้การศึกษาและพัฒนาบุคลากรตลอดเวลา วิธีคิด: 4. ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพ 5. ให้ความสำคัญแก่กระบวนการทำงาน 6. กระบวนการถัดไปคือลูกค้าของเรา วิธีการทำงาน 7. บริหารด้วยข้อมูลจริงในสถานที่จริง 8. แก้ปัญหาที่สาเหตุ เน้นการป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ 9. ใช้กรรมวิธีทางสถิติ 10. จัดลำดับความสำคัญ 11. ดำเนินการบริหารแบบ PDCA 12. สร้างระบบมาตรฐานที่มีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ ค่านิยม: 1. ถูกต้อง 2. ถูกใจ 3. ถูกเวลา 4. ถูกหลัก ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ต้องคำนึงถึงคุณภาพ นิยามคุณภาพในความหมายเดิม คุณภาพคือ การทำให้ได้ตามมาตรฐานในความหมายใหม่ คือความพอใจของลูกค้า คือคุณประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับจากการใช้สินค้าและบริการ คือสภาพที่เป็นคุณ คือความสุขของทุกคน ในสิ่งที่ชอบธรรม คือการที่ลูกค้ากลับมาหาเราไม่ใช่สินค้ากลับมาหาเรา นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงค่านิยมหลัก แนวคิดขององค์กรในการสู่ความเป็นเลิศที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย 1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ 2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า 3. การเรียนรู้ขององค์กรของแต่ละบุคคล 4. การเห็นคุณค่าของพนักงานและคู่ค้า 5. ความคล่องตัว 6. การมุ่งเน้นอนาคต 7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม 8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง 9. ความรับผิดชอบต่อสังคม 10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า 11. มุมมองในเชิงระบบ<sup>76</sup>

เนตรพัฒนา ยาวีราช กล่าวไว้ในเรื่องแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ เป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์เนื่องจากการจัดการต่อมีการเพิ่มคุณค่า เพื่อให้องค์กรแข็งแกร่ง ซึ่งถ้าอ่อนแอ ในยุคการแข่งขันก็จะหายไป จากวงจรธุรกิจ ดังนั้นเพื่อความอยู่รอดผู้บริหารจึงคิดหากกลยุทธ์ในการบริหารจัดการอย่างดีที่สุด และที่นำมาใช้กันในปัจจุบันในองค์กรต่างๆ ทั้งทางธุรกิจภาคเอกชนและรัฐบาล คือการจัดการกลยุทธ์ ปัจจุบันการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์ รวมไปถึงหน่วยรัฐบาล รัฐวิสาหกิจ โรงพยาบาล สถานศึกษา และองค์กรในรูปแบบต่างๆ อีกด้วย เนื่องจากแผนกลยุทธ์จะช่วยกำหนดเป้าหมายแน่นอนชัดเจน และให้

<sup>76</sup> พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์ , เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง เครื่องมือของการบริหารจัดการสมัยใหม่ , (โครงการพัฒนานักบริหารมหาวิทาลัยมหิดล รุ่นที่ 4 ณ ห้องอบรมชั้น 5 อาคารสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา 27 มีนาคม 2550) , 8

วิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกันระหว่างพนักงานและองค์การศึกษาที่ผ่านมาก็ให้การสนับสนุนสมมติฐานที่ว่า การวางแผนกลยุทธ์จะช่วยให้ผลตอบแทนทางการเงินขององค์การได้ดีกว่าการดำเนินงานที่ปราศจากการวางแผนระยะยาว<sup>77</sup>

เรื่อง	เดิม	ใหม่
กลุ่มงาน	หน้าทำงาน	ทีม
ลักษณะงาน	ง่าย	มีความสลับซับซ้อน
บทบาทพนักงาน	ถูกควบคุม	ให้อำนาจ
การจ้างงาน	เน้นตำแหน่ง	เน้นรายได้
การวัดผล	กิจกรรม	ผลสัมฤทธิ์
ความก้าวหน้า	เน้นอาวุโส	เน้นความสามารถ
ผู้จัดการ	ทำงานเป็นหัวหน้า	ทำงานเป็นที่ปรึกษา
องค์การ	ขั้นตอนมาก	ขั้นตอนน้อย

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารแบบเดิม กับกลยุทธ์การบริหารแบบใหม่



<sup>77</sup> เนตรพัฒนา ยาวีราช , การจัดการสมัยใหม่ (กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2553)

## แนวคิดการบริหารในศตวรรษที่ 21 (Management 21<sup>st</sup> Century)

การบริหารในศตวรรษที่ 21 (Management 21<sup>st</sup> Century) มีความพยายามค้นหาคำตอบเรื่อง ของอนาคตที่เกี่ยวกับ ผู้นำ\_กระบวนการ\_และองค์กร โดยบุคลากรต่าง ๆ ที่มีการคาดเดาหรือพยากรณ์เรื่อง การบริหารจัดการในอนาคตนานาประการ

ชาวดีฮรี (Chowdhury) เป็นนักประพันธ์หนุ่มที่มีตำแหน่งเป็น Executive Vice President ของ American Supplier Institute โดยกล่าวไว้ว่า ศิลปะการบริหารจัดการมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ผู้นำ ในศตวรรษที่ 21 ต้องมีคุณสมบัติเป็นนักฝัน ทำนุบำรุง และมีความพยายามอย่างหนักที่จะทำให้ฝันให้เป็นจริง เขาได้ระบุคุณสมบัติผู้นำไว้ 4 ประการ คือ

1. เป็นนักสื่อสารที่ดีกับผู้คน (Peoplistic Communication) ผู้นำมีการสร้างบรรยากาศที่เป็น มิตร และมีการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรทุกคนได้อย่างรวดเร็ว
2. สามารถสร้างอารมณ์และความเชื่อ (Emotion and Belief) ผู้นำทำให้บุคลากรเชื่อมั่นใน ยุทธศาสตร์ การตัดสินใจของผู้นำ และเชื่อในงานที่เขาทำอยู่
3. มีทักษะรอบตัว (Multi-skilled) มีความรู้หลายภาษา รู้หลายวัฒนธรรม และรู้เรื่องราวต่าง ๆ ที่ เป็นสิ่งสำคัญในการบรรลุความสำเร็จ และ
4. เป็นนักคิดเรื่องใหม่ ๆ (Next mentality) ผู้นำระดับโลกเมื่อทำเฉลิมฉลองความสำเร็จแล้วจะมี การตั้งเป้าหมายเรื่องใหม่ทันที โดยสรุป ผู้นำยุคใหม่เป็นผู้ที่ทำงานหนัก ไม่พึงพอใจอะไรง่าย ๆ ยึดมั่นใน แนวคิด มีความกระตือรือร้น และ ไม่ย่อท้อ

Chowdhury ยังได้กล่าวถึง ด้านกระบวนการว่า การบริหารจัดการต้องมีการเรียนรู้ว่า ความ ล้มเหลวในวันนี้สอนให้เราประสบความสำเร็จในวันหน้า เขาเน้น 4 เรื่องที่สำคัญคือ

1. การให้ความรู้ถึงรากหญ้า (Grass-root education) เกี่ยวข้องกับการอบรมพนักงานทุกระดับ ตั้งแต่ประธานบริษัทจนถึงคนงานอย่างไม่แยกชั้นวรรณะ
2. มีมาตรการเชิงป้องกัน (Fire Prevention) การป้องกันสินค้าที่ชำรุดทำให้ลูกค้าพึงพอใจและมีความจงรักภักดี
3. มีการติดต่อโดยตรง (Direct interaction) ทำให้ลูกค้าเกิดความกระตือรือร้นจะมาแทนที่การ วัดความพึงพอใจ และ
4. ปรับตัวตามยุค (Effective globalization) ผู้จัดการต้องเข้าใจตลาดและลูกค้าก่อนแนะนำ ผลิตภัณฑ์

ในหัวข้อสุดท้ายคือเรื่ององค์กร Chowdhury เน้นเรื่องการบริหารจัดการบุคลากรโดยเฉพาะคน เก่ง (Talent) ตามคำคาดการณ์ว่าองค์กรที่บริหารจัดการบุคคลเรื่องคนเก่ง (Talent Management) ได้ดี มีผลประกอบการดีกว่าร้อยละ 30-40 เมื่อเทียบกับองค์กรทั่วไป โดยมีสูตรว่า ผลตอบแทนจากคนเก่ง คือ จำนวนความรู้ที่ได้รับหารด้วยการลงทุนในคนเก่ง (Return on Talent : ROT = Knowledge generated/Investments in talents) ทั้งนี้ความรู้ที่ได้ คือ ความรู้ที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในหมู่

พนักงาน เกิดนวัตกรรม กระบวนการทำงานที่ดีขึ้น มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสม การลงทุนในคนเก่งมีข้อควรระวังไว้คือ ลงทุนให้ถูกคนและตรงตามความต้องการขององค์กรด้วย

การบริหารกลุ่มคนเก่ง (Talent Management) มี 4 ขั้นตอนคือ

1. การสร้างแรงดึงดูด ( Attracting talents) เป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่องค์กรต้องไม่ย่อท้อในการค้นหาคนเก่ง
2. การรักษา ( Keeping talents) องค์กรต้องมีการอุปถัมภ์จนทำให้คนเก่งอยากอยู่และทำงานให้กับองค์กร
3. การบริหารจัดการ ( Managing talents) มีการจัดการให้ลงในตำแหน่งที่ทำให้มีการใช้ศักยภาพได้อย่างสูงสุด และ
4. การระบุคนเก่ง ( Identifying talents) ผู้บริหารต้องทำการค้นหาคนเก่งที่ซ่อนเร้นในองค์กรให้พบ ก่อนที่จะไปหาจากแหล่งภายนอก

สรุปเรื่ององค์กร คือ มีความเพียรไม่ย่อหย่อนในการสร้างนวัตกรรม องค์กรในศตวรรษที่ 21 จะมีการประดิษฐ์ผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นรายวัน

#### ผู้นำในศตวรรษที่ 21

เจมส์ เอ็ม. คูเซส และ บาร์รี เอส. พอสเนอร์ (James M. Kouzes and Barry S. Posner) กล่าวไว้ว่า “ผู้นำจะต้องมองไปในอดีตและสามารถมองไปในอนาคต” ซึ่งหมายถึง ผู้นำต้องทบทวนประสบการณ์ในอดีตเพื่อนำไปใช้ในอนาคต มีบทเรียน 7 ข้อที่พวกเขาคิดว่ายังคงใช้ได้ถึงศตวรรษที่ 22 คือ ผู้นำจะต้อง 1. มีความน่าเชื่อถือ 2. ใช้ระบบการนำในทุกระดับ 3. สร้างความท้าทาย 4. มุ่งเน้นอนาคต 5. ทำงานเป็นทีม 6. สร้างตำนานให้คนกล่าวถึง และ 7. ดูแลคนด้วยใจ

อิงกาลีลล์ โฮล์มเบิร์ก และ โจนาส ริตเตอร์สตราเล (Ingatill Holmberg and Jonas Ridderstrale) พูดถึงผู้นำในยุคดิจิทัลว่าต้องมีคุณสมบัติดังนี้ คือ มีนวัตกรรม มีความใฝ่ฝัน และมีความรู้สึก (ใช้ผัสสะทั้ง 5 คือ การเห็น ได้ยิน ได้กลิ่น ลิ้มรส สัมผัส) คือ ใช้ความฝันที่สามารถทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

ความฝันที่ว่านี้คือจินตนาการและความรู้สึก ที่สามารถทำให้เกิดการทำลายอย่างสร้างสรรค์ (Creative Destruction) คือ ผู้นำใช้จินตนาการและความรู้สึกในการกระตุ้นก่อให้เกิดความโกลาหลขึ้นแทนที่จะอกระเปียบ แล้วใช้ประสบการณ์ของสมาชิกในกลุ่มในการจัดระเบียบขึ้นมาใหม่โดยใช้ความรู้สึกมากกว่าเหตุผล โดยที่ผู้นำจะแสดงในบทบาทเป็นผู้ช่วยเหลือเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว

ลินดา เอ. ฮิลล์ (Linda A. Hill) ให้หลักคิดว่าผู้นำในยุคหน้าประกอบด้วย กลุ่มคนเก่ง มีความใฝ่ฝัน และมีความแตกต่างกัน กลุ่มผู้นำเหล่านี้เป็นกลุ่มที่เรียกว่าอัจฉริยะ การบริหารจัดการกลุ่มคนเก่งเหล่านี้เป็นยุทธศาสตร์ในการแข่งขันที่สำคัญ โดยบริหารกลุ่มคนเหล่านี้ให้ลงตัวกับความต้องการขององค์กรเป็นเรื่องสำคัญ

เปรียบเทียบคือผู้นำเสมือนเป็นคนเลี้ยงแกะที่คุมอยู่หลังฝูงแกะ โดยปล่อยให้แกะตัวที่คล่องแคล่ววิ่งไวก่อนเป็นตัวนำฝูง โดยที่แกะตัวอื่น ๆ ไม่รู้ว่าการควบคุมที่แท้จริงอยู่ด้านหลัง ดังนั้นผู้ที่จะนำกลุ่มบุคคลที่เก่งเหล่านี้ได้ ต้องมองโลกเป็นสีเทาไม่ใช่ขาวหรือดำ แต่มีการตัดสินใจที่ดี และกล้าเสี่ยง

พอล เอ.แอล. อีวานส์ (Paul A.L. Evans) กล่าวถึง การบริหารท่ามกลางความขัดแย้งสองขั้ว เช่น คนกับระบบ ลูกค้ำกับพนักงาน คุณภาพกับราคา ความแข็งแกร่งกับความอ่อนโยน ระยะสั้นกับระยะยาว การกระจายอำนาจกับการรวบอำนาจ ศิลปะกับวิทยาศาสตร์ ฯลฯ เราไม่สามารถทำให้มันหายไป หรือแก้ปัญหานี้ได้ ถ้าเราเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งอาจนำไปสู่ความเสี่ยงสูง ดังนั้น ผู้นำต้องรู้จักปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การไปสูเป้าหมายได้ต้องดูทิศทางลมและกระแสที่ประกอบกันไม่ฝืนเรือ มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวพร้อมปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์อยู่เสมอ นั่นคือ การรักษาสมดุลไม่สุดโต่งไปข้างใดข้างหนึ่ง

สตรูท อาร์. ลีวิน (Stuart R. Levine) เชื่อว่าคุณค่าของผู้นำอยู่ที่ความสามารถในการปรับตัว มีการเรียนรู้ และการตอบสนองเชิงบวก นั่นคือผู้นำที่หาตนเองเป็นผู้สอนงาน ให้บุคลากรในองค์กรเพิ่มพูนความสามารถพิเศษ ที่มีหลัก 7 ประการ คือ 1. จากแรงจูงใจในอาชีพแปรเป็นแรงจูงใจจากคุณค่าหลัก 2. จากไกล่เกลี่ยแปรเป็นกระบวนการ 3. จากเทคโนโลยีแปรเป็นความสัมพันธ์ 4. จากรวบรวมแปรเป็นการกระจายข้อมูลข่าวสาร 5. จากฉันทันแปรเป็นเรา 6. จากเน้นผลิตผลแปรเป็นเน้นบุคลากร และ 7. จากผู้นำแปรเป็นผู้นำด้านการเรียนรู้

ซีลา ฟาร์เรน (Caella Farren) เชื่อว่าความเชี่ยวชาญของผู้นำที่มีความสำคัญอย่างมาก มี 6 ประเด็นคือ 1. มีจุดมุ่งหมายของบุคคลที่สอดคล้องกับองค์กร 2. ผู้นำที่เชี่ยวชาญในด้านอาชีพ 3. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการวิจัยและการพัฒนา 4. องค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ 5. การเป็นหุ้นส่วนกับองค์กร และ 6. มีแนวคิดแบบนักลงทุน

พอล เดียนตี และ โมรีน แอนเดอร์สัน (Paul Dainty and Moreen Anderson) กล่าวว่า “ผู้จัดการต้องมีการเรียนรู้และปรับตัวในศตวรรษใหม่ที่เทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทมากขึ้นในการทำงาน ผู้จัดการพึงต้องมีแนวคิดในการนำข้อมูลข่าวสารมาช่วยในการวิเคราะห์ แปลงเป็นองค์ความรู้ในการตัดสินใจแก้ปัญหา มากกว่าพึ่งพาเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว เพราะคนเรามีความรู้สึกนึกคิดที่ต่างกัน รวมถึงการให้คุณค่าและความเชื่อที่แตกต่างกัน”

ดังนั้น ความฉลาดทางอารมณ์ จึงมีความสำคัญต่อการรับแรงกดดันที่จะมีมากขึ้นในอนาคต การมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงจึงมีความสำคัญมากกว่าการใช้เทคโนโลยี คือเทคโนโลยีไม่สามารถทดแทนได้นั่นเอง ผู้จัดการพึงใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการดูภาพรวมของปัญหาและสามารถเห็นประเด็นสำคัญของปัญหาได้ ทั้งสองคนมีความเห็นว่า ในศตวรรษใหม่การปรับเปลี่ยนวิธีคิดมีความสำคัญกว่าการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี



## กระบวนการในศตวรรษที่ 21

สุมานาตรา , คริสโตเฟอร์ เอ. บาร์เล็ทท์ และ ปีเตอร์ มอแรน (Sumanatra Ghoshal, Christopher A. Bartlett and Peter Moran) กล่าวไว้ว่า ให้โยนกระบวนการที่คุ้นเคย ๆ ทิ้งไป และทดลองกับสิ่งใหม่ ๆ ที่ดีกว่า ประเด็นแรกเกี่ยวกับสังคมคือ บริษัทต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมด้วย มิฉะนั้นช่องว่างระหว่างเศรษฐฐานะของบริษัทและกฎเกณฑ์ของสังคม จะยิ่งเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ นั่นคือการกระทำที่สังคมไม่ยอมรับ ซึ่งจะไม่เกิดผลดีกับผู้ใด

ในโลกธุรกิจมีตัวอย่างบริษัทมากมายที่ยังมีกำไรเป็นกอบเป็นกำ และสามารถสร้างคุณค่าให้กับสังคมมากกว่าที่จะมุ่งหาผลกำไรอย่างเดียว ประเด็นที่สอง ผู้คนไม่ใช่เครื่องจักร แต่จะเป็นประโยชน์มากถ้าเชี่ยวชาญในสิ่งที่บริษัทต้องการ พนักงานในศตวรรษหน้าจึงมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาตนเองและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มากกว่าที่จะทำงานอย่างเดิมอยู่กับบริษัทเดิมไปตลอดชีวิต

ซีเค พรฮาลาด (CK Prahalad) มีความเชื่ออย่างมากว่าเราต้องกลับมาทบทวนแนวทางและเครื่องมือการบริหารจัดการ นั่นคือ อำนาจ โครงสร้าง ลำดับชั้น การควบคุม ความร่วมมือ ความเป็นเจ้าของ และแรงจูงใจ แนวคิดและเครื่องมือใหม่ ๆ จะเกิดขึ้น

การเปลี่ยนแปลงจะเป็นนวัตกรรมพื้นฐานขององค์กร และองค์ประกอบ 6 อย่างที่สำคัญในศตวรรษใหม่คือ 1.การมีประเด็นร่วม 2. ค่านิยมหลักและพฤติกรรมขององค์กร 3. การทำงานเป็นทีม 4. เสริมสร้างทักษะบุคลากร 5. มีความรวดเร็วในการตอบสนอง และ 6. การใช้ทรัพยากรร่วมกันขององค์กร ในการสร้างโอกาสใหม่ ๆ

ปีเตอร์ โลเรนจ์ (Peter Lorange) กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการในศตวรรษใหม่จะใช้หลักพฤติกรรมศาสตร์ คือ เน้นที่การบริหารจัดการบุคลากรเป็นหลัก การเรียนรู้ที่เร็วขึ้น การทำงานเป็นทีมที่สมาชิกมีวัฒนธรรมแตกต่างกัน กระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลที่เน้นแรงจูงใจการเจริญเติบโตงบประมาณแบบองค์รวมเน้นโครงการที่เติบโตเร็ว และการควบคุมเชิงรุก

การเจริญเติบโตจึงเป็นแบบเร็วสุด ๆ ซึ่งจะเป็นการบริหารจัดการในอนาคตที่ทำให้บริษัทมีผลประกอบการที่ดี นั่นคือการค้นหาโอกาสใหม่ ๆ และการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นอย่างรวดเร็ว เพราะวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์จะสั้น ต้องรีบหาทางคืนทุนโดยเร็ว

เจ. วิล ฟอพเพน (J. Wil Foppen) ให้ความสำคัญกับการบริหารองค์กร และ การศึกษาเรื่องการบริหารจัดการ ว่าเป็นสองสิ่งที่สำคัญ ที่ทำให้ผู้จัดการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในโลกแห่งความซับซ้อน เพราะเป็นการพัฒนาศักยภาพโดยการให้ความรู้ด้านการบริหารจัดการกับบุคลากร ที่สามารถทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่น ปรับตัว และมีความสร้างสรรค์ สอดคล้องกับแนวโน้มสภาพของสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

โรเบิร์ต อ็ม.ฟูลเมอร์ และ มาร์แชลล์ โกลสมิทซ์ (Robert M.Fulmer & Marshall Goldsmith) ให้ความเห็นว่า การพัฒนาผู้นำให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นเรื่องสำคัญ ไม่ว่าจะกฎเกณฑ์

ต่าง ๆ จะระบุไว้อย่างไรก็ตาม องค์กรควรมีวิธีคัดเลือกผู้นำให้ถูกคนจากผู้มีศักยภาพในองค์กร และมีการลงทุนในกระบวนการพัฒนาผู้นำในอนาคต โดยมีแผนสืบทอดตำแหน่ง เพราะการลงทุนในการพัฒนาผู้นำเป็นการลงทุนระยะยาวกว่าจะออกดอกออกผล การพัฒนาผู้นำจึงต้องเน้นที่การพัฒนาบุคลากรและประสบการณ์ทางธุรกิจ

ปีเตอร์ เอ็ม. เซ็งเก้ และคาร์ติน เอช. คิฟเฟอร์ (Peter M. Senge and Kartin H. Kauffer) ได้กล่าวไว้ว่า ความเข้าใจเรื่องชุมชนผู้นำ (ระดับรองลงมา) ที่จะช่วยกันบริหารองค์กรในศตวรรษใหม่ให้ผู้นำ (ระดับสูง) มีความมั่นใจในการสร้างอนาคตขององค์กรมากยิ่งขึ้น การเปลี่ยนแปลงนี้เป็นการรวมเอาความสามารถของแต่ละคนอย่างเป็นระบบ

ตามคำนิยามที่เรียกกลุ่มที่อยู่กันเป็นเครือข่ายภายในว่าเป็นชุมชนผู้นำ ซึ่งผลจากการรวมกลุ่มกันทำให้สามารถกำหนดอนาคตและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างดี เพราะทุกองค์กรจะต้องเผชิญกับความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงสามประการคือ ความท้าทายที่จะเริ่มต้นปรับเปลี่ยน ความท้าทายในการรักษาความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลง และความท้าทายในการปรับปรุงใหม่คิดใหม่อีกรอบ

### องค์กรในศตวรรษที่ 21

ฮาร์มิด บูชีกี และ จอน อาร์. คิมเบอร์ลี (Hamid Bouchikhi & John R. Kimberly) กล่าวว่าไว้ว่า องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงานให้เป็นแบบเฉพาะตัวเพื่อรองรับทั้งลูกค้าและพนักงาน แนวคิดในศตวรรษใหม่แทนที่จะบอกว่าลูกค้าต้องมาก่อน หรือบุคลากรต้องมาก่อน ต้องเปลี่ยนเป็น ผู้ถือหุ้น ลูกค้า และบุคลากรต้องมาก่อน

บุคลากรจะเชื่อผู้บริหารก็ต่อเมื่อผู้บริหารเชื่อในบุคลากรด้วย ดังนั้นองค์กรในศตวรรษที่ 21 ต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องเกี่ยวกับลูกค้าหรือสถานการณ์ของบริษัทให้กับพนักงาน ให้ได้รับรู้และร่วมรับผิดชอบด้วย เพื่อแสดงถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

เดวิด คอนคลิน และ ลอว์เรนซ์ แทปป์ (David Conklin & Lawrence Tapp) กล่าวว่าไว้ว่า ความสำเร็จขององค์กรในศตวรรษใหม่เกิดจากนวัตกรรมในองค์กรและเครือข่ายสมาชิกขององค์กร โครงสร้างองค์กรจะเป็นแบบกระจายอำนาจ ไม่เป็นลำดับชั้น แต่จะให้อิสระแก่หน่วยย่อยที่อยู่ในพื้นที่ตามภูมิศาสตร์ต่าง ๆ ที่มีการตัดสินใจเสมือนเป็นผู้ลงทุนเอง มีการสร้างเครือข่ายที่ทำให้เกิดนวัตกรรมทั่วทั้งเครือข่าย และทำให้องค์กรหรือสาขาที่เป็นสมาชิกประสบความสำเร็จ

ซึ่งเกิดขึ้นโดยแต่ละหน่วยในเครือข่ายมีการทำวิจัย ออกแบบ พัฒนา ทดสอบ ดังนั้นทั่วทั้งเครือข่ายจะเรียนรู้ร่วมกันและช่วยกันสร้างนวัตกรรมที่ทำให้สินค้าราคาถูกลง และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น ยกตัวอย่างคือเครือข่ายของบริษัทผลิตรถยนต์ที่อยู่ในประเทศต่าง ๆ

เดฟ อูลริช (Dave Ulrich) ได้ให้ความเห็นว่า แต่ละบุคคลควรมีการเตรียมพร้อมสู่ศตวรรษใหม่ โดยการตระเตรียมความรู้ให้พร้อม เพราะความรู้คือสมบัติของแต่ละคน ขององค์กร และของประเทศ องค์กรที่ประสบความสำเร็จคือต้องสร้างความคิดและทำความคิดนั้นให้เป็นจริง นั่นคือองค์กรที่มีนวัตกรรม มีการบริหารจัดการความรู้ และสามารถสร้างยุทธศาสตร์ได้

โรซาเบธ มอสส์ คานเตอร์ (Rosabeth Moss Kanter) กล่าวเกี่ยวกับผู้นำต้องคิดให้เป็น นี่คือนวัตกรรมของผู้นำที่สำคัญประกอบด้วย 1. แนวคิด 2. สมรรถนะ และ 3. การสื่อสาร (Kaleidoscope คือกล้องส่องสะท้อนภาพโดยมากเป็นรูปสามเหลี่ยมมีแนวยาวที่ด้านข้างประกอบด้วยกระจกเงา ทำให้เห็นภาพซ้ำซ้อนแปลกออกไปจากปกติ)

ผู้นำจะต้องสร้างวัฒนธรรมในการเจรจาโต้ตอบ แลกเปลี่ยนความคิด ทำให้เกิดแนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการใช้มุมมองที่แตกต่างกันออกไป เพื่อหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ หรือสร้างนวัตกรรมจากทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรมีอยู่ แต่ก็ต้องมองออกนอกองค์กรด้วยเช่นเดียวกัน

### สรุป

แนวความคิดจากนักคิดหลายคน ที่มีแนวโน้มว่า การบริหารจัดการในศตวรรษที่ 21 จะมีแนวคิดที่เป็นสตรีเพศเพิ่มขึ้น การบริหารเรื่อง ความไม่แน่นอน ความกำกวม การเปลี่ยนแปลง ความร่วมมือ การร่วมงานกัน และชัยชนะ จากการบริหารยุคเดิมที่ออกแนวเพศชาย การบริหารเรื่อง ความแน่นอน การประกันคุณภาพ การพยากรณ์ผล การแข่งขัน ความได้เปรียบ และ การประคับประคองในความคิดส่วนตัวของ Chowdhury คือ ผู้นำต้องมีทักษะหลายด้าน สามารถกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ และมีความเชื่อ ความสำเร็จขององค์กรอยู่ที่การบริหารจัดการคนเก่ง ผลตอบแทนจากคนเก่งจะเป็นตัวชี้วัดหนึ่งเช่นเดียวกับตัวชี้วัดทางการเงิน<sup>78</sup>

<sup>78</sup> มารวย ส่งทานินทร์ , การบริหารในศตวรรษที่ 21 เข้าถึงเมื่อวันที่ 20 เมษายน 2558 เข้าถึงได้จาก: <https://www.gotoknow.org/posts/579243>

### แนวคิดการจัดการสมัยใหม่ (Modern Management Approaches)

แนวคิดการจัดการสมัยใหม่ (Modern Management Approaches) ทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่จะมุ่งที่ทัศนะระบบขององค์การและความคิดเชิงสถานการณ์ โดยยึดหลักว่าไม่มีโมเดลหรือทฤษฎีใดที่ใช้ได้ในทุกสถานการณ์ทั้งหมด ดังนั้นแนวคิดนี้จึงประกอบด้วย

1. องค์การในฐานะเป็นระบบ (Organization as Systems) หรือเป็นทฤษฎีระบบ System Theory) เป็นการรวบรวมการทำงานในส่วนที่มีความเกี่ยวข้องกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้การกระทำบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ

ระบบย่อย (Subsystem) หมายถึง ระบบต่างๆภายในระบบที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ผู้บริหารที่มีแนวคิดเชิงระบบจะมององค์การในลักษณะมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม แนวคิดต่างๆในเชิงระบบของการจัดการ องค์การจะใช้กระบวนการแปรสภาพเพื่อเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิต ระบบจึงขึ้นกับการป้อนกลับเพื่อตรวจสอบผลลัพธ์ว่าปรับปรุงปัจจัยนำเข้า ดังนั้นในทฤษฎีระบบจะช่วยผู้บริหารกำหนดขอบเขตองค์การและการใช้ระบบย่อยซึ่งเป็นระบบต่างๆในองค์การที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ผู้บริหารที่มีแนวคิดเชิงระบบจะมององค์การในลักษณะมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในกรณีที่เป็นระบบเปิด คือ เป็นระบบซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกหรือได้รับอิทธิพลหรือผลกระทบอย่างสม่ำเสมอจากสภาพแวดล้อมภายนอก ส่วนระบบปิด คือ เป็นระบบซึ่งไม่พิจารณาถึงอิทธิพลหรือผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอก ระบบปิดจะไม่ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม

แนวคิดตามระบบขององค์การ ตามทฤษฎีระบบของการจัดการองค์การจะใช้กระบวนการแปรสภาพเพื่อเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิต ระบบจึงขึ้นกับการป้อนกลับเพื่อตรวจสอบผลลัพธ์และการปรับปรุงปัจจัยนำเข้าในองค์ประกอบของระบบจึงประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรสภาพ ผลผลิต และการป้อนกลับ ดังนี้

1.1 ปัจจัยนำเข้า (Input) ทรัพยากรที่นำเข้าสู่สภาพการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ประกอบด้วย ทรัพยากรทางกายภาพหรือวัตถุดิบ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางการเงินหรือทุนทรัพยากรข้อมูลหรือเทคโนโลยี

1.2 กระบวนการแปรสภาพ (Transformation process) เป็นขั้นตอนการนำทรัพยากรขององค์การที่เป็นปัจจัยนำเข้าหรือปัจจัยการผลิต และแปรสภาพออกมาเป็นผลผลิต ปัจจัยทรัพยากรจะถูกนำเข้าสู่กระบวนการแปรสภาพซึ่งเครือข่ายของระบบย่อยภายในองค์การ ประกอบด้วย ระบบการบริหาร การปฏิบัติการ และการบริหาร (1) ระบบการซื้อและระบบสินค้าคงเหลือ (Purchasing and inventory systems) (2) ระบบการตลาด การขายและการจัดจำหน่าย (Marketing , sales and distribution systems) (3) ระบบบัญชีและการเงิน (Accounting and financial systems) (4) ระบบข้อมูลและเทคโนโลยี (Information and technology systems)

1.3 ผลผลิต (Output) เป็นสิ่งที่ได้จากกระบวนการแปรสภาพ ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์และบริการ ผลลัพธ์ด้านการเงิน ผลลัพธ์การดำเนินงานของพนักงาน และความพึงพอใจของลูกค้า

1.4 การป้อนกลับ (Feedback) เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับกิจกรรมขององค์กร ข้อมูลเหล่านี้ใช้ปรับปรุงปัจจัยนำเข้าและกระบวนการแปรสภาพเพื่อการบริหารให้ได้ผลลัพธ์ที่พึงพอใจมากขึ้น

2. แนวคิดทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์ (Contingency Thinking) องค์กรไม่ได้เหมือนกันทุกองค์กร ปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อองค์กรมีการปฏิบัติที่คล้ายคลึงกัน ในกรณีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์และหลักการบริหารจัดการเป็นความพยายามที่จะออกแบบองค์กรทั้งหมดให้มีความเหมือนกัน อย่างไรก็ตามโครงสร้างและระบบของการทำงานในแต่ละศาสตร์ยังไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการผลิตได้ทั้งหมด จำเป็นต้องปรับให้เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์

ทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory of Management) เป็นทัศนะการจัดการซึ่งผู้บริหารจะปฏิบัติโดยขึ้นกับสถานการณ์ หรือเป็นแนวคิดการจัดการซึ่งปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการจัดการตามสถานการณ์เฉพาะอย่างขององค์กร ประกอบด้วย เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก และบุคลากรขององค์กร

#### แนวคิดการบริหารในยุคต่อมา

แนวคิดการบริหารในยุคต่อมา (Continuing Management Themes) เป็นแนวคิดในศตวรรษที่ 21 ซึ่งยอมรับว่ากลไกและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ซึ่งก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และสร้างความกดดันในองค์กร การบริหาร 8/e (Management 8/e) ประกอบด้วย ความเป็นเลิศในคุณภาพและการทำงาน จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม การตระหนักถึงความเป็นสากลระดับโลก และความสำคัญของภาวะผู้นำยุคใหม่

1. คุณภาพและความเป็นเลิศในการทำงาน (Quality and Performance Excellence) วิธีการในการทำงานในบทนี้จะต้องคำนึงถึงข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและความสามารถที่จะส่งมอบสินค้าคุณภาพและการบริการไปยังลูกค้า วัฒนธรรมขององค์กรที่สำคัญที่สุด ประกอบด้วย คุณภาพในฐานะเป็นคุณค่าหลักและการเสริมแรงด้วยการให้ความผูกพันที่คุณภาพ ในทุกด้านของสภาพแวดล้อมการทำงาน แนวความคิดที่สำคัญคือ การบริหารคุณภาพโดยรวมและเครือข่ายการสร้างคุณค่า

การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management - TQM) เป็นการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (1) มุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้า (2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (3) การปรับปรุงคุณภาพทุกอย่างขององค์กร (4) มีความถูกต้องแม่นยำในการวัด (5) การมอบอำนาจให้แก่พนักงาน ซึ่งจะเห็นว่าการจัดการคุณภาพโดยรวมเป็นการสร้างคุณภาพในทุกลักษณะขององค์กร โดยเริ่มต้นที่การจัดหาทรัพยากรและมีการแปรสภาพในระบบการทำงาน ตลอดจนการส่งมอบผลิตภัณฑ์ไปยังลูกค้า

ในทุกขั้นตอนของกิจการ ซึ่งเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากวัตถุดิบออกมาเป็นสินค้าและบริการสำเร็จรูป ดังนั้น คุณภาพจะต้องมีการบำรุงรักษาในทุกจุด

เครือข่ายการสร้างคุณค่า (Value Chain) เป็นขั้นตอนของกิจกรรมซึ่งมีการแปรสภาพจากวัตถุดิบ เป็นสินค้าสำเร็จรูปหรือบริการ ดังแผนภูมิภาพที่ แสดงถึงเครือข่ายการสร้างคุณค่าในองค์การ (Organizational value chain)<sup>79</sup>

ความเป็นเลิศในการทำงาน (Performance Excellence) ประกอบด้วย คุณสมบัติของความ เป็นเลิศของการจัดการ 8 ประการ ดังนี้

- (1) การมุ่งที่การกระทำ (Bias toward action) เป็นการตัดสินใจและการให้เกิดความเชื่อมั่น ในสิ่งที่จะทำ
  - (2) การอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้า (Closeness to the customers) การรู้จักถึงความต้องการและ การสร้างคุณค่าให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้า
  - (3) การส่งเสริมความเป็นอิสระและความเป็นเจ้าของ (Autonomy and entrepreneurship) การสนับสนุนด้านนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลง และการเผชิญความเสี่ยง
  - (4) การเพิ่มประสิทธิภาพโดยอาศัยคน (Productivity through people) การสร้างคุณค่า ด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสู่คุณภาพและการทำงานที่ดี
  - (5) การมุ่งที่ค่านิยม (Hands – on and value – driven) มีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของ องค์การที่ชัดเจน
  - (6) การดำเนินธุรกิจที่เชี่ยวชาญ (Sticking to the knitting) การมุ่งเน้นที่ทรัพยากรและ ความสนใจต่อสิ่งที่องค์การทำได้ดีที่สุด
  - (7) การมีโครงสร้างที่เรียบง่ายและการพึ่งพาผู้ร่วมงาน (Simple form and learn staff) มีการจัดการระดับต่ำและพนักงานที่ปรึกษา
  - (8) การเข้มงวดและผ่อนปรนในขณะเดียวกัน (Simultaneous loose – tight properties) ให้มีความยืดหยุ่นได้ในขณะเดียวกันกับการควบคุม
2. การตระหนักถึงความเป็นสากล (Global awareness) ในที่นี้จะมีการมุ่งเน้นที่คุณภาพ และการทำงานซึ่งถือว่ามีกระบวนการและกระบวนการใหม่ (Process reengineering) องค์การสู่ความ เป็นเลิศ (Virtual organizations) โรงงานที่มีการผลิตรวดเร็ว (Agile factories) การสร้างเครือข่ายธุรกิจ (Network firms) และแนวความคิดอื่นๆ ซึ่งหลักสำคัญที่จุดสำหรับความสำเร็จจะต้องมีการทดสอบและ การอภิปราย ตลอดจนต้องมีการธำรงรักษาข้อเท็จจริง ซึ่งการมุ่งที่คุณภาพและความเป็นเลิศด้านการ ทำงานจะมีอิทธิพลต่อการก้าวสู่ความเป็นสากลระดับโลก และมีการแข่งขันทางเศรษฐกิจระดับโลก เพราะฉะนั้นธุรกิจจะต้องใช้ความพยายามในการเปลี่ยนสภาพเพื่อก้าวไปสู่การปฏิบัติการ ระดับสากล โดยทฤษฎีที่นำมาใช้อย่างมาก คือ ทฤษฎี Z

<sup>79</sup> Schermerhorn. John R. Jr. , **Management.** 8<sup>th</sup> ed. (USA : John Wiley & Sons , Inc. 2005) , 48.

ทฤษฎี Z เป็นแนวความคิดการจัดการซึ่งประสมประสานระหว่างญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา โดยเน้นการจ้างงานระยะยาว ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคลและการตัดสินใจร่วมกัน ประกอบด้วยการประยุกต์มาจาก 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎี A ทฤษฎี J ดังนี้

ทฤษฎี A (Theory A) เป็นแนวความคิดการจัดการของสหรัฐอเมริกา ซึ่งองค์การเน้นการจ้างระยะสั้น ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจเฉพาะบุคคลโดยไม่มีส่วนร่วมจากพนักงาน

ทฤษฎี J (Theory J) เป็นแนวความคิดการจัดการของญี่ปุ่น ซึ่งเน้นการจ้างงานตลอดชีพ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจร่วมกัน

3. องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง องค์การซึ่งปฏิบัติการอย่างดีในการริเริ่มสร้างสรรค์ (Creating) การได้มาหรือครอบครอง (Acquiring) และการถ่ายทอด (Transferring) ความรู้และการปรับพฤติกรรม เพื่อตอบสนองต่อความรู้ใหม่ๆ (New Knowledge)<sup>80</sup> องค์การแห่งการเรียนรู้จะเน้นการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลองแนวความคิดใหม่ๆ การเรียนรู้จากประสบการณ์และข้อมูลในอดีต การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น และการโอนถ่ายความรู้อย่างรวดเร็วผ่านองค์การ ผู้บริหารจึงต้องพยายามสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และสนับสนุนการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารระหว่างสมาชิกทั้งหลายในองค์การ ดังนั้นปัจจัยที่สำคัญสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้มี 5 ประการ คือ (1) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) (2) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) (3) ความท้าทายของโมเดลระดับความสามารถของสติปัญญา (Challenging of mental models) ในการแก้ปัญหา (4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) (5) ความเชี่ยวชาญส่วนตัว (Personal mastery)

4. ภาวะผู้นำในยุคนศตวรรษที่ 21 (Twenty-first - century Leadership) ในสภาวะแรงผลักดันด้านสังคมการเมือง และเศรษฐกิจในทุกวันนี้ทำให้ประชาชนและองค์การต่างๆ มีความจำเป็นต้องปรับตัวเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเข้าสู่สถานการณ์ใหม่ๆ เพื่อความอยู่รอดในระยะยาวและเรียนรู้เพิ่มเติมเป็นงานใหม่อย่างแท้จริง ในยุคนศตวรรษที่ 21 ความจริงข้อนี้เป็นสิ่งท้าทายภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ผู้นำจะต้องมีบทบาทที่สำคัญในการสร้างจิตวิญญาณ โดยจะต้องทำตนให้เป็นเช่นสัญลักษณ์ของจริยธรรมขององค์การ โดยจะต้องแสดงออกด้านคุณค่าในการเป็นศูนย์รวมในการดึงสมาชิกองค์การเข้าด้วยกัน สิ่งสำคัญที่สุดก็คือการตั้งเป้าหมายในการที่จะให้พนักงานของเขาไม่มีความขัดแย้ง และพยายามทำให้พนักงานมีความเป็นหนึ่งอันเดียวกัน

ภาวะผู้นำและทิศทางใหม่ของการเรียนรู้ขององค์การก็คือ การบริหารแบบ 8/e ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานของพนักงานและองค์การ

<sup>80</sup> Certo , Courtland L. and others. **Management.** 8<sup>th</sup> ed. (New Jersey : Prentice – Hall , Inc.,2000) , 554.

ผู้บริหารในคริสต์ศตวรรษที่ 21 จะต้องมีความคาดหวังต่อพนักงานและองค์กร สิ่งสำคัญ คือ ต้องระลึกไว้เสมอว่าโฉมหน้าการบริหารยุคใหม่และขีดความสามารถในการบริหารยุคใหม่จะต้องขึ้นอยู่กับเวลาใหม่ๆและความต้องการในอนาคตสำหรับความสำเร็จของภาวะผู้นำในอนาคต ซึ่งอย่างน้อยที่สุดผู้บริหารในยุคศตวรรษที่ 21 ควรต้องมีคุณสมบัติดังนี้

(1) การเป็นนักกลยุทธ์ระดับโลก (Global Strategist) จะต้องมีความเข้าใจในการติดต่อระหว่างชาติต่างๆความแตกต่างด้านวัฒนธรรมและด้านเศรษฐกิจ ดังนั้น การวางแผนและการปฏิบัติการจะต้องพิจารณาสิ่งดังกล่าวด้วย

(2) การเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี (Master of Technology) การเข้าใจแนวโน้มด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจะสามารถทำให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันด้านเทคโนโลยีได้อย่างดีที่สุด

(3) การเป็นผู้นำที่สามารถสร้างแรงดลใจ (Inspiring Leader) การสามารถทำให้ให้พนักงานมีแรงกระตุ้นอย่างประทับใจ ด้วยการมีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่สูง ซึ่งบุคคลแต่ละคนและทีมงานสามารถทำงานของตนเองได้อย่างดีที่สุด

(4) เป็นต้นแบบของพฤติกรรมด้านจริยธรรม (Model of Ethical Behavior) ผู้นำควรมีการกระทำด้านจริยธรรมที่ดีในทุกๆด้าน มีการกำหนดมาตรฐานด้านจริยธรรมที่สูงเพื่อให้คนอื่นทำตาม มีการสร้างด้านวัฒนธรรมซึ่งจะทำให้พนักงานเห็นคุณค่าด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม

องค์กรที่มีพนักงานที่มีความรู้จะมีความสำคัญเพิ่มขึ้น ซึ่งปัจจุบันผู้บริหารใหม่ๆ จะต้องมีการศึกษาที่ดี เขาจะต้องมีการศึกษาอย่างต่อเนื่องด้วยการฝึกอาชีพของเขาด้วย มีการปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในเศรษฐกิจยุคใหม่ต้องการให้ทุกคนมีการพัฒนา มีทักษะในงานและมีขีดความสามารถในการทำงาน ซึ่งต้องการผู้นำที่มีทักษะด้านมนุษย์อย่างสูง ดังนั้นองค์กรจึงต้องการบุคคลที่มีภาวะผู้นำสูง ผู้บริหารในยุคศตวรรษที่ 21 จะต้องทำในสิ่งที่ถูกต้อง เพิ่มมูลค่าให้กับผลผลิตขององค์กร ทำให้ผลการปฏิบัติขององค์กรมีความแตกต่างอย่างแท้จริง เพิ่มโอกาสในการแข่งขันและมีจริยธรรม ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้จะเป็นทิศทางที่ท้าทายสำหรับภาวะผู้นำและการประสพผลสำเร็จในอนาคตสำหรับเศรษฐกิจยุคใหม่

#### ขนาดของการจัดการ

ขนาดของการจัดการ (Span of Management) หรือขนาดของการควบคุม (Span of Control) เป็นจำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ขึ้นตรงต่อผู้บริหาร ซึ่งทำให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ<sup>81</sup> ขนาดของการจัดการแบ่งออกเป็น 2 แบบ ดังนี้

1. ขนาดของการจัดการอย่างกว้าง (Wide span of management) เกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารหนึ่งคนมีผู้ใต้บังคับบัญชามาก เกณฑ์ขนาดของการจัดการอย่างกว้าง ควรใช้ในกรณีต่อไปนี้ (1)

<sup>81</sup> Rue , Leslie W. and Lloyd L.Byars. **Management : Skill and Application.** 9<sup>th</sup> ed. (North America : McGraw – Hill Inc. 2000) , 451.

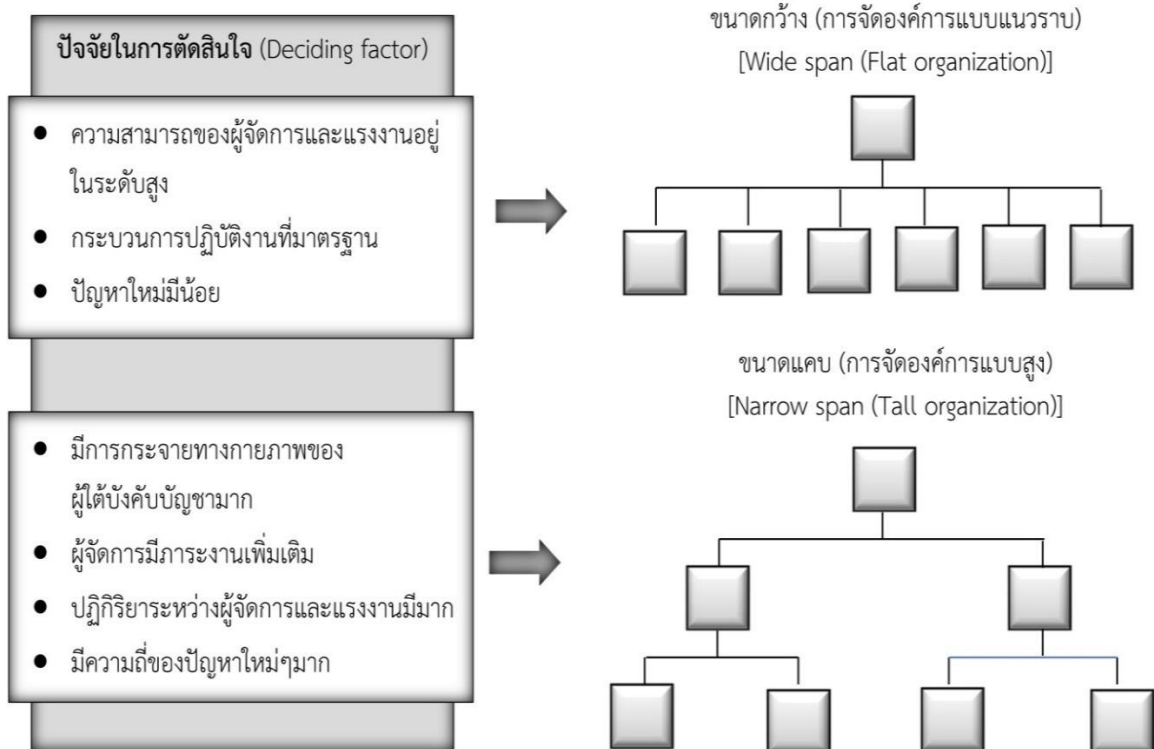


เมื่อผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถในการทำงาน (2) เมื่อองค์กรมีกระบวนการในการดำเนินงานที่มีการกำหนดมาตรฐานไว้เป็นอย่างดี (3) คาดว่าโอกาสที่จะเกิดปัญหาใหม่นั้นมีน้อย

2. ขนาดของการจัดการอย่างแคบ (Narrow span of management) เกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารหนึ่งคนมีผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนน้อย เกณฑ์ขนาดของการจัดการอย่างแคบ ควรใช้ในกรณี ต่อไปนี้ (1) เมื่อแรงงานมีที่ตั้งทางกายภาพแตกต่างกัน (2) เมื่อผู้บริหารมีภาระงานมาก (3) เมื่อมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันมากระหว่างผู้บังคับบัญชาและแรงงาน (4) คาดว่ามีโอกาสที่จะเกิดปัญหาใหม่นั้นน้อยครั้ง

ความสูงของการจัดองค์กร (Organization Height) เป็นจำนวนหรือระดับของการจัดการในธุรกิจ ขนาดของการจัดการมีผลกระทบต่อการจัดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับแรงงาน

เกณฑ์การตัดสินใจเลือกขนาดของการจัดการ (Span of Management) การที่ผู้บริหารจะตัดสินใจว่าจะเลือกใช้ขนาดของการจัดการแบบใดนั้น ควรจะพิจารณาประเด็นต่างๆ ดังนี้



แผนภูมิภาพที่ 5 เกณฑ์การพิจารณาขนาดของการจัดการ (Span of management)

ความแตกต่างของขนาดของการจัดการอย่างกว้าง (Wide span of management) และขนาดของการจัดการอย่างแคบ (Narrow span of management) แสดงดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบลักษณะต่างๆระหว่างขนาดของการจัดการอย่างกว้าง (Wide span of management) และขนาดของการจัดการอย่างแคบ (Narrow span of management)

ขนาดของการจัดการอย่างกว้าง (Wide span of management)	ขนาดของการจัดการอย่างแคบ (Narrow span of management)
1. ขนาดของการจัดการจะกว้าง (จำนวนแรงงานหลายรายซึ่งงานขึ้นตรงต่อผู้บริหารหนึ่งคน)	1. ขนาดของการจัดการจะแคบ (จำนวนแรงงานน้อยรายซึ่งงานขึ้นตรงต่อผู้บริหารหนึ่งคน)
2. การจัดการแบบแบนนอน (Flat Organization)	2. การจัดการแบบสูง (Tall Organization)
3. ระดับการบังคับบัญชา (Level of command) หนึ่งระดับ	3. ระดับการบังคับบัญชา (Level of command) หลายระดับ
4. มีการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจ	4. มีการตัดสินใจแบบรวมอำนาจ
5. มีการอบรมมาก	5. มีการอบรมน้อย
6. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ชัดเจน	6. การมอบหมายอำนาจหน้าที่น้อยและไม่ชัดเจน
7. มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขวัตถุประสงค์ และจัดทำมาตรฐานใหม่	7. ไม่มีการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ ให้ปฏิบัติตามมาตรฐานที่วางไว้
8. มีการเปลี่ยนแปลงซึ่งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก	8. มีการเปลี่ยนแปลงเร็วทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก
9. มีการใช้เทคนิคที่เหมาะสมกับโครงสร้างองค์การ อาจมีการติดต่อกัน โดยการใช้คำพูดแทนการเขียน	9. การติดต่อสื่อสาร เทคนิค รวมถึงคำสั่งต่างๆ ทำได้ยาก
10. การปฏิบัติต่อกันกระทำได้ง่าย	10. การปฏิบัติระหว่างหัวหน้าและ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำได้ลำบาก
11. การประชุมได้ผลดีกว่า	11. การประชุมไม่ค่อยได้ผล
12. ผู้บริหารจะมีความสามารถและผ่านการอบรม	12. ผู้บริหารส่วนมากไม่ค่อยมีความสามารถและไม่ผ่านการอบรม
13. ลักษณะงานชัดเจน	13. ลักษณะงานสลับซับซ้อน

แนวโน้มองค์กรนั้นมีการเปลี่ยนแปลงขนาดของการควบคุมในระดับของการจัดการที่สั้นลง ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบสำหรับจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาขนาดกว้างขึ้น โดยทิศทางการบังคับบัญชามีการเปลี่ยนแปลงจากการบังคับบัญชาแบบแคบ (Narrow span of management) เปลี่ยนเป็นขนาดการจัดการแบบกว้าง (Wide span of management)

### การมอบหมายงาน และการกระจายอำนาจ

การมอบหมายงาน (Delegation) เป็นขั้นตอนของการกระจายอำนาจไปยังบุคคลอื่น เนื่องจากผู้บริหารทุกคนต้องตัดสินใจว่าควรจะทำงานของตนเอง และควรจะมอบงานให้บุคคลอื่นอย่างไร มี 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ผู้บริหารจะต้องมีการมอบหมายความรับผิดชอบอย่างระมัดระวัง โดยอธิบายถึงงานและภารกิจของบุคคลที่จะต้องปฏิบัติ เพราะเป็นความคาดหวังของบุคคลที่จะทำงานที่กำหนดให้

ขั้นที่ 2 ผู้บริหารจะต้องมอบอำนาจหน้าที่ (Authority) ให้ปฏิบัติ ในการมอบหมายงานนี้มีความจำเป็นที่จะใช้ตัวอย่าง จำเป็นต้องใช้เงิน ทรัพยากรและเกี่ยวข้องกับงานของบุคคลอื่น อำนาจหน้าที่จึงเป็นสิทธิที่จะปฏิบัติด้วยวิธีการที่จำเป็นที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายลุล่วงไปด้วยดี

ขั้นที่ 3 ผู้บริหารจะต้องสร้างภาวะความรับผิดชอบ (Accountability) โดยการยอมรับการมอบหมายงานภายใต้เงื่อนไขโดยตรง คือ ผู้บริหารจะต้องให้งานเสร็จสมบูรณ์ตามภาระหน้าที่นั้น เป็นต้องการให้ตอบคำถามผู้บังคับบัญชาจากผลลัพธ์ในการทำงาน

หลักการจัดองค์การแบบดั้งเดิมเตือนผู้บริหารว่าไม่ควรมอบหมายงานโดยไม่มอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ เมื่ออำนาจหน้าที่ไม่พอจึงเป็นการยากลำบากมากที่จะให้เป็นไปตามความคาดหวังของการทำงาน อำนาจหน้าที่จึงจำเป็นที่จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ได้

หลักของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility Principle) คือ อำนาจหน้าที่จะต้องมอบควบคู่กับความรับผิดชอบ

ข้อเสนอแนะสำหรับการมอบหมายงานให้เกิดประสิทธิผล มีดังนี้

1. มีการเลือกบุคคล เพื่อให้รับมอบหมายงานอย่างเหมาะสม
2. กำหนดความรับผิดชอบในงานที่มอบหมายให้ชัดเจน
3. ยอมรับวัตถุประสงค์และมาตรฐานในการทำงาน
4. ยอมรับเวลาในการทำงาน
5. มอบอำนาจหน้าที่พยายามให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ
6. แสดงถึงความไว้วางใจในบุคคลอื่น
7. ให้การสนับสนุนการทำงาน
8. มีการป้อนกลับการทำงาน
9. ยอมรับและเสริมให้เกิดความก้าวหน้า
10. ช่วยเหลือเมื่อมีบางสิ่งที่ผิดพลาด

## 11. โปรดอย่าลืมนโยบายความรับผิดชอบสำหรับผลการดำเนินงานของพนักงาน

ความล้มเหลวในการจัดการ คือ ความไม่เต็มใจที่จะมอบหมายงาน การขาดความไว้วางใจในผู้รับมอบงาน ความไม่ยืดหยุ่นของผู้บริหารในวิธีการที่ให้งานที่ปฏิบัติลุล่วงไปได้ ความล้มเหลวที่จะมอบหมายงาน ผู้บริหารที่มีการทำงานจะต้องมีการปฏิบัติโดยบุคคลอื่น ซึ่งมีการปฏิเสธโอกาสที่จะใช้ประโยชน์จากไหวพริบและปฏิภาณจากการทำงานเป็นอย่างมากเมื่องานปฏิบัติไปด้วยดี ทางตรงข้ามการมอบหมายจะนำไปสู่การมอบอำนาจหน้าที่ซึ่งบุคคลมีเสรีภาพที่จะแสดงความคิดและทำงานด้วยวิธีการที่ดีที่สุด ซึ่งวิธีการที่เกี่ยวข้องนี้จะเพิ่มความพอใจในงานสำหรับบุคคล และมีผลต่อการทำงานที่ดีขึ้นแนวโน้มองค์การที่มีการก้าวหน้านั้นจะต้องมีการมอบหมายงานมากขึ้น โดนครั้นหาวิธีการที่จะกระจายอำนาจบุคคลในทุกระดับ เพื่อหารเห็นใจที่ดีขึ้นที่มีผลต่อเขาเองและงานของเขา

การกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นระดับซึ่งอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจมอบให้กับพนักงานระดับล่าง คือ มอบให้กับพนักงานทุกระดับขององค์การ ดังนั้นองค์การยุคปัจจุบันนั้นสามารถปฏิบัติการกระจายอำนาจมากขึ้นเพราะเครือข่ายคอมพิวเตอร์ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ก้าวหน้าซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารมีความง่ายที่จะขยายขอบเขตการทำงานวันต่อวัน เพราะมีข้อมูลที่พร้อมในการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ เมื่อมีบางสิ่งผิดพลาดระบบข้อมูลสารสนเทศก็จะสามารถช่วยแก้ไขได้อย่างรวดเร็วและทันที่

แนวโน้มองค์การแบบใหม่นั้น จะมีการมอบหมายงาน การมอบอำนาจหน้าที่ซึ่งมีโครงสร้างตามแนวนอนมีการใช้ประโยชน์จากการกระจายอำนาจในองค์การมากขึ้น และมีความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีข้อมูลสารสนเทศ

การลดการใช้พนักงานที่ปรึกษา (Reduced use of staff) เนื่องจากความร่วมมือและการควบคุมในองค์การจะมีประเด็นของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานตามสายผู้บังคับบัญชาและที่ปรึกษา โดยอธิบายถึงบทบาทของพนักงานในฐานะเป็นผู้ให้คำแนะนำและให้ข้อเสนอแนะสำหรับพนักงานตามสายงาน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเชื่อมั่นว่ามาตรฐานการทำงานมีการดำรงรักษาภายในของเขตของพนักงานที่ปรึกษา

พนักงานที่ปรึกษาเฉพาะด้าน (Specialized staff) เป็นผู้จัดหาผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคในส่วนต่างๆ องค์การ พนักงานนี้จะให้บริการด้านเทคนิค หรือเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาเฉพาะด้าน เช่น ผู้อำนวยการดูแลความปลอดภัยของบริษัทหลายองค์การจะใช้ผู้เชี่ยวชาญที่ปรึกษา เพื่อที่จะดำรงรักษาความร่วมมือการควบคุมและรักษาความหลากหลายในเครือข่ายค่าปลีขนาดใหญ่ ผู้บริหารตามสายงานในแต่ละร้านก็จะมี การตัดสินใจการปฏิบัติการในแต่ละวัน โดยคำนึงถึงการขายสินค้าโดยตรงส่วนผู้เชี่ยวชาญงานที่ปรึกษาหรือผู้บริหารระดับท้องถิ่นจะจัดหาทิศทางและให้การสนับสนุนเพื่อว่าทุกร้านจะมีการใช้ระบบสินเชื่อ การซื้อ การจ้างงานและการโฆษณาแบบเดียวกัน

พนักงานที่ปรึกษาส่วนบุคคล (Personal staff) เป็นพนักงานที่ปรึกษาในโครงการ พนักงานตำแหน่งผู้ช่วยที่ให้การสนับสนุนผู้บริหารองค์การอาจใช้พนักงานที่ปรึกษาในตำแหน่งผู้ช่วยโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อความช่วยเหลือผู้บริหารในระดับสูง ผู้ช่วยจะทำหน้าที่ในรายละเอียดปลีกย่อยในการบริหาร

และตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยได้รับประโยชน์ในรูปของการพัฒนาสาขาอาชีพ การมอบหมายงานในโครงการหนึ่งนั้นจะต้องเลือกผู้บริหารที่ให้การช่วยเหลือในการบริหารต่อผู้บริหารอาวุโสโดยช่วยสร้างประสบการณ์ที่มีคุณค่า และในขณะเดียวกันก็จะอำนวยความสะดวกด้านงานบริหารด้วย

ปัญหาที่เกิดขึ้นของพนักงานตามสายงาน (Line) และพนักงานสายที่ปรึกษา (Staff) อาจมีปัญหา ด้านต้นทุนสำหรับพนักงานที่ปรึกษาและทำให้เกิดการลดขนาดลงได้ มีความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานหลักและพนักงานสายที่ปรึกษา ซึ่งเป็นสาเหตุของความยากลำบากขององค์กร สิ่งที่จะเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารตามสายงานและผู้บริหารที่ปรึกษาไม่เห็นด้วยกับขอบเขตของอำนาจหน้าที่ที่ปรึกษาสามารถให้คำแนะนำและสามารถเสนอแนะแต่ไม่มีอำนาจ ในทางตรงข้ามอำนาจตามหน้าที่ที่ต้องการให้บุคคลปฏิบัติภายในขอบเขตของผู้เชี่ยวชาญสายที่ปรึกษา แผนกทรัพยากรมนุษย์นั้นก็ให้คำแนะนำผู้บริหารตามสายงานต่อคุณสมบัติของที่ปรึกษา ดังนั้นส่วนของการแบ่งความรับผิดชอบระหว่างพนักงานตามสายงานและพนักงานที่ปรึกษาวิธีที่ดีที่สุดจะต้องคำนึงถึงส่วนประกอบของพนักงานโดยยึดหลักประสิทธิผลของต้นทุนซึ่งจำเป็นต้องให้ความช่วยเหลือด้านเทคนิคต่อการดำเนินงานตามสายงาน

อย่างไรก็ตาม แนวโน้มองค์การในยุคปัจจุบันนั้น คือ ขนาดของพนักงานที่ปรึกษารวมทั้งหน่วยงานที่ปรึกษาจะลดลง ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติการ

### สรุป

1. แนวคิดการจัดการแบบดั้งเดิม (Classical management approaches) ประกอบด้วย (1.1) การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management) (1.2) หลักการบริหาร (Administrative principle) (1.3) องค์การระบบราชการ (Bureaucratic organization)
2. แนวคิดการจัดการพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral management approaches) ประกอบด้วย (2.1) การศึกษาของ Hawthorne studies and human relations) (2.2) ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของ Maslow (Maslow's theory of human needs) (2.3) ทฤษฎีของ McGregor's (McGregor's theory X and Y) (2.4) ทฤษฎีบุคลิกภาพแบบผู้ใหญ่ (Argyris's theory of adult personality)
3. แนวคิดการบริหารเชิงปริมาณ (Quantitative management approaches) ประกอบด้วย (3.1) ศาสตร์การจัดการ (Management science) (3.2) ทฤษฎีการวิเคราะห์เชิงปริมาณแบบประยุกต์ (Applied qualitative analysis today)
4. แนวคิดการจัดการสมัยใหม่ (Modern management approaches) ประกอบด้วย (4.1) องค์การในฐานะเป็นระบบ (organization as system) (4.2) แนวความคิดเชิงสถานการณ์ (Contingency thinking)
5. แนวคิดการบริหารในยุคต่อมา (Continuing management themes) ประกอบด้วย (5.1) คุณภาพและความเป็นเลิศในการทำงาน (Quality and performance excellence) (5.2) การ

ตระหนักถึงความเป็นสากลระดับโลก (Global awareness) (5.3)องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organizations) (5.4)ภาวะผู้นำยุคศตวรรษที่ 21 (Twenty-first-century leadership)

6. ขนาดของการจัดการ (Span of management) ประกอบด้วย (6.1) ขนาดของการจัดการอย่างกว้าง ( Wide span of management) (6.2) ขนาดของการจัดการอย่างแคบ (Narrow span of management)

7. การมอบหมายงานและการกระจายอำนาจ (Delegation and decentralization)<sup>82</sup>



---

<sup>82</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี , การจัดการสมัยใหม่ (Modern Management) (บริษัท ธรรมสาร จำกัด 2549) , 38 – 47.

### องค์การแห่งอนาคตและเทคนิคการจัดการสมัยใหม่

(The Organization of the future and Modern Management techniques)

การเปลี่ยนแปลงในโลกของธุรกิจ รวมถึงการแข่งขันที่มีเพิ่มมากขึ้นในขณะนี้ ทำให้กิจการทุกแห่งต้องเผชิญกับความเสี่ยงภัยที่สูงขึ้นและการสร้างโอกาสที่ตีมากขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากโลกาภิวัตน์ของเศรษฐกิจ (Globalization) เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องและแนวโน้มทางสังคม องค์การแบบคลาสสิกในศตวรรษที่ 20 ไม่สามารถดำเนินการได้ดีภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เนื่องจากโครงสร้าง (Structure) ระบบ (Systems) การปฏิบัติ (Practices) และวัฒนธรรม (Culture) เป็นเหตุให้เกิดความล่าช้าและเป็นอุปสรรคทำให้ยากต่อการเปลี่ยนแปลง

จะเห็นได้ว่าศตวรรษที่ 20 องค์การได้พัฒนาการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การและจัดระบบการบริหารจัดการที่ง่ายขึ้น ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพยากรณ์ถึงองค์การและการบริหารองค์การแห่งอนาคตที่ประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ว่าควรมีลักษณะอย่างไร แต่อย่างไรก็ตามการคาดการณ์ในอนาคตเป็นเรื่องยากและมีความเสี่ยง จึงจำเป็นอย่างยิ่งต้องศึกษาถึงลักษณะองค์การแห่งอนาคต

#### องค์การแห่งอนาคต (The Organization of the future)

องค์การแห่งอนาคต เป็นองค์การที่ใช้หลักการบริหารจัดการที่จะก่อให้เกิดการประสบผลสำเร็จ ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาและมีแนวคิดใหม่ๆในการบริหารจัดการ

Doug Miller ได้กล่าวถึงองค์การในอนาคตไว้ว่า องค์การในอนาคตจะต้องรู้จักปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมต่างๆที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งองค์การที่สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองได้ดังกล่าว จะมีคุณสมบัติเด่นๆ 5 ประการดังต่อไปนี้

##### 1. ความยืดหยุ่นสูง (Great Flexibility)

องค์การในอนาคตจะต้องมีรากฐานมาจากความยืดหยุ่นโดยพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองให้เหมาะสมตามสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนไปและองค์การต้องไม่หวั่นไหวหรือเกรงกลัวต่อการเปลี่ยนแปลงในทางตรงกันข้าม องค์การในอนาคตจะต้องเป็นผู้ที่แสวงหาการเปลี่ยนแปลงตนเอง เพราะสิ่งที่เคยประสบผลสำเร็จในอดีต ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการทำงาน หรือโครงสร้างองค์การ อาจจะไม่สัมฤทธิ์ผลในอนาคตและแถมยังอาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จในอนาคตก็ได้

##### 2. ความผูกพันกับปัจเจกบุคคล (Commitment to the individual)

คนเราต่างต้องการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหขององค์การ ฉะนั้นองค์การควรเปิดโอกาสให้ปัจเจกบุคคลต่างสามารถทำงานด้านการแก้ไขปัญห ซึ่งหมายความว่าองค์การสามารถปรับปรุงตัวเองได้ ต้องให้ความสำคัญกับการฝึกฝนและการพัฒนาบุคลากรขององค์การ จริงอยู่แม้ว่าบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมบางครั้งจะลาออกจากองค์การไปบ้าง แต่ว่าองค์การก็จะได้รับประโยชน์จากบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ส่วนพนักงานดังกล่าวก็จะได้ประโยชน์ในแง่ของการได้รับความรู้เพิ่มเติมและในท้ายที่สุดก็คือ ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์จากองค์การผู้ให้บริการที่ประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่ได้รับการฝึกฝนมาอย่างดี

### 3. การใช้ทีมงานอย่างเป็นเลิศ (Superior use of teams)

ทักษะสำคัญที่องค์การที่สามารถปรับปรุงตัวเองได้จะปลูกฝังให้กับบุคลากรก็คือ ทักษะการทำงานเป็นทีม เพราะทีมที่สามารถบริหารและดำเนินงานได้ด้วยตนเองจะเป็นกำลังสำคัญขององค์การที่มีความยืดหยุ่น ทีมจะก่อรูปขึ้นมาเพื่อจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อปัญหาได้รับการแก้ไขแล้ว ทีมดังกล่าวก็อาจสลายตัวไปและทีมใหม่ก็อาจสร้างขึ้นเพื่อแก้ไขใหม่อื่น ๆ ที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ คนหนึ่งๆ อาจเป็นสมาชิกของทีมมากกว่าหนึ่งทีมในเวลาเดียวกันก็ได้ โดยในทีมหนึ่ง คนคนเดียวเวลานี้ อาจเป็นหัวหน้า ในขณะที่เวลานี้ อาจเป็นเพียงแค่เพื่อนร่วมทีมหรือลูกน้องในทีมอื่นก็ได้ เพราะบทบาทหรือหน้าที่ของบุคลากรจะเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพปัญหาและงานที่ต้องจัดการ

### 4. ความสามารถหลักที่แข็งแกร่ง (Strong core competencies)

จุดแข็งขององค์การที่สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองได้อยู่ที่ตรงความสามารถหลักขององค์การ ซึ่งก็คือตระหนักว่าองค์การจะสามารถทำอะไรได้ดีที่สุด ความสามารถหลักจะต่างกับธุรกิจหลัก เพราะความสามารถหลักเป็นแบ่งการตามลักษณะการทำงาน องค์การในอนาคตจะมุ่งมั่นกับความสามารถหลักเท่านั้น โดยบริหารงานตามความสามารถหลัก แต่ก็ไม่เพิกเฉยต่อโอกาสใหม่ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ส่วนงานอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับความสามารถหลักขององค์การตนเองก็จะมอบให้ (Outsource) องค์การภายนอกเป็นผู้จัดการ เพราะองค์การที่สามารถเปลี่ยนแปลงตนเองตามสถานการณ์ได้นี้ ตระหนักดีว่าองค์การของตนไม่ควรเสียเวลาหรือทรัพยากรให้กับหน้าที่ที่ไม่ใช้ความสามารถหลักขององค์การ

### 5. การชอบความหลากหลาย (A taste for diversity)

องค์การที่สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนได้ จะต้องการให้บุคลากรขององค์การมีความหลากหลาย ซึ่งการชื่นชอบความหลากหลายนี้ไม่ใช่เป็นเพราะเชื้อชาติ เพศ หรือศาสนา แต่จะเป็นองค์การในอนาคตต้องการความสามารถและมุมมองที่แตกต่างกันของแต่ละปัจเจกบุคคล อาจเปลี่ยนช่วงเวลาทำงานเสียใหม่ โดยอาจจะสั้นลงหรือเพิ่มขึ้นก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับของงานที่ต้องทำ<sup>83</sup>

### เทคนิคทางด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่ (Modern Management techniques)

ปัจจุบันองค์การต่างๆ กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การ ภายใต้สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน ทำให้้องค์การต่างๆ ทั้งภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจและภาคธุรกิจ ต้องมีการปรับตัวและแสวงหาเครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการบริหาร และพัฒนาความสามารถในการแข่งขันขององค์การอยู่เสมอ เทคนิคทางด้านการบริหารจัดการที่กำลังได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในองค์การปัจจุบัน และมีแนวโน้มจะได้รับความสนใจมากขึ้นใน

<sup>83</sup> ไพบูลย์ ช่างเรียน และ พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ , องค์การในอนาคต (Organization of Future) (คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ , สำนักพิมพ์เสมอธรรม. 2544.) 31-33.



อนาคต ได้แก่ (1) Balanced scorecard , (2) Benchmarking , (3) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ม (4) บรรษัทภิบาล (Good corporate governance) , (5) Six Sigma (6) การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM) , (7) ดี อะเจนดา (The Agenda) , (8) ทฤษฎี Z (Theory Z)

ลักษณะองค์การที่ประสบความสำเร็จ (Success Organization) ศาสตราจารย์ ดร. John P. Kotler จากมหาวิทยาลัย Harvard ได้เสนอแนวคิดที่ว่า องค์การที่จะประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ได้นั้น จำเป็นต้องมีลักษณะสำคัญ 7 ประการดังต่อไปนี้<sup>84</sup>

1. มีความฉับพลันตลอดเวลา (A Persistent Sense of Urgency) หลักการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จจะต้องอยู่บนพื้นฐานความพึงพอใจของลูกค้า พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการแปลงสภาพ (Transformation process) อย่างฉับพลัน

ผู้บริหารต้องสามารถมองทั้งปัญหา (Problems) โอกาส (Opportunities) และบรรทัดฐาน (Norms) โดยอาศัยระบบสารสนเทศในการทำงาน (Performance Information Systems) และข้อมูลทางด้านบัญชีการเงิน (Financial Accounting) ตลอดจนข้อมูลด้านลูกค้า (Customers) คู่แข่งขัน (Competitors) พนักงาน (Employees) ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต (Suppliers) ผู้ถือหุ้น (Shareholder) การพัฒนาของเทคโนโลยี (Technological Development) และผลลัพธ์ทางการเงิน (Financial Results)

ในศตวรรษที่ 21 มีแนวโน้มจะมุ่งที่การพัฒนาระบบที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Cultures) ที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และการสร้างบรรทัดฐานที่ให้คุณค่าได้มีการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง โดยมุ่งที่การเปลี่ยนแปลงวิธีการลงโทษและการประเมินผลคนที่เสนอความคิดผิดพลาด ลดการสนทนาที่ไม่ชัดเจน โดยปกติจะมุ่งที่การเปลี่ยนแปลงในทุกระดับขององค์การ

การมุ่งที่การติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การที่ก่อให้เกิดการป้อนกลับอย่างรวดเร็วก็เพื่อสนับสนุนให้องค์การได้มีการเปลี่ยนแปลงที่ง่ายและสามารถบริหารจัดการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนอย่างรวดเร็ว

2. มีการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง (Teamwork at the Top) องค์การทุกแห่งจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่ยึดหลักการทำงานเป็นทีม ดังนั้นทีมงาน (Teamwork) จึงเป็นสิ่งจำเป็นในการแปลงรูปองค์การ (Transformations) เป็นระยะ

บุคคลเพียงคนเดียวแม้จะมีความเป็นเลิศมากเท่าใดก็ตาม ก็ไม่มีเวลาหรือความเชี่ยวชาญพอที่จะต่อสู้กับคู่แข่ง (Competitor) ลูกค้า (Customer) และเทคโนโลยี (Technology) ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งเป็นการยากที่บุคคลจะสามารถสื่อสารเกี่ยวข้องกับบุคคลจำนวนมากโดยลำพังเพียงคนเดียวได้ จึงจำเป็นต้องทำงานเป็นทีม

<sup>84</sup> Kotler , John P. , **Leader Change** , (Harvard Business School. 1996.) , n.page.

การเลือกผู้บริหารสามารถเลือกได้จากผู้มีความสามารถในแต่ละทีมงาน ซึ่งผู้บริหารระดับสูง (CEO) เป็นตำแหน่งสำคัญที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3. มีบุคคลที่สามารถสร้างสรรค์และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ (People who can create and communicate vision) ในศตวรรษที่ 20 การพัฒนาวิชาชีพทางด้านธุรกิจในระดับเรียนจะมีลักษณะ (1) มุ่งที่การบริหารจัดการ (Management) โดยสอนให้รู้วิธีการวางแผน การทำงานประมาท การจัดองค์การ การบริหารบุคคล การควบคุม และการแก้ปัญหาทางธุรกิจ (2) ให้ความสำคัญเรื่องการพัฒนาผู้นำ (Leaders) ซึ่งเป็นผู้ที่สามารถสร้างสรรค์และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

เนื่องจากการบริหารจัดการส่วนใหญ่จะมุ่งที่คงสภาพเดิม (Status quo) และภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นในศตวรรษที่ 21 องค์การจึงจำเป็นต้องมีการสร้างผู้นำที่มีทักษะให้มากขึ้น ถ้าองค์การปราศจากผู้นำที่มีทักษะ รวมทั้งวิสัยทัศน์ (Vision) การสื่อสาร (Communication) และการมอบอำนาจ (Empowerment) ซึ่งเป็นหัวใจของการเปลี่ยนแปลงแล้ว การแปรรูปองค์การก็จะไม่เกิดขึ้น หรือไม่รวดเร็วพอที่จะตอบสนองความต้องการและความคาดหวัง

บางคนเชื่อว่าภารกิจในการพัฒนาผู้นำเป็นเรื่องทำไม่ได้เพราะความเป็นผู้นำเป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมา ซึ่งคนส่วนใหญ่ไม่ได้มีสิ่งนี้ ถ้าเรายอมรับสมมติฐานในแง่ลบเช่นนี้แสดงว่าใน 100 คนจะมีผู้นำเพียง 1 คนเท่านั้น โลกซึ่งประชากรประมาณ 5.7 ล้านล้านคน จะมีคนประมาณ 60 ล้านคน ที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำ คนจำนวน 60 ล้านคนนี้นับว่าเป็นจำนวนมากหากเราสามารถพัฒนาศักยภาพ (Potential) ของบุคคลเหล่านี้ได้แล้ว จะทำให้เรามีผู้นำจำนวนมากพอที่จะนำองค์การสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 ซึ่งการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำไม่ได้เกิดจากการเรียนรู้เพียง 2 สัปดาห์ หรือการเรียนในมหาวิทยาลัยเพียง 4 ปี แต่เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning) จากการทำงาน

องค์การที่มีการควบคุมอย่างเคร่งครัดมักจะทำลายความเป็นผู้นำอยู่เสมอ เนื่องจากไม่ยอมให้แต่ละคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็น เปลี่ยนแปลงหรือทดลองปฏิบัติ ในระบบราชการที่ยึดติดกับระเบียบจะทำให้ขาดตัวแบบบทบาท (Role Model) ในการสนับสนุนให้เกิดความเป็นผู้นำ เนื่องจากบุคคลอาจจะถูกลงโทษถ้าทำเกินหน้าที่ หรือทำสิ่งที่ทำหายนัดกฎระเบียบ ในองค์การแบบนี้จึงมีแนวโน้มที่จะกีดกันบุคคลที่มีศักยภาพความเป็นผู้นำ และสอนพนักงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบราชการ (Bureaucratic management) คือรับฟังและปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น

องค์การที่จะประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 จะมีลักษณะพัฒนาความเป็นผู้นำ การพัฒนาความเป็นผู้นำจะต้องการองค์การที่มีโครงสร้างตามแนวนอน (Flat Organization) เพื่อให้เกิดการควบคุมให้น้อยลง และวัฒนธรรมที่เผชิญความเสี่ยงมากขึ้น พนักงานจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนให้ใช้ความพยายามในการเป็นผู้นำ เพื่อช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และช่วยให้พนักงานก้าวหน้าด้วยวิธีการลองผิดลองถูก (Trial and Error) จึงต้องใช้การสอนงาน (Coaching) และการกระตุ้น (Encouragement) ให้ใช้ความพยายามเป็นเวลายาวนานหลายพันชั่วโมง เพื่อเกิดความสำเร็จ

4. มีการมอบอำนาจให้กว้างขวาง (Broad – based Empowerment) ในการเปลี่ยนแปลงองค์การจำเป็นต้องคำนึงถึงความรู้สึกและความคิดของพนักงานทุกคน ทั้งนี้จำเป็นต้องมีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบจากระดับบนสู่ล่างให้แก่พนักงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น

ลักษณะหลายประการขององค์การที่จำเป็นต้องการพัฒนาความเป็นผู้นำจำเป็นต้องมอบอำนาจให้พนักงาน ซึ่งต้องอาศัยสายบังคับบัญชาในแนวราบ (Flat Hierarchy) มีความเป็นระบบราชการน้อย พอใจที่จะเสี่ยงมากขึ้น และมีการมอบอำนาจที่แน่นอน ปัจจุบันนี้้องค์การที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดซึ่งดำเนินการในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง ผู้บริหารมักจะใช้เวลาส่วนใหญ่ในการนำ (Leading) ไม่มีการจัดการซึ่งพนักงานจะได้รับมอบอำนาจหน้าที่ให้รับผิดชอบ

5. มีการบริหารจัดการโดยมอบหน้าที่ให้ เพื่อผลการปฏิบัติงานในระยะสั้นที่ดีเลิศ (Delegated management for excellent short – term performance) นักวิชาการได้พยากรณ์ธุรกิจในอนาคตว่า ทุกคนจะให้ความสำคัญที่วิสัยทัศน์และแรงบันดาลใจ เนื่องจากองค์การที่ได้กล่าวถึงนี้มีการมอบอำนาจหน้าที่ไปยังระดับล่างเป็นอย่างมาก โดยเกิดความเป็นเลิศทางด้านการบริหารจัดการ ซึ่งหมายความว่าพนักงานที่ได้รับมอบอำนาจจะสามารถจัดการกับงานที่เขาได้รับมอบได้ กล่าวคือโดยพวกเขาเหล่านั้นจะต้องได้รับการฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการอย่างพอเพียง และได้รับการสนับสนุนด้วยระบบการบริหารจัดการที่เหมาะสม ปัจจุบันนี้แม้ว่าเราจะได้พบเห็นว่าพนักงานได้รับมอบอำนาจทางการบริหารจัดการ แต่มักพบว่าพวกเขาไม่ได้รับความรู้และความช่วยเหลืออื่นๆที่พอเพียง เพราะขาดการฝึกอบรมและระบบที่เหมาะสม

6. ตัดการติดต่อภายในระหว่างกันที่ไม่จำเป็นออก (No Unnecessary Interdependence) องค์การทุกแห่งจำเป็นต้องมีการติดต่อภายในระหว่างกัน หากไม่มีการติดต่อระหว่างกันอาจไม่สามารถตกลงในบางสิ่งบางอย่างได้

ในศตวรรษที่ 21 การติดต่อภายในระหว่างกันจะมีลักษณะ (1) มีการประสานงานกับหน่วยย่อยอย่างรวดเร็วและประหยัด เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (2) เป็นองค์การที่มีความฉับไว มุ่งความสำคัญของการติดต่อ (3) มีโครงสร้างองค์การที่ไม่ซับซ้อน (4) มีกระบวนการปฏิบัติงานที่ง่าย (5) ได้รับการส่งเสริมหรือสนับสนุนในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากขึ้น (6) มีการตรวจสอบการเชื่อมโยงอย่างสม่ำเสมอและกำจัดสิ่งต่างๆที่ไม่ได้เกี่ยวข้องออกไป

7. มีวัฒนธรรมขององค์การที่สามารถปรับตัวได้ (An Adaptive Corporate Culture) การสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลง จะช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ในศตวรรษที่ 20 พบว่าบรรทัดฐานของกลุ่ม (Group Norms) และค่านิยมร่วมกัน (Shared Values) ในองค์การส่วนใหญ่จะเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นเช่นนั้นเสมอไป เพราะวัฒนธรรมต่างๆสามารถทำให้การปรับตัวง่ายขึ้น ถ้าปฏิบัติได้ดังนี้ (1) ให้คุณค่าในการปฏิบัติงานที่ดีสำหรับผู้ปฏิบัติงานทุกคนขององค์การ (2) มีการส่งเสริมการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำที่มีความสามารถอย่างจริงจัง (3) สนับสนุนให้ ผู้บริหารระดับสูงทำงาน

เป็นทีม (Teamwork at the top) (4) ลดขั้นตอนของกฎเกณฑ์การทำงานหรือใช้ระบบราชการต่ำที่สุดเท่าที่จะได้

การสร้างวัฒนธรรมต่างๆที่ได้กล่าวมานี้ เป็นลักษณะของการแปลงสภาพองค์กร กล่าวคือ เป็นการเพิ่มความรู้สึกเร่งด่วน และการสร้างแนวร่วมที่มีแนวทางเดียว

องค์กรที่สามารถปรับตัวในวัฒนธรรมได้ดี ถือว่าเป็นเครื่องมือในการแข่งขัน เพราะองค์กรนั้นสามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่ยอดเยียมและการบริการที่สะดวกรวดเร็วและดีกว่าระบบราชการที่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง แม้ว่าองค์กรนั้นจะมีทรัพยากร (Resourced) และสิทธิบัตร (Patents) หรือส่วนแบ่งตลาด (Market share) ที่น้อยกว่า แต่ก็สามารถเข้ามาแข่งขันและได้รับชัยชนะ

Kotler ได้สรุปลักษณะขององค์กรซึ่งแสดงการเปรียบเทียบองค์กรในศตวรรษที่ 20 และ 21 ทางด้านโครงสร้าง ระบบ และวัฒนธรรม ไว้ดังตารางที่ 3 ดังต่อไปนี้  
ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบองค์กรในศตวรรษที่ 20 และ 21 (The twenty and twenty – first century organization compare) : Kotler, 1996 : 172

ศตวรรษที่ 20 (Twenty Century)	ศตวรรษที่ 21 (Twenty – first Century)
<p><b>โครงสร้าง (Structure)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นแบบราชการ</li> <li>2. มีหลายระดับ</li> <li>3. การจัดองค์กรโดยคาดหวังว่าฝ่ายบริหารระดับสูง</li> <li>4. ลักษณะถูกกำหนดโดยนโยบาย และกระบวนการซึ่งทำให้เกิดความยุ่งยากในการติดต่อภายในระหว่างกัน</li> </ol>	<p><b>โครงสร้าง (Structure)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ไม่เป็นแบบราชการ กฎระเบียบและพนักงานมีจำนวนน้อยกว่า</li> <li>2. มีระดับน้อย</li> <li>3. การจัดองค์กรโดยคาดหวังว่าฝ่ายจัดการจะเป็นฝ่ายนำส่วนพนักงานในระดับต่ำกว่าจะเป็นฝ่ายจัดการ</li> <li>4. ลักษณะถูกกำหนดโดยนโยบาย และกระบวนการทำให้มีการติดต่อภายในระหว่างกันน้อยที่สุด ซึ่งจำเป็นสำหรับการให้บริการแก่ลูกค้าเท่านั้น</li> </ol>
<p><b>ระบบ (System)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. อาศัยระบบสารสนเทศด้านผลการปฏิบัติงานเพียงเล็กน้อย</li> <li>2. กระจายข้อมูลด้านผลการปฏิบัติไปยังผู้บริหารเท่านั้น</li> </ol>	<p><b>ระบบ (System)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. อาศัยระบบสารสนเทศด้านผลการปฏิบัติงานจำนวนมาก โดยเฉพาะการจัดการหาข้อมูลด้านลูกค้า</li> <li>2. กระจายข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง</li> <li>3.</li> </ol>

ศตวรรษที่ 20 (Twenty Century)	ศตวรรษที่ 21 (Twenty – first Century)
4. เสนอให้มีการฝึกอบรมทางการจัดการและระบบสนับสนุนแก่พนักงานระดับอาวุโสเท่านั้น	3. เสนอให้มีการฝึกอบรมทางการบริหารจัดการและระบบสนับสนุนแก่พนักงานจำนวนมาก
<b>วัฒนธรรม (Culture)</b> 1. เน้นภายใน 2. การรวมอำนาจ 3. การตัดสินใจล่าช้า 4. มีการเมืองในองค์กร 5. ไม่ชอบการเสี่ยง	<b>วัฒนธรรม (Culture)</b> 1. เน้นภายนอก 2. การมอบอำนาจ 3. การตัดสินใจรวดเร็ว 4. เปิดเผยและจริงใจ 5. ทนทานต่อการเสี่ยงได้มาก

#### การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management : SBM)

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management : SBM) เป็นแนวคิดในการบริหารโรงเรียนที่ริเริ่มในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งได้รับอิทธิพลจากกระแสการบริหารแนวใหม่ในทางธุรกิจที่เน้นความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผลักดันให้มีการกระจายอำนาจไปสู่หน่วยปฏิบัติให้มากที่สุด ในทางการศึกษาได้มีกระแสการปฏิรูปการศึกษา โดยเน้นการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษา และให้ผู้มีวนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

เมื่อประเทศไทยมีนโยบายปฏิรูปการศึกษาโดยได้กำหนดสาระเกี่ยวกับการศึกษาในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 การดำเนินการให้เกิดผลตามเป้าหมายการปฏิรูปการศึกษาเริ่มเป็นรูปธรรมมากขึ้น เมื่อมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ และการใช้ประชาชนและสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อมุ่งให้การจัดการศึกษามีคุณภาพ สนองต่อความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด แนวทางดังกล่าวเป็น หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)

หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ได้แก่ หลักการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษา หลักการมีส่วนร่วม หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน หลักการบริหาร ตนเองและหลักการตรวจสอบและถ่วงดุล

หลักการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาโดยตรง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป หลักการมีส่วนร่วมได้กำหนดให้การบริหารสถานศึกษายึดหลักการให้สังคมและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยบริหารในรูปแบบบุคคล เรียกว่าคณะกรรมการสถานศึกษา ตามมาตรา 40 มีตัวแทน 6 กลุ่ม ได้แก่ ผู้แทน ผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทน องค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษาและ

ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมี ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ มีบทบาทหน้าที่กำหนดนโยบาย และจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ให้คำปรึกษา แนะนำ และสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษา ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น รายงานผลการจัดการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และมีอำนาจหน้าที่อื่น ที่ได้รับการกระจายอำนาจจากส่วนกลางใน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป

ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) นอกจากจะยึดหลักการของ SBM และแนวทางตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติแล้ว เงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ภาวะเปี่ยมที่จะนำสู่การปฏิบัติ จะต้องมีความชัดเจนนำไปปฏิบัติได้และจะต้องสร้างความเข้าใจให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะคณะกรรมการบริหารการศึกษาต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง เพื่อให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีประสิทธิภาพสูงสุด นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนที่เป็นเป้าหมายสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา

แนวคิดและหลักการ SBM

#### 1. สาระสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)

จากการวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของรองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ ได้สรุปสาระสำคัญ ดังนี้

##### 1.1 ความเป็นมา

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวคิดในการบริหารโรงเรียนที่ริเริ่มในประเทศสหรัฐอเมริกาในช่วงทศวรรษที่ 1980 แล้วแพร่หลายไปยังประเทศอื่น แนวความคิดนี้มีความเชื่อมโยงกับการปฏิรูปการศึกษาและการกระจายอำนาจทางการศึกษา ซึ่งเกิดจากความไม่พอใจของผู้เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารจัดการศึกษาของรัฐ มีการศึกษาและผลักดันให้เกิดนโยบายที่ชัดเจนและต่อเนื่อง ปัจจุบันมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานครอบคลุมทั่วประเทศสหรัฐอเมริกา แพร่หลายไปยังประเทศอื่น ๆ รวมทั้งกำลังจะถูกนำมาใช้ในประเทศไทยตามสาระบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 40 ตั้งแต่เดือนสิงหาคม พ.ศ.2545 เป็นต้นไป

##### 1.2 แนวความคิดพื้นฐาน

แนวคิดเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นได้รับอิทธิพลมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก ธุรกิจอุตสาหกรรมที่ประสบความสำเร็จจาก หลักการ วิธีการ และกลยุทธ์ในการทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ สร้างกำไรและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องยิ่งขึ้น ความสำเร็จดังกล่าวนี้ทำให้ประชาชนและผู้เกี่ยวข้องเห็นว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้นนั้น ต้องปรับกระบวนการและวิธีการที่เคยเน้นแต่เรื่องการเรียนการสอน ปรับไปสู่การบริหารโดยการกระจายอำนาจไปยังโรงเรียนที่เป็นหน่วยปฏิบัติและให้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาอย่างแท้จริง

### 1.3 ความหมาย

จากการประมวลแนวความคิดของนักวิชาการและองค์การต่าง ๆ จำนวนมาก อาจสรุปได้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษา โดยการเปลี่ยนอำนาจและหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางลงไปยังแต่ละโรงเรียน โดยให้มีคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน (School Council หรือ School Board) ซึ่งประกอบด้วยผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ ศิษย์เก่า และผู้บริหารโรงเรียน (บางโรงเรียนมีตัวแทนนักเรียนเป็นกรรมการด้วย) ได้มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ บุคลากร และวิชาการ โดยให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

### 1.4 หลักการ

หลักการสำคัญในการบริหารแบบ (School-Based Management โดยทั่วไป ได้แก่

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาเด็ก

2. หลักการมีส่วนร่วม (Participation or Collaboration or Involvement) เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา ทั้งครู ผู้ปกครองตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

3. หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to People) ในอดีตการจัดการศึกษาจะทำหลากหลายทั้งวัดและองค์กรในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ ต่อมา มีการร่วมการจัดการศึกษาไปให้กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้เกิดเอกภาพและมาตรฐานทางการศึกษา แต่เมื่อประชากรเพิ่มขึ้น ความเจริญต่าง ๆ ก้าวไปอย่างรวดเร็ว การจัดการศึกษาโดยส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัด เกิดความล่าช้าและไม่สนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง จึงต้องมีการคืนอำนาจให้ท้องถิ่นและประชาชนได้จัดการศึกษาเองอีกครั้ง

4. หลักการบริหารตนเอง (Self-managing) ในระบบการศึกษาทั่วไป มักจะกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายของส่วนกลาง โรงเรียนไม่มีอำนาจอย่างแท้จริง สำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และนโยบายของส่วนรวม แต่มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธี การที่ส่วนกลางทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมายแล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลายด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน แล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน ผลที่ได้น่าจะมียุทธศาสตร์สูงกว่าเดิม ที่ทุกอย่างกำหนดมาจากส่วนกลาง ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม

5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบาย และควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนดและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนด และเป็นไปตามนโยบายของชาติ

จากหลักการดังกล่าวทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะเป็นการบริหารงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่ารูปแบบการจัดการศึกษาที่ผ่านมา

#### 1.5 รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากการศึกษาพบว่า มีรูปแบบที่สำคัญอย่างน้อย 4 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก (Administration Control SBM) ผู้บริหารเป็นประธานคณะกรรมการ ส่วนกรรมการอื่น ๆ ได้จากการเลือกตั้งหรือคัดเลือกจากกลุ่มผู้ปกครอง ครู และชุมชน คณะกรรมการมีบทบาทให้คำปรึกษา แต่อำนาจการตัดสินใจยังคงอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน

2. รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก (Professional Control SBM) เกิดจากแนวคิดที่ว่า ครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด ย่อมรู้ปัญหาได้ดีกว่าและสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด ตัวแทนคณะครูจะมีสัดส่วนมากที่สุดในคณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหารยังเป็นประธานคณะกรรมการโรงเรียน บทบาทของคณะกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

3. รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control SBM) แนวคิดสำคัญ คือ การจัดการศึกษาควรตอบสนองความต้องการและค่านิยมของผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด ตัวแทนของผู้ปกครอง และชุมชนจึงมีสัดส่วนในคณะกรรมการโรงเรียนมากที่สุด ตัวแทนผู้ปกครองและชุมชนเป็นประธานคณะกรรมการ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นกรรมการและเลขานุการ บทบาท หน้าที่ของคณะกรรมการ โรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

#### 4. รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก

(Professional Community Control SBM) แนวคิดเรื่องนี้เชื่อว่า ทั้งครูและผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่เด็ก เนื่องจากทั้ง 2 กลุ่มต่างอยู่ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด รับรู้ปัญหาและความต้องการได้ดีที่สุด สัดส่วนของครูและผู้ปกครอง (ชุมชน) ในคณะกรรมการโรงเรียนจะมีเท่า ๆ กัน แต่มากกว่าตัวแทนกลุ่มอื่น ๆ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นประธาน บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

1.6 ปัจจัยที่เอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้

1. กระจายอำนาจหน้าที่การบริหารจากหน่วยงานบริหารส่วนกลางไปยังคณะกรรมการโรงเรียนอย่างแท้จริง

2. ได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งหน่วยงานส่วนกลาง บุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชน



3. มีการประชาสัมพันธ์ที่ดี มีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับรู้ข้อมูลสารสนเทศตรงกัน
4. บุคลากรในสำนักงานเขตการศึกษาและในโรงเรียนจะต้องได้รับการอบรม หรือให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
5. ทำการฝึกอบรมคณะกรรมการโรงเรียน เกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษา เช่น การทำงานเป็นทีม การประชุม การตัดสินใจสั่งการ นโยบาย การวางแผนปฏิบัติ การบริหารการเงิน การบริหารบุคคล การบริหารงานวิชาการ หลักสูตรการเรียนการสอน การประเมินผล เป็นต้น
6. ได้ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้ ความสามารถ มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม พัฒนาความรู้ ทักษะ และภาวะผู้นำให้ผู้บริหารเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่ดี
7. ผู้บริหารคณะกรรมการโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง และของผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน
8. มีการให้รางวัลสำหรับโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในด้านการบริหาร และจัดการศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ปัจจัยที่เป็นที่เป็นอุปสรรค ได้แก่ การเปลี่ยนรูปแบบแต่ไม่เปลี่ยนวิธีการบริหารงานและการทำงาน อำนาจการตัดสินใจผูกขาดอยู่ในคณะกรรมการโรงเรียน ไม่กระจายไปทั่วโรงเรียน ผู้บริหารยังใช้ความคิดเห็นส่วนตัวในการตัดสินใจ การขัดแย้งระหว่างผู้บริหารครู และคณะกรรมการโรงเรียน

1.7 ประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในต่างประเทศผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่กล่าวถึงประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในประเทศ ต่าง ๆ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา นิวซีแลนด์ ออสเตรเลีย สาธารณรัฐเกาหลี สิงคโปร์ อิสราเอล และสหราชอาณาจักร พบว่า

1. ในประเทศเหล่านั้นต่างประสบปัญหาความไม่พึงพอใจในคุณภาพการศึกษา จึงได้หาทางปรับปรุงและพัฒนาและต่างใช้วิธีการ ปฏิรูปการศึกษาโดยการกระจายอำนาจการศึกษาไปยังหน่วยปฏิบัติที่ใกล้ชิดผู้เรียนมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน

2. ในการดำเนินกระจายอำนาจการศึกษาได้ลดบทบาทในส่วนกลาง คือ รัฐบาลกลาง กระทรวงศึกษาธิการ หรือมลรัฐ ให้ทำหน้าที่เกี่ยวกับนโยบายการสนับสนุนทรัพยากร กำหนดมาตรฐาน และตรวจสอบคุณภาพการศึกษา โดยมอบอำนาจเกือบทั้งหมดไปให้ โรงเรียนดำเนินการบริหารและจัดการศึกษา โดยในบางประเทศมีเขตการศึกษาเป็นหน่วยงานเชื่อมโยงระหว่างส่วนกลางกับสถานศึกษา

3. ผู้ปกครอง ชุมชน มีความพึงพอใจในการศึกษามากขึ้นเนื่องจากได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษามีขวัญและกำลังใจดีขึ้น มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและรับผิดชอบต่องานมากขึ้น

4. ยังไม่ได้มีการศึกษาอย่างจริงจังว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนดีขึ้นมากน้อยเพียงไร แต่ก็พบว่า การบริหารรูปแบบนี้ไม่มีผลทางการเรียนลดลงสิ่งที่เห็นได้ชัดก็คือ อัตราการออกกลางคันของนักเรียนลดลง อัตราการเรียนต่อสูงขึ้น

5. ความสำเร็จของการกระจายอำนาจการศึกษา อยู่ที่รัฐบาลให้ความสำคัญและดำเนินการอย่างจริงจัง บางประเทศ เช่นออสเตรเลีย นายกรัฐมนตรีได้ดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาด้วย และทุกประเทศล้วนแต่ใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศทั้งสิ้น

1.8 ปัญหาและข้อเสนอแนะที่ได้จากประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในต่างประเทศปัญหาที่สำคัญ คือ 1) ใช้เวลาในการทำงานเพิ่มขึ้นในแต่ละวันและส่วนใหญ่ต้องใช้เวลา 5 ปีขึ้นไป กว่าที่จะเห็นผล 2) ความคาดหวังของโรงเรียนจะมีมากใน 2 ปีแรก เมื่อมีอุปสรรคและใช้เวลามากจะขาดความกระตือรือร้น 3) คณะกรรมการโรงเรียนบางแห่งยังขาดคุณสมบัติที่เหมาะสม บางชุมชนหาคนมาเป็นกรรมการได้ยาก 4) ความขัดแย้งระหว่างโรงเรียน ครู และชุมชน

ข้อเสนอแนะที่สำคัญ คือ 1) รัฐต้องมีความจริงจังในการกระจายอำนาจ 2) เขตพื้นที่การศึกษาต้องทำหน้าที่ประสานงาน เชื่อมโยง อำนวยความสะดวก สนับสนุนและประชาสัมพันธ์ให้โรงเรียนมีความเข้มแข็ง และสามารถบริหารจัดการด้วยตนเองได้ 3) โรงเรียนต้องปรับแนวทางการทำงานใหม่ จากการคอยรับนโยบายและคำสั่งมาเป็นการบริหารจัดการด้วยตนเอง โดยความร่วมมือกับครูผู้ปกครองและชุมชน ต้องพัฒนาคณะกรรมการโรงเรียนให้มีความรู้ ความสามารถในการบริหารโรงเรียนได้

#### 1.9 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศไทย

จากการศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับประสบการณ์การบริหารในประเทศไทยที่มีแนวคิดเช่นเดียวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า

1. ปัญหาสำคัญของการบริหารการศึกษาในภาพรวมของกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ 1) มีการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง 2) ขาดเอกภาพในการบริหาร 3) ขาดประสิทธิภาพในระบบประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 4) ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน 5) ขาดการพัฒนา นโยบายอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 6) ขาดความเชื่อมโยงกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่น จากปัญหาดังกล่าวนำมาซึ่งความคิดในการปฏิรูปการศึกษา โดยมุ่งเน้นการกระจายอำนาจการศึกษาและการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องเป็นหลัก

2. ได้มีความพยายามดำเนินการปฏิรูปการศึกษาตั้งแต่ปี พ.ศ.2517 และในระยะต่อมาอีกหลายครั้ง แต่ไม่ประสบความสำเร็จ

เนื่องจากการมีส่วนร่วมเปลี่ยนแปลงทางการเมืองจนในที่สุด ได้มีรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 ซึ่งบรรจุสาระสำคัญในมาตรา 81 ให้มีการออกกฎหมายทางการศึกษา จึงเป็นความพยายามของกระทรวงศึกษาธิการ ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ร่วมดำเนินการจนมีการตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ขึ้น โดยมีหลักการสำคัญในการลดบทบาทและอำนาจของกระทรวงการศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรม ให้ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย แผนและมาตรฐานการศึกษา สนับสนุนทรัพยากร การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษา (มาตรา 31) โดยมุ่งกระจายอำนาจการบริหารวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป

ไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้มากที่สุด (มาตรา 39) โดยให้สถานศึกษาชั้นพื้นฐานและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญา บริหารงานโดยคณะกรรมการสถานศึกษา (มาตรา 40)

3. จากอดีตที่ผ่านมาพบว่า ผู้ปกครองและประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาน้อยมาก ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งเป็นเพียงคณะกรรมการที่ปรึกษา มีส่วนร่วมในการบริจาคและหาทรัพยากรสนับสนุนโรงเรียน ทำการประชาสัมพันธ์ และร่วมกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้น

4. คณะกรรมการศึกษา หรือคณะกรรมการสถานศึกษา มีมาตั้งแต่เริ่มประกาศใช้พระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ.2464 และในการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายในระยะต่อมาก็ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาด้วย แต่บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการดังกล่าวไม่ปรากฏผลในทางปฏิบัติมากนัก เนื่องจากเป็นเพียงคณะกรรมการที่ปรึกษา ส่วนอำนาจการตัดสินใจยังอยู่ที่ผู้บริหารสถานศึกษา

5. ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการปรับโครงสร้างการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาในการดำเนินการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา อาจทำให้เกิดผลกระทบทางด้านการเมือง การปกครอง การกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติการจัดโครงสร้างองค์การ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ งบประมาณการต่อต้านของผู้เสียอำนาจ ความพร้อมของหน่วยงานและบุคลากรในส่วนกลางระดับกระทรวง ความพร้อมของสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา การเชื่อมโยงระหว่างสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และคณะกรรมการการศึกษาชั้นพื้นฐาน ภาระงานของครูและผู้บริหาร การตรวจสอบ เวลา การจัดการเรียนการสอนและผลการเรียน

#### 1.10 แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศไทย

##### 1. หลักการ

หลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ 1) หลักการกระจายอำนาจ 2) หลักการมีส่วนร่วม 3) หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน 4) หลักการบริหารตนเอง 5) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล

2. รูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทและกฎหมายการศึกษาของไทยในปัจจุบัน คือ รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีชุมชนเป็นหลัก (Community Control SBM) คณะกรรมการสถานศึกษาประกอบด้วย กรรมการที่เป็นตัวแทนจากกลุ่มต่าง ๆ 6 กลุ่ม ได้แก่ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ กลุ่มละไม่น้อยกว่า 2 คน และมีจำนวนเท่า ๆ กัน ให้คณะกรรมการสถานศึกษาเลือกกรรมการคนหนึ่งมีจำนวนเท่า ๆ กัน ให้คณะกรรมการสถานศึกษาเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นประธาน และอีกคนหนึ่งเป็นรองประธาน โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ โดยตำแหน่ง สำหรับจำนวนคณะกรรมการสถานศึกษาควรอยู่ในดุลพินิจและขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียน ซึ่งควรอยู่ระหว่าง 13 -19 คน คณะกรรมการมีวาระการทำงาน 2 ปี และอาจได้รับการแต่งตั้งอีกได้

### 3. วิธีการได้มา

สถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการชุดหนึ่ง ทำหน้าที่สรรหากรรมการที่เป็นผู้แทนจากกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ทั้ง 6 กลุ่ม ทั้งนี้อาจทำได้โดยการเลือกตั้งหรือการสรรหาและแต่งตั้งแล้วแต่ความเหมาะสม เมื่อได้รายชื่อผู้สมควรได้รับการแต่งตั้งแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาเสนอให้ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้แต่งตั้ง

### 4. บทบาทหน้าที่

ให้คณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ทั้งการเป็นคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา และการเป็นที่ปรึกษาแก่ผู้บริหารสถานศึกษา โดยให้มีบทบาทหน้าที่ทั่วไป บทบาทหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษา ทั้งด้านวิชาการ บุคลากร ชุมชน งบประมาณ อาคารสถานที่ บริการ แผนงานและโครงการ ศาสนา และวัฒนธรรม

### 5. ข้อจำกัดและเงื่อนไขในการนำรูปแบบไปใช้

ควรมีโครงการนำร่องทดลองการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนที่อาสาสมัครและมีความพร้อมก่อน เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคและได้วิธีการที่เหมาะสม แล้วจึงค่อย ๆ ขยายผลไปยังโรงเรียนอื่น ๆ จนครบทุกโรงเรียนทั่วประเทศ นอกจากนี้ควรมีการวิจัยและพัฒนาควบคู่ไปกับโครงการนำร่อง เพื่อให้ได้รูปแบบและแนวทางการดำเนินการที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

#### 1.11. ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับเขตพื้นที่การศึกษา

คณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับ ดูแลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา รวมทั้งพิจารณาการจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลือกสถานศึกษา บทบาทหน้าที่เป็นผู้ประสานงานและอำนวยความสะดวก สนับสนุน ส่งเสริม และช่วยเหลือสถานศึกษามากกว่าการเป็นหน่วยงานบังคับบัญชาระดับสูงกว่าสถานศึกษา

#### 1.12. กลยุทธ์ในการนำรูปแบบบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติ

กลยุทธ์สำคัญ ได้แก่ 1) การประชาสัมพันธ์ 2) กำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาให้ชัดเจน 3) การสรรหา และการคัดเลือกคณะกรรมการสถานศึกษา 4) การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา 5) การสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาร่วมปฏิบัติงานกับคณะกรรมการสถานศึกษา 6) การสร้างเครือข่ายคณะกรรมการสถานศึกษา 7) การกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษา 8) พิจารณาให้สวัสดิการ บริการและสิทธิพิเศษแก่คณะกรรมการสถานศึกษา

#### 1.13. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. สถานศึกษาควรใช้หลักการบริหาร 2 ประการ คือ หลักการบริหารตนเอง (Self-Management) ให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการ และหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ให้มีการบริหารจัดการที่ดี ยึดคุณธรรม โปร่งใส และสนองประโยชน์ต่อองค์การ ชุมชนและประเทศชาติ

2. ควรเตรียมความพร้อมด้านระบบและบุคลากร มีการจัดระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีการเตรียมความพร้อมแก่ผู้บริหารโรงเรียน ครู และประชาชนให้มีความรู้ ความสามารถในการจัดการก่อนทำหน้าที่คณะกรรมการสถานศึกษา

3. ควรดำเนินโครงการนำร่องการบริหารจัดการในระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับสถานศึกษา โดยเน้นการกระจายอำนาจการศึกษาและการบริหารแบบ SBM

4. ควรกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ละเอียดและแนวปฏิบัติต่าง ๆ โดยละเอียดในกฎกระทรวง และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ก่อนที่สถานศึกษาต่าง ๆ จะนำรูปแบบการบริหารแบบ SBM ไปใช้<sup>85</sup>

### การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือ RBM (Results Based Management)

#### ความหมาย

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือ RBM (Results Based Management) คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กร เป็นหลัก เป็นการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อให้มีการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความคุ้มค่า รวมถึงมีความรับผิดชอบต่อประชาชนผู้รับบริการ

#### ความสำคัญ

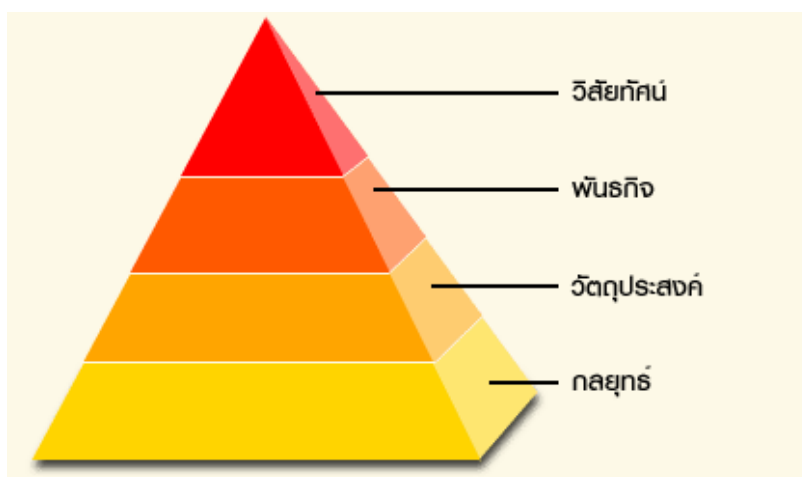
คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 เห็นชอบต่อแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐซึ่งกำหนดให้มีการปฏิรูประบบราชการด้วยแผนงานหลัก 5 แผนคือ

1. แผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจและวิธีการบริหารงานภาครัฐ
2. แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงินและการพัสดุ
3. แผนการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารบุคคล
4. แผนการปรับเปลี่ยนกฎหมาย
5. แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกิจกรรมสำคัญของแผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจและวิธีการบริหารงานของภาครัฐซึ่งกำหนดว่า ภาครัฐจะต้องเปลี่ยนแนวทาง การบริหารไปสู่การบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยยึดประชาชนเป็นเป้าหมายหลักในการทำงาน การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่ต้องคำนึงถึงประชาชนและผลสัมฤทธิ์ของงาน เพื่อให้การทำงานของภาครัฐมุ่งเน้นผลลัพธ์ของงานมากกว่าเน้นปัจจัยนำเข้า กระบวนการทำงานและกฎระเบียบที่เคร่งครัด โดยจะมีการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรม การบริหารมุ่ง

<sup>85</sup> สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ เอกสารประกอบการอบรมสัมมนาเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management : SBM) เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2558. เข้าถึงข้อมูลได้จาก [http://www.krumpai.net/sbm\\_somsak.htm](http://www.krumpai.net/sbm_somsak.htm)

ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน และการกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกัน รวมถึงมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนในการวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อประชาชน และเกิดความคุ้มค่าในการใช้ภาษีของประชาชนและงบประมาณแผ่นดิน



แผนภูมิภาพที่ 6 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์

### การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ องค์กรใช้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ซึ่งอยู่ในแผนกลยุทธ์ขององค์กรเป็นกรอบในการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือช่วยประเมินความสำเร็จของการดำเนินการตามกลยุทธ์ องค์กรที่มีการบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถใช้ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกรอบวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรเทียบกับเป้าหมาย เพื่อให้รู้ถึงความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ หากผลงานยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้บริหารองค์กรควรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสม

#### ขั้นตอนการวางระบบ RBM

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการเพื่อให้รู้ทิศทางขององค์กรในอนาคตและวัตถุประสงค์ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดแหล่งข้อมูลเพื่อให้รู้ว่าข้อมูลของผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีอยู่ที่หน่วยงานใดภายในองค์กร และจัดเก็บอยู่ในรูปแบบของแฟ้มข้อมูล รายงานประจำเดือน หรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ขั้นตอนที่ 5 ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก เพื่อเป็นเกณฑ์เทียบว่า ผลการปฏิบัติงานดีพอหรือไม่เพียงใด

ขั้นตอนที่ 6 การรวบรวมข้อมูล องค์กรดำเนินการรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักในรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก 1 เดือน ทุก 3 เดือน ทุก 6 เดือน หรือทุก 1 ปี เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 7 การบันทึกและการอนุมัติข้อมูลเป็นการทำงานบน Webbase ของระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ขั้นตอนที่ 8 การวิเคราะห์ผล เพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด แล้ววิเคราะห์หาสาเหตุที่ผลการปฏิบัติงานต่ำหรือสูงกว่าเป้าหมายเกินไปเพื่อเสนอทางเลือกต่อผู้บริหารในการปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน

ขั้นตอนที่ 9 การรายงานผล เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบนำผลการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 8 เสนอผู้บริหาร โดยผู้บริหารสามารถเรียกดูข้อมูลผลการปฏิบัติงานขององค์กรผ่านอินเทอร์เน็ตได้ด้วยตนเอง โดยใช้รายงานระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้อีกส่วนหนึ่ง



แผนภูมิภาพที่ 7 ขั้นตอนการวางระบบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือ RBM

## กรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์

กรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ แบ่งได้เป็น 4 ด้าน คือ

### 1. ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (External Perspective)

เป็นการพิจารณาองค์กรในมุมมองของประชาชนผู้รับบริการ สาธารณชนทั่วไปที่อยู่ในสถานะแวดล้อมภายนอกองค์กร ผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ต่าง ๆ รัฐบาล หน่วยงานราชการอื่น ๆ รัฐวิสาหกิจ องค์กรพัฒนาเอกชน ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา ฯลฯ

### 2. ด้านองค์ประกอบภายในองค์กร (Internal Perspective)

เป็นการพิจารณาย้อนกลับไปโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน ทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถหลักขององค์กร วัฒนธรรม และค่านิยม

### 3. ด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective)

เป็นการพิจารณาความสามารถขององค์กรต่อความเปลี่ยนแปลงเป็นการมองไปในอนาคตว่าองค์กรควรริเริ่มสร้างสรรค์อย่างไร เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งกว่าเดิม

4. ด้านการเงิน (Financial Perspective)ให้ความสำคัญกับการประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร ความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้ความสามารถของการให้บริการเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา รวมถึงการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบที่ปรากฏ

## ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

### ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor - CSF)

คือ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่ต้องทำให้มีหรือให้เกิดขึ้นเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ องค์กรมีปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเป็นหลักหมายที่เป็นรูปธรรมในการยึดโยงการปฏิบัติงานทุกระดับ ให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกันทำให้เจ้าหน้าที่และผู้บริหารขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรตอบสนองวิสัยทัศน์ หากปราศจากปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ วิสัยทัศน์ขององค์กรจะไม่ได้รับการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเป็นการให้หลักการ แนวทาง หรือวิธีการที่องค์กร จะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์

### ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicator - KPI)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก หรือ KPI (Key Performance Indicator) เป็นการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ หรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ องค์กรสามารถใช้ผลของการวัดและการประเมินความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีความเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดี ควรมีความเหมาะสม สามารถที่จะโน้มน้าวให้ทุกคนในองค์กร และผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ตลอดจนสาธารณชนเชื่อถือ ผลงานที่วัดจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักจะแสดงถึงภารกิจที่องค์กรจะต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยต้องสามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม



คุณลักษณะของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดี คือ ต้อง "SMART" ได้แก่

1. Specific ความเฉพาะเจาะจง ตัวชี้วัดควรมีความชัดเจนและมีความหมายมุ่งไปยังสิ่งที่วัด ควรกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน ไม่กำกวม เพื่อมิให้เกิดการตีความผิดพลาดและเพื่อสื่อสารความเข้าใจให้ตรงกันทั่วทั้งองค์กร
2. Measurable เป็นตัวชี้วัดที่สามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง ข้อมูลที่ได้จากการวัดสามารถนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดอื่นและใช้วิเคราะห์ความหมายทางสถิติได้
3. Attainable ( Achievable ) สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ องค์กรไม่ควรใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่องค์กรไม่สามารถควบคุมให้เกิดผลได้โดยตรง
4. Realistic มีความสมจริง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีความเหมาะสมกับองค์กรและไม่ใช้ต้นทุน การวัดที่สูงเกินไป
5. Timely สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้ภายในเวลาที่กำหนด ควรปรับปรุงตัวชี้วัดให้ทันสมัยอยู่เสมอ

#### **KPI คืออะไร**

KPI เป็นคำย่อมาจาก Key Performance Indicator ซึ่งแปลว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักวัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ หรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ องค์กรสามารถใช้ผลของการวัดและการประเมินความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีความเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดีควรมีความเหมาะสม สามารถที่จะโน้มน้าวให้ทุกคนในองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ตลอดจนสาธารณชนเชื่อถือผลงานที่วัดจากตัวชี้วัดเหล่านี้

#### **CSF คืออะไร**

CSF เป็นคำย่อมาจาก Critical Success Factor ซึ่งแปลว่า ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ คือ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่ต้องทำให้มีหรือให้เกิดขึ้นเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กร องค์กรมีปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเป็นหลักหมายที่เป็นรูปธรรมในการยึดโยงการปฏิบัติงานทุกระดับให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เจ้าหน้าที่และผู้บริหารขององค์กรรู้ว่า ต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรตอบสนองวิสัยทัศน์ หากปราศจากปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จวิสัยทัศน์ขององค์กรจะไม่ได้รับการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

#### **RBM คืออะไร**

RBM เป็นคำย่อมาจาก Results Based Management หมายถึง การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ซึ่งเป็นเครื่องมือการบริหารเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน องค์กรปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จเพียงใดพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการบริหารราชการแบบใหม่ที่เปลี่ยนแนวทางการบริหารจากเดิมที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยนำเข้า กระบวนการ

ทำงาน และกฎระเบียบที่เคร่งครัดมาเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน สำนักงาน ก.พ.ริเริ่มนำ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในส่วนราชการไทยโดยเริ่มที่สำนักงานประกันสังคมเป็นแห่งแรก และขยาย ไปยังกรมต่างๆ

### **การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เหมาะสมกับประเทศไทยหรือไม่**

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เหมาะสมกับประเทศไทย เพราะเป็นเครื่องมือการบริหารที่มีความยืดหยุ่นสูง และมีจุดประสงค์เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร ไม่ใช่เพื่อให้รางวัลพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี หรือเพื่อ ลงโทษพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สำนักงาน ก.พ. ได้ศึกษาแนวคิดของ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์แล้วนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับส่วนราชการไทยในแต่ละแห่ง จากการนำไปใช้ใน ระดับหน่วยปฏิบัติ เช่น ที่สำนักงานประกันสังคมจังหวัด และระดับกรม เช่น ที่กรมต่างๆ ในกระทรวง พาณิชย พบว่า ส่วนราชการสามารถใช้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานได้เป็น อย่างดี ขณะนี้มีการนำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจและธนาคารพาณิชย์ หลายแห่งในประเทศไทย

### **ผู้กำหนดเป้าหมายในระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์คือใคร**

เป้าหมาย (Target) คือ ระดับหรือมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่คาดหวัง องค์กรกำหนด เป้าหมาย เป็นหลักสำหรับเปรียบเทียบเพื่อวัดความก้าวหน้าของความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงของส่วน ราชการ เช่น ปลัดกระทรวง อธิบดี หรือเลขาธิการเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก เพราะ เป็นผู้อยู่ในตำแหน่งที่สามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กร รู้ทิศทางว่าองค์กรควรมีเป้าหมายอย่างไร จึงจะเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่มากที่สุดและเป็นผู้รับผิดชอบผลการปฏิบัติงานทั้งหมด ส่วนราชการ จะต้องแจ้งเป้าหมายให้เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบผลการปฏิบัติงานนั้นได้รับรู้ด้วย

### **ส่วนราชการจะได้อะไรจากการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้**

ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ช่วยให้ส่วนราชการรู้ระดับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละ ช่วงเวลาเทียบกับเป้าหมายทำให้สามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ส่วน ราชการมีข้อมูลผลการปฏิบัติงานไว้ใช้ประกอบการขอรับการจัดสรรงบประมาณต่อรัฐสภาและรัฐบาล ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความเชื่อมโยงอย่างไรกับ ISO 9000 หรือโปรแกรมคุณภาพงานอื่น ๆ เช่น TQM เป็นต้น

ISO 9000 และ TQM เป็นโปรแกรมการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นกระบวนการทำงาน มีการกำหนด มาตรฐานและติดตามกำกับดูแล ให้งานเป็นไปตามมาตรฐาน ผลของโปรแกรมเหล่านี้สนับสนุนการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ซึ่งมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ขององค์กร การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จึงเป็นเครื่องมือการบริหารผลการ ปฏิบัติงานที่ใช้ได้กว้างกว่า

### ควรปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักเมื่อใด

เมื่อตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ที่กำหนดไว้ไม่สามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างแท้จริง หรือเมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ พันธกิจหรือกลยุทธ์ ซึ่งทำให้ตัวชี้วัดเดิมไม่สอดคล้องอีกต่อไป

### เจ้าหน้าที่จะได้อะไรจากการที่ส่วนราชการใช้ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

เจ้าหน้าที่สามารถมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายของงานที่ปฏิบัติกับเป้าหมายใหญ่ของส่วนราชการ ทำให้มีทิศทางการปฏิบัติงาน มีความร่วมมือร่วมใจ เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่เป็นการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ส่วนราชการต้องการ

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์กระตุ้นให้เจ้าหน้าที่เข้าใจจุดมุ่งหมายของงานที่ปฏิบัติรู้ว่า ตนเองอยู่ตรงจุดไหนขององค์กรและ คุณค่าของความพยายามปฏิบัติงานคืออะไร ช่วยให้เจ้าหน้าที่มีโอกาสเสนอความคิดเห็น และปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้เข้าใจว่าองค์กรต้องการงานอย่างไร และร่วมกันแบ่งปันความสำเร็จขององค์กร

### การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เหมาะสมกับงานราชการหรือไม่

ประเทศที่พัฒนาแล้ว มีการใช้ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทั้งในระดับกระทรวงและรัฐวิสาหกิจ โดยใช้ควบคู่กับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting System : PBBS) เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศอังกฤษ ประเทศแคนาดา ประเทศนิวซีแลนด์ ประเทศออสเตรเลีย และประเทศสิงคโปร์ เป็นต้น<sup>86</sup>

### การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

ความหมายของการเปลี่ยนแปลง หมายถึง สิ่งที่แตกต่างกันจากเดิม อันเป็นผลมาจากกระบวนการเปลี่ยนผ่านที่กระทำโดยปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง จนสิ่งเก่าไม่สามารถสภาพเดิมอยู่ได้ ความเปลี่ยนแปลง จึงมักได้รับการพูดถึงในรูปของเหตุการณ์ กระบวนการกระทั่งหลักการ<sup>87</sup>

เราจำเป็นต้องหาทางจัดการกับความเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุผลดังนี้

1. เพื่อยังคงสร้างมูลค่าเพิ่มแบบเดิม หรือแบบใหม่ (Value Creation)
2. เพื่อความยั่งยืน (Sustainability)
3. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการพึ่งพาตนเอง (Self-Reliability)
4. เพื่อความสามารถในการอยู่รอด (Survivability)

<sup>86</sup> Result Based Management. เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2558 เข้าถึงข้อมูลได้จาก [http://bsris.swu.ac.th/health/doc/knowledge/result based management.pdf](http://bsris.swu.ac.th/health/doc/knowledge/result%20based%20management.pdf)

<sup>87</sup> สุรศักดิ์ ฐานิพานิชสกุล , (เอกสารประกอบการบรรยาย หลักสูตร การพัฒนาผู้บริหารสาธารณสุข 3 รุ่นที่ 1 และ 2 Summary Note เรื่อง Change Management)

## 5. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง เพราะ

1. การบริหารความเปลี่ยนแปลง มีหัวใจอยู่ที่ การเปลี่ยนผ่านจากสิ่งเก่าไปสู่สิ่งใหม่ และ
2. การเปลี่ยนผ่านให้สิ่งใหม่ เกิดการสานต่อ ปรับตัวจนบรรลุเป้าประสงค์
3. ผลสำเร็จของการบริหารความเปลี่ยนแปลงจึงอยู่ที่เมื่อดำเนินการแล้ว ต้องเพิ่มขีดความสามารถอย่างใด อย่างหนึ่งหรือทั้ง 5 ประการในข้อ 3

การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นเมื่อ

1. มีการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างองค์กร
2. มีการเปลี่ยนแปลงของภารกิจ หรือบทบาทขององค์กร
3. การมีการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต่างๆขององค์กร
4. มีการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

1. กระทบต่อโครงสร้างองค์กร
2. กระทบต่อคนที่ทำงานภายในองค์กร
3. กระทบต่อกระบวนการทำงานภายในองค์กร
4. กระทบต่อวัฒนธรรมขององค์กร

**บุคคลที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง**

Change Sponsors หรือ ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้มีอำนาจในการอนุมัติให้มีการเปลี่ยนแปลงนี้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นไม่ได้ ถ้าขาดการสนับสนุนจาก change Sponsor โดยบทบาทของ Change Sponsor ได้แก่

1. เข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่ตนสนับสนุนว่ามีความสำคัญอย่างไร จะเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง และจะมีอะไรที่เปลี่ยนแปลงไปบ้าง

2. จัดการและจัดสรรเรื่องทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ เช่น งบประมาณ บุคลากร

3. ทำงานร่วมกับคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลง สื่อสารและช่วยแก้ปัญหาสำคัญที่

เกิดขึ้น

4. เป็นประธานในการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำสูง

Change Advocacy หรือผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง คือผู้ที่ให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง อย่างเป็นทางการด้วยการสื่อสารความสำคัญและเนื้อหาการเปลี่ยนแปลงนั้นไปยังส่วนต่างๆขององค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีที่จะช่วยเพิ่มแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งช่วยในการรับข้อมูลและข้อคิดเห็นจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และสื่อสารกลับไปให้ผู้ทำการเปลี่ยนแปลงทราบ คุณลักษณะของ Change Advocacy ได้แก่

1. เข้าใจการเปลี่ยนแปลงนั้น
2. เป็นผู้ที่คนในองค์กรรับฟัง น่าเชื่อถือ

3. มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคนฟัง
4. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

Change Agent หมายถึง ผู้ที่วางแผนและทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผล เป็นผู้มีบทบาทดำเนินการต่างๆที่เป็นไปเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผลสำเร็จ รวมถึงการควบคุม ดูแล กิจกรรมต่างๆของการเปลี่ยนแปลงต่างๆให้ดำเนินการไปได้ด้วยดี สอดคล้องกัน เป็นผู้ประสานงานและเป็นตัวกลางในการสื่อสารระหว่าง Change Sponsor , Change Advocacy และ Change Target จะเห็นว่า Change Agent เป็นเสมือนคนกลางที่ต้องทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทั้งการวางแผน ปรับแผน และดำเนินการ Change Agent สำหรับเปลี่ยนแปลงหนึ่งๆจะมีได้หลายคน โดยทำงานในลักษณะประสานกัน หัวหน้าทีมงานต่างๆที่ดูแลงานย่อยๆ ก็จัดเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน สิ่งที่ Change Agent ต้องมีหรือคุณลักษณะของ change agent คือ

5. เข้าใจการเปลี่ยนแปลงนั้น
6. มีความสามารถในการวางแผน บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนงาน การสื่อสาร การให้รางวัล การให้กำลังใจ เป็นต้น
7. ทำงานร่วมกับผู้อื่นในการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขปัญหา มีความสามารถในการประสานงานทั้งกับระดับบนและระดับล่าง

Change Target หมายถึงผู้ที่ต้องถูกเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ เช่น อาจต้องเปลี่ยนตำแหน่งงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ เปลี่ยนกระบวนการในการทำงาน หรือเปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน เป็นต้น เป็นกลุ่มคนที่ยินดีที่จะเปลี่ยนแปลงหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง Change Agent ต้องบริหารจัดการให้ Change Target มีการเปลี่ยนแปลงตามที่คาดหวัง

2. บุคคลหนึ่งในองค์กร อาจมีสถานะได้หลายอย่างในการเปลี่ยนแปลง เช่นผู้นำองค์กร อาจจะเป็น Change Sponsor ในขณะที่เดียวกันก็อาจจะทำหน้าที่เป็น Change Advocacy หรือบางคนลงมาเป็น change Agent เสียเองก็มี หรือบางครั้ง Change Advocacy หรือ Change Agent อาจจะได้รับผลการเปลี่ยนแปลงต้องมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่หรือตำแหน่ง ซึ่งถือว่าต้องถูกเปลี่ยนแปลงด้วยในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ หรือเป็น Change Target อย่างไรก็ตามในเบื้องต้นของการเปลี่ยนแปลง ต้องทำการมองหาบุคคลที่จะทำหน้าที่หลักในแต่ละด้านก่อน เพื่อให้แน่ใจว่าท่านมีแรงสนับสนุนที่มากพอในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

3. การวางแผนการเปลี่ยนแปลง มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.1. การทำ SWOT Analysis และจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งเมื่อจัดทำแผนกลยุทธ์แล้ว จะทำให้ทราบว่า มีเรื่องที่จะต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุแผนกลยุทธ์ในประเด็นใดบ้าง

3.2. การดำเนินการตามกระบวนการการเปลี่ยนแปลงตามแผนกลยุทธ์ (Strategic Change Management Process)

## Strategic Change Management Process

Strategic Change Management Process ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การสร้างความตระหนักและการสร้างทีมที่มีพลังสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Change Awareness and Energy) โดยทำการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจำนวนคณะกรรมการที่เหมาะสมไม่ควรเกิน 8 คน ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรจากฝ่ายต่างๆขององค์กร ซึ่งควรเป็นระดับหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าแผนก และผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรควรเป็น Change Sponsor ซึ่งต้องทราบบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของ Change Sponsor และเห็นด้วยในการปรับเปลี่ยนให้เป็นตามเป้าประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง

2. การบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กรและสถานะปัจจุบันหรือความพร้อมของการเปลี่ยนแปลง (Identify organizational Culture and Change readiness )

2.1 วัฒนธรรมองค์กรคือ ทักษะคติ ความเชื่อ คุณค่า หรือพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์กรมีเหมือนกัน และวัฒนธรรมองค์กรหนึ่งจะเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรที่แตกต่างจากองค์กรอื่น ถ้าวัฒนธรรมองค์กรมองเรื่องการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องน่ากลัวที่ควรหลีกเลี่ยง การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจะออกมาในรูปของการต่อต้าน และถ้าเจ้าหน้าที่ในองค์กรเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอย่างมากมายและรุนแรงจากเบื้องบนแล้ว ความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงจะน้อย แต่ถ้าเจ้าหน้าที่ในองค์กรเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่มีค่า และเป็นความหวังให้ไปสู่สิ่งที่ดีกว่า และเป็นเรื่อง que ทุกคนจะต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อการเติบโตและการพัฒนาขององค์กรแล้ว ความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงจะสูง และมีโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง

2.2 การจัดทำวัฒนธรรมองค์กร ต้องตอบคำถามให้ได้ว่า วัฒนธรรมขององค์กรได้แก่อะไรบ้าง วัฒนธรรมองค์กรในอุดมคติขององค์กรคืออะไร วัฒนธรรมองค์กรที่จะนำไปสู่ความไม่มีประสิทธิผล (Unproductive organization Culture) ได้แก่อะไร และทำการประเมินความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (Change Readiness)

3. การจัดทำวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Create the Strategic Change Vision) ส่วนนี้เป็นส่วนที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ที่สุดในการจัดทำ กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ซึ่งคณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องทำการจัดทำวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงว่า หน้าตาของการเปลี่ยนแปลงในอนาคตจะเป็นเช่นไร กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดที่จะดำเนินการให้เกิดความสำเร็จเป็นเช่นไร วัฒนธรรมองค์กรที่ควรเป็น มีดังต่อไปนี้

3.1 การตั้งคำถามที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงได้แก่

3.1.1 ความต้องการของลูกค้าคืออะไร ประเด็นอะไรที่เปลี่ยนแปลงเพื่อจะสนองความต้องการของลูกค้าให้ มากขึ้น และมีอะไรที่จะเป็นโอกาส

3.1.2 สถานะที่เป็นจริงขององค์กรในปัจจุบันเป็นเช่นไร อะไรคือวิวัฒนาการที่เป็นพลวัตขององค์กรที่จะนำไปใช้พัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลง

3.1.3 สมรรถนะขององค์กรหรือตำแหน่งของสินค้าหรือบริหาร หรือขององค์กร (Position) ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงคืออะไร

3.1.4 อะไรคือสิ่งที่เราอยากจะทำที่เราไม่รู้

3.1.5 ทิศทางขององค์กร และสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นในอีก 5 ปีข้างหน้า

3.1.6 องค์กรมีวิธีการอย่างไรที่จะธำรงรักษาสิ่งที่องค์กรทำได้ดี และวิธีการที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3.2 กำหนดวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Create the strategic Change Vision)

3.2.1 คณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง พัฒนาวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์โดยอาศัยคำตอบจากชุดคำถามดังกล่าวข้างต้น เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงจากปัจจุบันไปสู่สิ่งที่คาดหวังไว้ในอนาคต โดยกำหนดกระบวนการที่สำคัญที่จะทำการเปลี่ยนแปลง

3.2.2 เมื่อกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้กำหนดวิสัยทัศน์แล้ว ทำการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงให้กับทีมอื่นๆ เพื่อให้ช่วยกันทำการปรับปรุงวิสัยทัศน์ดังกล่าว ซึ่งจะมีการทบทวนถึงโอกาส (Opportunity) ที่สำคัญที่ได้กำหนดขึ้น เพื่อหาประเด็นหลักที่จะเปลี่ยนแปลง

4. พัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Develop the Change Strategy) กลยุทธ์ของการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ จะเป็นการปิดช่องว่าง (Gap) ระหว่างสถานะปัจจุบันกับภาพในอนาคตที่ต้องการปรับเปลี่ยน (Ideal Future) ที่ได้กำหนดจากวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ของการเปลี่ยนแปลงคือการแปลงวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยแผนกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงคือแผนที่เข้าใจและได้รับการยอมรับจากเจ้าหน้าที่ โดยเป็นการบรรยายเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการที่จะจัดให้เพื่อสนองความต้องการของลูกค้า โดยคณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงทำการทบทวนความแตกต่างระหว่างสถานะปัจจุบันและภาพในอนาคตที่ได้กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง โดยทำการกำหนดวิธีการที่จะปิดช่องว่างระหว่างสถานะปัจจุบันและภาพอนาคต โดยเครื่องมือที่ใช้ได้ผลคือการทำ Brain Storming

5. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Analyze the risk) ความเสี่ยงที่จะทำให้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งต้องทำแผนที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ด้วย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงคือ การทำ Force Field Analysis ซึ่งเป็นเทคนิคที่จะสร้างความเข้าใจของปัจจัยหรือแรงที่จะขับเคลื่อนหรือเหนี่ยวรั้งการเปลี่ยนแปลง โดย

5.1 บันทึกลงกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงไว้ที่ตรงกลางของหน้ากระดาษ

5.2 แบบฟอร์มที่จะทำ จะแบ่ง 2 Columns โดยแรงที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ที่ column ด้านซ้าย และแรงที่จะต้านอยู่ที่ column ด้านขวา และทำการให้คะแนนของแต่ละปัจจัยที่ได้กำหนดขึ้น โดยให้ Score จาก 1-5 คะแนน โดยถ้ามีผลน้อยให้คะแนน 1 ถ้ามีผลมากให้คะแนน 5

5.3 ทำการลากเส้นปัจจัยต่างๆที่ได้กำหนดขึ้นไปสู่ตรงกลางของหน้ากระดาษ โดยถ้ามีผลน้อยจะแทนด้วยเส้นบาง และถ้ามีผลมากจะแทนด้วยเส้นที่หนากว่า

5.4 โต้เถียงกันจนได้ข้อสรุปว่าจะเพิ่มแรงที่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไร และจะลดแรงต้านไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร และส่วนนี้จะเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผนการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนที่ 6

5.5 ทำการวิเคราะห์ Cost Benefit โดย

5.5.1 ทำการวิเคราะห์ Cost Benefit ของแต่ละกลยุทธ์ของการเปลี่ยนแปลง

5.5.2 วิเคราะห์แต่ละกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง โดยทำการวิเคราะห์หาต้นทุน (Cost) และวิเคราะห์หาประโยชน์ (Benefit)

5.6 ลำดับความสำคัญแต่ละกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง เพื่อกำหนดว่าการเปลี่ยนแปลงใดเป็นเรื่องเร่งด่วนที่ต้องเร่งเปลี่ยนแปลง และกลยุทธ์ใดที่สามารถรอได้

5.7 กำหนดว่ากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงใดเป็นการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นและระยะยาว โดยถือว่าการเปลี่ยนแปลงที่มีระยะเวลาในการดำเนินการ 1-2 ปี ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว และถ้าระยะเวลาในการดำเนินการ 6 เดือน ถึง 1 ปี ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ระยะสั้น

6. การกำหนดแผนปฏิบัติการเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Create the Change plan) โดยแผนปฏิบัติการเพื่อการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย

6.1 การกำหนดวัตถุประสงค์

6.2 รายละเอียดของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดขึ้น

6.3 การวัดผลปฏิบัติการ (Performance measure)

7. กำหนดค่านิยมและหลักปฏิบัติ (Establish values and principles) การนำแผนปฏิบัติการสำหรับการเปลี่ยนแปลงจะเกิดความสำเร็จเมื่อนำไปสู่การปฏิบัติ นั้นต้อง

7.1 อาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในองค์กร โดยพนักงานในองค์กรต้องเข้าใจความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และความมุ่งมั่นในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

7.2 กำหนดพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง และกระบวนการในการวัดผลว่าเจ้าหน้าที่มีพฤติกรรมตามที่คาดหวังหรือไม่ และวิธีการที่ได้ผลคือการกำหนดในรูปของค่านิยมและหลักปฏิบัติ ( Value and Principles )

7.3 ค่านิยมและหลักปฏิบัติ จะช่วยในการบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กรที่กำหนดให้บุคลากรในองค์กรต้องกระทำในสิ่งแวดล้อมใหม่ และบ่งชี้พฤติกรรมที่จะแสดงออกที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรนั้น



7.3.1 ค่านิยมคือความเชื่อพื้นฐาน และความเข้มแข็งขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อได้ทำการสร้าง core value ดังกล่าว และ Core value เหล่านั้นจะถือเป็นแก่นขององค์กรและ ต้องเป็นที่เข้าใจและได้รับการยอมรับของเจ้าหน้าที่ทุกคน

7.3.2 หลักปฏิบัติคือสิ่งที่จะชี้นำพฤติกรรม และทำให้ค่านิยมคงอยู่ และมี อิทธิพลที่จะทำให้บรรลุผลลัพธ์ เป็นตัวนำชี้นำทุกอย่างที่ได้กระทำลงไป

7.3.3 กระบวนการในการพัฒนาค่านิยมและหลักปฏิบัติ เป็นดังนี้

7.3.3.1 สร้างที่มาจากฝ่ายต่างๆหรือที่เรียกว่าทีมคร่อมสายงาน (Cross Functional Team)

7.3.3.2 ทำการระดมสมอง เพื่อหาคำตอบ ที่จะบ่งชี้พฤติกรรมของพนักงานที่ จะบ่งชี้การมุ่งสู่คุณภาพ หรือมุ่งลูกค้า

7.3.3.3 ทำการจัดกลุ่มของค่านิยมหรือหลักปฏิบัติ (Category of value)

7.3.3.4 ทำการหาค่านิยมจำนวน 4-6 ค่านิยม และ 4-6 หลักการ ที่พนักงาน ของเราเห็นตรงกันว่าเป็นค่านิยมและหลักการที่สำคัญและจำเป็น สำหรับองค์กร

7.3.3.5 สอบถามเพื่อดูว่าเจ้าหน้าที่ทุกคน Feed back ค่านิยมและหลัก ปฏิบัติที่ได้กำหนดไว้อย่างไร

7.3.3.6 กำหนดค่านิยมและหลักปฏิบัติเหล่านั้นให้ออกมาในรูปของพฤติกรรม แสดงออก (Develop Behavioral Description)

7.3.3.7 สอบถามเจ้าหน้าที่ทุกคนเพื่อดูว่าเจ้าหน้าที่ Feed back พฤติกรรมที่ แสดงออก (Behavioral Description) ที่กำหนดไว้อย่างไร มีความ เข้าใจตรงกันหรือไม่

7.3.3.8 พัฒนาเครื่องมือที่จะ feed back แบบ 360 องศาที่จะใช้กับพนักงาน เพื่อจะบ่งชี้พฤติกรรมในปัจจุบันเปรียบเทียบกับพฤติกรรมที่คาดหวังที่ ได้กำหนดไว้

### Change Management ในทางปฏิบัติ

1. ผู้นำคือบุคคลที่เหนี่ยวนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยใช้อำนาจและอิทธิพล (Power & Influence) จึงมีความเชื่อกันว่า การบริหารความเปลี่ยนแปลงต้องการผู้นำ ด้วยเหตุผลดังนี้

1.1. บอกทิศทาง (Pathfinder) ด้วยวิสัยทัศน์และการยืนยันในลำดับความสำคัญ

1.2. หลอมรวมพลัง (Integration) ด้วยการผสมผสานพลังผนึกและผลักดันการทำงาน แบบคู่ขนานที่สอดรับกัน

1.3. เป็นแบบอย่าง (Role Model) ด้วยการสร้างความไว้วางใจและอยู่เหนืออารมณ์

1.4. เป็นกระบอกเสียง (Speaker) ด้วยการสื่อสารและสร้างขวัญกำลังใจในการหยุดยั้ง

\*\* หมายเหตุ หากผู้นำไม่สามารถแสดงบทบาททั้ง 4 ประการนี้ อาจเท่ากับว่า ผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาที่ต้องเปลี่ยนแปลงเสียเอง

## 2. Immutable Law of Change Management via leader

### 2.1. ส่วนที่ 1 เปลี่ยนให้ถูกเรื่อง

2.1.1. ค้นหาพลังคานงัดจากพลังขับเคลื่อน

2.1.2. ค้นหาจุดกระเพื่อม

### 2.2. เปลี่ยนให้ถูกวิธี

2.2.1. วางตำแหน่งที่จะเปลี่ยนในจิตใจคน

2.2.2. กำหนดกลยุทธ์และยุทธศาสตร์

2.2.3. สร้างหลักประกัน

## 3. แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในการวางแผนกลยุทธ์

3.1. จาก Linear เป็น Scenario นั้นคือต้องกำหนดภาพอนาคตที่ควรเป็นเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จ หรืออยู่รอดคืออะไร แล้วบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ก้าวพ้นจุดเดิมเพื่อไปสู่จุดใหม่นั้น

3.2. จาก Effectiveness ไปสู่การเปลี่ยนแปลง เดิมการวางแผนกลยุทธ์มักจะวางแผนเพื่อให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) ตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งยังไม่เพียงพอ ต้องวางแผนเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่ Scenario

3.3. จาก Cluster คือจำกัดการดำเนินการเฉพาะในกลุ่มหรือ cluster ที่ตนเองอยู่ มาเป็นการมอง Across Sectors เป็นการมองกว้างอย่างรอบด้าน และเชื่อมโยง

3.4. จาก การบรรลุ Target ธรรมดา ไปสู่ การ Benchmarking ซึ่งก็คือการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย โดยเทียบกับองค์กรที่มีผลการปฏิบัติการเป็นเลิศในอุตสาหกรรมเดียวกัน

3.5. จากการวัดโดยใช้ข้อมูลในอดีต (Historic Metric) มาเป็นการวัดโดยใช้ข้อมูลที่สะท้อนผลของการมองไปข้างหน้า (Forward – Looking metric)

4. การบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การขับเคลื่อนองค์กรในระยะเปลี่ยนผ่าน ไปสู่ขีดความสามารถที่จำเป็นต่อการรับมือกับสถานการณ์/สภาพการณ์ที่แตกต่างจากอดีต (Change Management is to organically drive organization in transition to better capacity, which is vital for handling with different phenomenon)

## 5. Change Lever and Change Driver

5.1. Change Lever คือ จุดสำคัญที่หากมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ณ จุดนี้แล้ว จะก่อให้เกิดแรงกระเพื่อม (Ripple Effect) ไปสู่การเปลี่ยนแปลงในส่วนอื่นๆด้วย

5.2. Change Driver คือ มาตรการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ที่หากได้รับความเห็นชอบและปฏิบัติตามนี้แล้ว จะส่งผลให้ Change Lever เกิดการเปลี่ยนแปลง

### ทำไมองค์กรต้องเปลี่ยนแปลง

เพราะสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment) เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และมีแรงผลักดัน (Driving Forces) ที่ทำให้องค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกัน มิฉะนั้นองค์กรก็จะไม่สามารถแข่งขัน หรือดำรงอยู่ในโลกธุรกิจได้

พลังผลักดันทำให้องค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง

ลักษณะของกำลังแรงงาน (Nature of the Workforce)

เทคโนโลยี (Technology)

เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง (Economic Shocks)

การแข่งขัน (Competition)

แนวโน้มทางสังคม (Social Trends)

การเมืองโลก (World Politics)

พลังผลักดันทำให้องค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง

ลักษณะของกำลังแรงงาน (Nature of the Workforce)

เชื้อชาติ ภาษา วัฒนธรรมระดับความรู้ อาชีพที่แตกต่างทำให้ต้องปรับปรุงพนักงาน เพื่อให้สามารถทำงานด้วยกันได้ ด้วยการฝึกอบรมทักษะอื่นๆให้กับพนักงาน

เทคโนโลยี (Technology)

องค์กร จำเป็นต้องนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้แทนแรงงานคนมากขึ้น จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์กรใหม่เพื่อทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างหัวหน้ากับทีมงาน ใกล้ชิดกันมากขึ้น

เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง (Economic Shocks)

ผลกระทากราคาน้ำมันโลกที่ผันผวน ค่าของเงินเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้มีผลต่อนักลงทุน

การแข่งขัน (Competition)

สภาวะ การแข่งขันในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไป คู่แข่งไม่ได้มีเฉพาะภายในประเทศเท่านั้นคู่แข่งข้ามชาติเพิ่มขึ้นมากมายทาง ธุรกิจองค์กรจะปรับตัวเพื่อโต้ตอบกับคู่แข่งได้จึงจะอยู่รอด

แนวโน้มทางสังคม (Social Trends)

การที่เทคโนโลยีเจริญรวดเร็ว แนวโน้มของคนรุ่นใหม่เพิ่มขึ้น คนติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้หลายทาง จึงทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความต้องการของคนที่ย้ายไป

การเมืองโลก (World Politics)

การล่มสลายของสหภาพโซเวียต การก่อการร้าย ผลกระทบทำให้เกิดการร่วมมือประสานประโยชน์ทางการค้า การทำสนธิสัญญาร่วมกัน ก่อให้เกิดการค้าต่างๆ

การวางแผนบริหารการเปลี่ยนแปลง

การแสวงหาแนวทางเพื่อปรับปรุงความสามารถขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น

การแสวงหาแนวทางเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานใหม่

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การต่อต้านที่เกิดจากตัวบุคคล

นิสัย : ความเคยชินกับพฤติกรรมเดิมๆ

ความปลอดภัย : ถ้าองค์กรนำหุ่นยนต์เข้ามาใช้แทนแรงงานคน เกิดความกลัวว่างานจะไม่มั่นคง

ปัจจัยทางเศรษฐกิจ : ถ้างานใหม่ขึ้นอยู่กับทักษะความสามารถสูง เกรงว่าจะทำไม่ได้ รายได้อาจจะลดลง

กลัวความไม่รู้ : กลัวว่าตนเองจะไม่สามารถทำงานใหม่ได้มีทัศนคติทางลบและต่อต้าน

การเลือกการรับรู้ : เฉพาะเรื่องที่ตนสนใจและถนัด ไม่สนใจฟังคำแนะนำใหม่ๆเพราะคิดว่าไม่มีประโยชน์

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การต่อต้านที่เกิดจากองค์การ

1. โครงสร้าง
2. เปลี่ยนแปลงในวงจำกัด
3. ความเฉื่อยของกลุ่ม
4. กลัวจะสูญเสียความเป็นผู้เชี่ยวชาญ
5. กลัวจะสูญเสียอำนาจที่มีอยู่เดิม
6. กลัวจะสูญเสียทรัพยากรที่เคยได้รับ

การเอาชนะการต่อต้าน

1. ให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร ข้อเท็จจริงอย่างเพียงพอ
2. ให้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ
3. ให้การสนับสนุน เพื่อพัฒนาฝีมือ และให้โอกาสพนักงานปรับตัว
4. เจรจาต่อรอง ให้รางวัลแลกเปลี่ยนเพื่อลดการต่อต้าน
5. ยับยั้งข้อมูลในส่วนที่อาจทำให้พนักงานไม่พอใจ
6. การใช้อำนาจบีบบังคับ

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง

1. การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) : กระตุ้นให้บุคคลละทิ้งพฤติกรรมเดิมด้วยการแก้ไขปรับปรุง

2. สภาพที่เป็นอยู่การเปลี่ยนสู่สภาพใหม่ (Moving) : ปรับความคิดความรู้สึกเพื่อให้เกิดทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมใหม่ โดยการจัดโปรแกรมฝึกอบรม เพื่อสร้างความพร้อมให้กับพนักงานการสร้าง

3. พฤติกรรมใหม่ (refreezing) : การเสริมแรงเพื่อให้ทุกคนมีความมั่นใจว่าระบบการให้รางวัล ความดีความชอบจะพิจารณาจากพฤติกรรมใหม่ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

#### การวินิจฉัยเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

1. การวินิจฉัย (Diagnosis) : เกี่ยวกับปัญหาต่างๆ โดยการสอบถาม สัมภาษณ์ ฟังความคิดเห็นจากพนักงานงาน

2. การวิเคราะห์ (Analysis) : นำข้อมูลมาวิเคราะห์ว่าเกิดจากอะไร มีกี่เรื่อง วิธีการแก้ปัญหาที่เป็นไปได้ควรจะทำอย่างไร ใครจะเป็นผู้แก้ปัญหา

3. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) : ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพนักงานนำข้อมูลทั้งหมดมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น พนักงานพร้อมให้ความช่วยเหลือเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

4. การปฏิบัติ (Action) : ลงมือปฏิบัติตามแผนที่กำหนด

5. การประเมินผล (Evaluation) : นำผลที่ได้จากการเปลี่ยนแปลงมาเปรียบเทียบและประเมินผล

#### การบริหารองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง

โลกปัจจุบันอยู่ในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งในแต่ละวันมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศได้ย่นโลกให้เล็กลง การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สามารถทำได้โดยไม่มีขอบเขตจำกัดด้วยความเร็วเวลาเพียงเสี้ยววินาทีเท่านั้น กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อให้เกิดความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ด้านบริหารองค์การจากเดิมไปสู่กระบวนทัศน์ใหม่ เช่น จากแนวความแบบยุคอุตสาหกรรม ไปสู่ยุคสารสนเทศ จากเดิมองค์การเน้นความมั่นคงไปสู่ มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จากที่เคยใช้วิธีควบคุมที่ศูนย์อำนาจไปสู่การมุ่งกระจายอำนาจความรับผิดชอบ ในการตัดสินใจให้แก่พนักงานระดับล่าง จากแนวคิดขององค์การที่มุ่งการแข่งขันไปเป็นมุ่งแสวงหาความร่วมมือ จากที่เคยให้ความสำคัญของวัตถุเป็นหลักไปเป็นการยึดความสำคัญของคนและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และจากการเน้นความเหมือนกันไปสู่การเน้นให้มีความแตกต่างที่หลากหลาย เป็นต้น

#### แนวโน้มของกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร

องค์การก็เช่นเดียวกับสิ่งมีชีวิตที่จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอยู่ ตลอดเวลา โดยเฉพาะกระแสโลกาภิวัตน์ของยุคสารสนเทศได้ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อองค์ ประกอบด้านต่าง ๆ ขององค์การให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงขึ้น ได้แก่

1. ด้านโครงสร้าง (Structure) มีลักษณะเปลี่ยนไปเป็นแนวนอนมากขึ้น เกิดรูปแบบโครงสร้างใหม่ ๆ มีการเน้นการใช้ทีมงานและองค์การแบบไร้พรมแดน

2. **องค์ประกอบของประชากร (Demographic)** ประกอบด้วยคนทำงานที่มาจากต่างวัฒนธรรมมากขึ้น ช่องว่างระหว่างวัยของพนักงานเก่ากับพนักงานใหม่เพิ่มขึ้น

3. **เกิดจริยธรรมใหม่ของการทำงาน (New work ethic)** โดยความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานจะลดลง เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมในการทำงานมากขึ้น

4. **การเรียนรู้และองค์ความรู้ (Learning and knowledge)** องค์กรจะมีพนักงานที่เป็นผู้มีความรู้และมีความรู้สูงขึ้น องค์กรจะเปลี่ยนไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ที่ทุกคนต้องเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อสามารถเท่าทันการเปลี่ยนแปลง

5. **เทคโนโลยีและการเข้าถึงสารสนเทศ (Technology and to information)** มีเทคโนโลยีทรงประสิทธิภาพเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เกิดวิธีการใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการเข้าถึงและการใช้สารสนเทศร่วมกันได้รวดเร็วมากขึ้น

6. **เน้นเรื่องความยืดหยุ่น (Emphasis on flexibility)** กล่าวคือ องค์กรต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นพร้อมที่จะปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว พนักงานขององค์กรต้องมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นได้สูงเช่นกัน

7. **ต้องพร้อมเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Fast-paced change)** อันเนื่องมาจากภาวะไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรซึ่งไม่สามารถ คาดการณ์ล่วงหน้าได้

**สิ่งที่ต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงในองค์กร**

โดยหลักการองค์กรควรเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ขององค์กรให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติการกิจและยุทธศาสตร์ที่กำหนดได้ตลอดเวลา ด้วยการวิเคราะห์การวิเคราะห์ที่เรียกว่า SWOT (SWOT analysis technique) ซึ่งต้องวิเคราะห์ให้ทราบถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ภายในองค์กร และต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในแง่โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการขององค์กร เพื่อนำมาพิจารณาว่ามี ปัจจัยที่ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงมีดังนี้

1. **วิสัยทัศน์ (Vision) เป้าหมายและกลยุทธ์ (Goals and Strategies)** องค์กรมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน เป้าหมายและกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายอยู่ตลอดเวลา เช่น เมื่อมีการขยายกิจการหรือเมื่อต้องเสนอสินค้าหรือบริการตัวใหม่เข้าสู่ตลาด เมื่อต้องแสวงหาตลาดใหม่เพื่อรองรับสินค้า เป็นต้น

2. **เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Information)** การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีมีตั้งแต่ระดับเล็กน้อยถึงระดับสำคัญ เช่น การเชื่อมต่อคอมพิวเตอร์สายตรงเป็นระบบเครือข่ายให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าและใช้บริหารได้สะดวก ถือเป็น การเปลี่ยนเทคโนโลยีระดับเล็กน้อย แต่ถ้าทั้งกิจการต้องเปลี่ยนแปลงเครื่องจักรและเทคโนโลยีใหม่ทั้งหมด เพื่อการผลิตให้ทันสมัย ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงใหญ่

3. **การออกแบบงานใหม่ (Job redesign)** องค์กรจำเป็นต้องจัดงานออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ ใหม่ให้มีระดับความมากหรือน้อยในประเด็น เช่น ความหลากหลาย (Variety) การให้อิสระ (Autonomy)

การมีลักษณะเฉพาะ (Identity) การให้ความสำคัญ (Significance) ตลอดจนการจัดระบบข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นต้น

4. **โครงสร้างองค์กรและการจัดการ (Organization and management)** เช่น จัดโครงสร้างแบบตามาหน้าที่หรือแบบที่เน้นผลผลิต จะมีความเป็นทางการและรวมศูนย์เพียงไร เน้นแบบแนวราบหรือแนวตั้ง (Flat or tall structure) หรือแบบเครือข่าย (Networking) เป็นโครงสร้างแบบจักรวาล (Mechanic structure) หรือแบบสิ่งมีชีวิต (Organic structure) เป็นต้น

5. **การกระบวนการ (Process)** ซึ่งเป็น ขั้นตอนการทำงานสำเร็จ ก็อาจจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง เช่น แทนที่เคยทำตามลำดับเป็นขั้นตอน ไปเป็นการร่วมทำพร้อมกันจนงานสำเร็จ

6. **คน (People) และศักยภาพของคน (Core competence)** คนที่เคยปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อ เงื่อนไขอื่นได้เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี วิธีแรกปรับเปลี่ยนคนออกแล้วจ้างคนที่เหมาะสมกับภารกิจใหม่เข้าแทน ทำนองที่เรียกว่าถ่าย “เลือดใหม่” (New blood) วิธีหลังใช้วิธีเปลี่ยนแปลงคนเดิมด้วยการพัฒนาฝึกอบรมด้านทักษะและเจตคติที่ สอดคล้องกับงานใหม่ เป็นต้น นอกจากนี้รูปแบบของการเป็นผู้นำ (Leadership style) ต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจากเจ้านายเป็นผู้ให้คำแนะนำปรึกษา สอนงาน (Couching) จากเจ้านายเป็นผู้ให้คำแนะนำปรึกษา สอนงาน (Coughing)

7. **คน (People) และศักยภาพของคน (Core competence)** คนที่เคยปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อ เงื่อนไขอื่นได้เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี วิธีแรกปรับเปลี่ยนคนออกแล้วจ้างคนที่เหมาะสมกับภารกิจใหม่เข้าแทน ทำนองที่เรียกว่าถ่าย “เลือดใหม่” (New blood) วิธีหลังใช้วิธีเปลี่ยนแปลงคนเดิมด้วยการพัฒนาฝึกอบรมด้านทักษะและเจตคติที่ สอดคล้องกับงานใหม่ เป็นต้น นอกจากนี้รูปแบบของการเป็นผู้นำ (Leadership style) ต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจากเจ้านายเป็นผู้ให้คำแนะนำปรึกษา สอนงาน (Couching) จากเจ้านายเป็นผู้ให้คำแนะนำปรึกษา สอนงาน (Coughing)

8. **ตลาด (Market)** ตลาดมีการเปลี่ยนแปลงกว้างขวางไร้พรมแดนมากขึ้น การซื้อขายสินค้าผ่านระบบ

#### ผู้บริหารในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

จากสภาพสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และวิถีชีวิตของคนบนโลกที่เจริญก้าวหน้าตามมันสมองของมนุษย์ เทคโนโลยีสื่อสารติดต่อเป็นสิ่งที่เกิดจากความรู้ของคนบนโลกของเรา

เช่น ดาวเทียม โทรศัพท์ สายเคเบิล ทำให้เกิดกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) และจากกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้เกิดคน 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. กลุ่มเสรีนิยม ได้แก่ ทุนนิยม บริโภคนิยม แพชั่นนิยม ท่ามกลางสภาวะการแข่งขัน
2. กลุ่มอนุรักษ์นิยม ได้แก่ การอนุรักษ์วัฒนธรรม อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม อนุรักษ์ธรรมชาติ ฯลฯ
3. กลุ่มสารสนเทศ หรือ ยุคข้อมูลข่าวสารที่ต้องใช้เครื่องเทคโนโลยีต่าง ๆ

เช่น โทรศัพท์ไร้สาย โทรสาร ทีวี อินเทอร์เน็ต เคเบิลทีวี ฯลฯ

จากยุคของอนุรักษนิยม จึงเกิดคำว่า RE ต่าง ๆ เป็นคำที่นิยมมาจาก RE – ENGINEERING

เช่น RE – UES	เป็นการนำมาใช้ใหม่
RE – CYCLE	การนำกลับมาใช้ใหม่
RE – CLAIM	การซ่อมแซมใหม่ แปลงใหม่
RE – DUCE	การย่อลด ฯลฯ
RE – FORM	การเปลี่ยนแปลงรูปโฉม

**RE – HUMANEERING** เป็นการบริหารงานและบริหารคน เพราะถือว่าคนเป็นทรัพยากร (RESOURCE) ที่สำคัญขององค์กร สิ่งจำเป็นในการ

RE – HUMANEERING คือ

- การเปลี่ยนความคิดของคน
- การเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กร
- เปลี่ยนความคิดเรื่องวิธีการทำงาน
- การสร้างวิสัยทัศน์ในการทำงาน / บริหารงาน
- เน้นการทำงานเป็นทีม

การบริหารทรัพยากรบุคคลที่อยู่ยาวนานให้มีคุณค่า

จากผลกระทบของโลกาภิวัตน์และการทำให้เกิดกลุ่มคน 3 กลุ่ม และเกิดกระแสของการ RE ต่าง ๆ อันเนื่องมาจากปัจจัย 3C คือ

1. COMPETITION สภาพและสภาวะของการแข่งขัน
2. CUSTOMER สร้างและรักษาลูกค้า
3. CHANGE การเปลี่ยนแปลงรูปแบบและยุทธวิธี

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน องค์กรมักขาดวัฒนธรรมในการเปลี่ยนแปลง เพราะอยู่สงบสุขไม่ค่อยมีภัยธรรมชาติที่รุนแรงบ่อย ๆ เช่น แผ่นดินไหว ภูเขาไฟระเบิด หิมะตก น้ำท่วม และยังอุดมสมบูรณ์มาทุกยุคทุกสมัย ทำให้ใจเย็น จนต้องแก้ปัญหาเฉพาะหน้าด้วยราคาแพง การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และคนเราอาศัยอยู่ในโลกของการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นหากเราไม่เตรียมรองรับการเปลี่ยนแปลงแล้ว เราก็จะกลายเป็นเหยื่อของการเปลี่ยนแปลงเสียเอง ดังนั้นหลักสูตรการบริหารการเปลี่ยนแปลงหรือ CHANGE MANAGEMENT และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรหรือ CORPORATE CULTURE CHANGE จึงได้รับความสนใจสูงมาก เพราะหากองค์กรใดไม่มียุทธศาสตร์ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็น รูปธรรมแล้ว ระบบการบริหารการจัดการสมัยใหม่ต่าง ๆ ที่องค์กรตัดสินใจนำมาประยุกต์ใช้ก็จะไม่ยั่งยืนและบรรลุผลได้ยาก ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง OCC หรือ 5 ส หรือ TQM หรือ JUST IN TIME หรือ SIX SIGMA และรวมไปถึง REENGINEERING และ BALANCE SCORECARD นี้ด้วย



ดังนั้น องค์กรจะต้องริบสร้างวัฒนธรรมแห่งการเปลี่ยนแปลง และปลูกฝังให้อยู่ในทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานทุกคนโดยริบถ้วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจ หรือแม้แต่ธุรกิจเอกสารที่ผู้นำสูงสุดขององค์กรมีบทบาทในการกำกับชี้แนะสูงมาก การเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จนั้นจะต้องมีเงื่อนไข ได้แก่ THEORY คือ ให้ทุกคนได้เรียนรู้ทฤษฎีเดียวกัน เพื่อจะได้พูดภาษาเดียวกันและเข้าใจตรงกัน ทุกหน่วยงานจะต้องสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมและได้ผล ด้วยการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงนั้น ด้วยความเชื่อที่ไม่มีใครรู้จักองค์กรดีเท่ากับพนักงาน และไม่มีใครรักองค์กรมากกว่าพนักงาน ดังนั้นพนักงานเท่านั้นจะเป็นผู้ร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์ในการเปลี่ยนแปลงได้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สุด<sup>88</sup>

### กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Process)

การเปลี่ยนแปลงใดๆ จะประกอบด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ๆ โดย Kurt Lewin ดังนี้

1. Unfreezing ขั้นนี้แต่ละบุคคลมีพฤติกรรมตรึงเครียด และไม่พอใจสภาพการทำงานแบบเก่า และเริ่มค้นหา ทางเลือกใหม่

2. Change ในขั้นนี้พฤติกรรมใหม่จะถูกพัฒนาขึ้นมา และเปลี่ยนแปลงผ่านกระบวนการวางแผน เพื่อแก้ปัญหา

ความตึงเครียดและความไม่พอใจที่เกิดขึ้นในขั้นที่ 1 การเปลี่ยนแปลงเกิดจากการกลั่นกรองความคิดและการคัดเลือกความคิดโดยผ่าน กระบวนการตัดสินใจที่มีเหตุผล

3. Refreezing ในขั้นนี้จะมีการกำหนดพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่าเดิม<sup>89</sup>

ผู้ทำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ใช้หลักการทั้ง 3 ขั้นตอนนี้มาประยุกต์สร้างเป็นแนวทางการทำการเปลี่ยนแปลง (Manage Change) ให้เกิดขึ้นกับบุคคล (Change Targets) ในองค์กรซึ่งแบ่งได้เป็น 8 ขั้นตอน

8 ขั้นตอน ในการสร้างความเปลี่ยนแปลง (The Eight –Stage Process of Creating Major Change)

1.ชี้ให้เห็นภัย ความคุกคามเร่งด่วน (Establishing a sense of urgency)ความเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอกที่รวดเร็ว และรุนแรง ส่งผลต่อความเป็นอยู่ของผู้ไม่ยอมปรับตัวไปตามกระแสของการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ หากเราต้องการให้เขาเหล่านั้นเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องชี้ให้เห็นภัยและตระหนักถึงสิ่งที่จะมีผลต่อเขาในที่สุด บุคคลที่ไม่เคยตระหนักถึงผลของการเปลี่ยนแปลง

<sup>88</sup> Change Management. เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2558 เข้าถึงข้อมูลได้จาก <http://www.hpe4.anamai.moph.go.th/hpe/data/australia/CM.pdf>.

<sup>89</sup> Kurt Lewin เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2558 เข้าถึงข้อมูลได้จาก <http://www.gotoknow.org/posts/485333>

ยอมหลงคิดว่าตนยังมั่นคงอยู่ รอวันที่ถูกกระแสการเปลี่ยนแปลงซัดลอยไปอย่างไร้อนาคต และยากที่จะกลับตนได้ทันการ

#### แนวทางปฏิบัติ

ค้นหา และ มองความจริงของเรื่องที่เรายกมาเป็นประเด็น เช่น การตลาดที่เปลี่ยนไป ต้นทุนที่สูง คู่แข่งขั้นที่เข้ามาใหม่ จุดอ่อนที่เราเป็นอยู่ ปัจจัยที่ทำให้อยู่รอด หรือไปให้ถึงเป้าหมายที่วางไว้ วิเคราะห์ หนีภัยไปถึงภาวะที่อาจก่อเกิดวิกฤติ (Crisis) ที่เป็นไปได้ ที่จะส่งผลกระทบต่อเราในปัจจุบัน และอนาคต

2. สร้างทีมรวมพลังเข้าแก้ปัญหา (Creating the guiding coalition) ในโลกยุคใหม่ จากความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของการติดต่อสื่อสาร (Information Technology) ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสังคม ธุรกิจ ของโลกอย่างรวดเร็วและรุนแรงและซับซ้อนเกิดเป็นกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ขึ้น ทำให้ความสำเร็จใดๆก็ตาม ไม่อาจสร้างขึ้นด้วยบุคคลเดียวได้ การร่วมมือการทำงานเป็นทีม (Team Building) หรือการรวมพลังกันจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อการจัดการที่มุ่งผลสำเร็จ ในโลกยุคนี้

#### แนวทางปฏิบัติ

รวบรวมกลุ่มที่มีความคิดเข้าใจและมีความต้องการแบบเดียวกันให้มากเพียงพอที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้

.แบ่งบทบาทหน้าที่กลุ่มทำงานร่วมกันเป็นทีม

3. สร้างสานวิสัยทัศน์และวางกลยุทธ์ร่วมกัน (Developing a vision and strategy) เมื่อสามารถสร้างทีม หรือ รวมกลุ่มที่มีความรู้ ทัศนะ และเข้าใจในแนวทางร่วมกันแล้ว จำเป็นต้องสร้าง ประสานวิสัยทัศน์ (Vision) และ ความมุ่งมั่น (Commitment) ร่วมกันจากนั้นต้องวางแผนกลยุทธ์ (Strategy) และ ปฏิบัติการ (Action) ในทิศทางเป้าหมายที่ต้องการ

#### แนวทางปฏิบัติ

จัดการประชุม พบปะ เพื่อร่วมกำหนดความต้องการที่เป็นแนวทาง เป้าหมาย ร่วมกัน

กำหนดแผนกลยุทธ์ และปฏิบัติการ เพื่อเป็นแนวทางดำเนินการให้ไปสู่เป้าหมาย

4. สื่อสารแนวทางเปลี่ยนแปลง (Communication the change vision) การสื่อสารให้กลุ่มรับรู้ในแนวทางการเปลี่ยนแปลงใดๆอย่างมีประสิทธิภาพและทั่วถึง ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ความตั้งใจของกลุ่มยังเหนียวแน่น และเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันตลอดเวลา

#### แนวทางปฏิบัติ

กำหนดสื่อ ที่เหมาะสม และได้ผลในการนำมาใช้สื่อสารความเปลี่ยนแปลงให้ทั่วถึงในกลุ่มรวมไปถึง กระบวนการพบปะ พูดคุย ติดตามงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ในระหว่างกลุ่ม ทั้งนี้ เพื่อเป็นการย้ำความเข้าใจและความร่วมมือที่มั่นคง

5. กระจายงาน ร่วมพินฝ่าอุปสรรค (Empowering broad-based action) การทำงานเป็นกลุ่มจำเป็นต้องแบ่งความรับผิดชอบ โดยการกำหนดบทบาทหน้าที่ (Job Responsibility) และ

อำนาจ (Authority) ของแต่ละคนให้ชัดเจน เพื่อการทำงานที่ไม่สับสน และสามารถจัดการได้ในมุมมองกว้างกว่าทำด้วยคนๆเดียวการกระจายอำนาจอาจเป็นดาบสองคมได้ หากผู้นำไม่ศึกษา และประเมินความสามารถของผู้ที่ได้รับมอบอำนาจอย่างรอบคอบ และเหมาะสมกับสถานการณ์

#### แนวทางปฏิบัติ

กำจัดอุปสรรคที่เป็นตัวขวางกั้นความเปลี่ยนแปลง เช่น ความไม่รู้ ปัจจัยที่จะมาเบี่ยงเบนความตั้งใจ ของกลุ่ม ความไม่พร้อมในด้านต่างๆ

เปลี่ยนแปลงระบบใดๆที่จะมีผลทำให้ความต้องการเปลี่ยนแปลง ชะงักลง

ชี้ให้กลุ่มเห็นความเสี่ยงจาก ความคิด กิจกรรม การปฏิบัติใดๆที่ไม่เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้

6. สร้างเป้าหมายที่ใกล้ ให้ถึงก่อน (Generating short term win) “สร้างเป้าหมายให้ยาวไกล แบ่งเป้าหมายให้เป็นส่วนๆ สร้างความสำเร็จเป็นช่วงๆ รับรู้ให้ได้ถึงความภูมิใจแล้วก้าวต่อไปอย่างไม่หยุด จนที่สุดคือความสำเร็จ” การสร้างเป้าหมาย หากยาวไกลเกินไป ใช้เวลานานเกินไป เห็นผลได้ยาก จะมีผลทำให้ท้อมากำลังใจได้โดยง่ายในที่สุดจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างเป้าหมายที่ทีมสามารถไปถึงได้โดย แบ่งเป้าหมายออกเป็น ช่วงๆ และต่อเนื่องไปจนถึงเป้าหมาย สุดท้ายที่ต้องการ เพื่อกระตุ้นความภูมิใจในความสำเร็จที่ดูเหมือนสามารถบรรลุได้ไม่ยากและเห็นผลได้และพร้อมที่จะเดินต่อไป

#### แนวทางปฏิบัติ

วางแผนสร้างเป้าหมายความสำเร็จที่ทีมสามารถทำได้

สร้างความสำเร็จนั้นให้สำเร็จ

ให้รางวัล คำชมเชย กับทีมในความสำเร็จนั้น

7. สำเร็จแล้วจึงเพิ่มอีกให้มากขึ้น (Consolidating gains and producing more change)

#### แนวทางปฏิบัติ

เมื่อความสำเร็จขั้นต้นที่บรรลุได้แล้ว ให้กระตุ้นทีมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ใดๆที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการต่อไปขณะเดียวกันก็ใช้วิธีการส่งเสริม และสร้างแนวร่วมให้มากขึ้น

เริ่มให้กำลังใจ กระตุ้นโดยกระบวนการใหม่สำหรับเป้าหมายต่อไป

8. ที่ได้มายึดมั่นไว้ให้ในวัฒนธรรม (Anchoring new approaches in culture) เมื่อกลุ่มบรรลุความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีผลมาจากความร่วมมือกันแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่กลุ่มควรให้ความสำคัญกับความรู้สึกที่ดีๆที่ผ่านมา เพื่อให้เกิดเป็นแรงบันดาลใจ และเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวของกลุ่ม จนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร เพื่อการมุ่งมั่นต่อไป

#### แนวทางปฏิบัติ

ประกาศให้ความสำคัญกับการสร้างผลงานที่ดี โดยยึดมั่นในแนวทาง ที่มีผลต่อลูกค้า และพฤติกรรมในการสร้างผลผลิตให้ความสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำ และการบริหารที่ได้ผลสำเร็จ

### การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ (Possible Event) และเป็นเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ให้เกิด (Underivable Event) เนื่องจากเป็นเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสียหาย (Loss) ขึ้นกับโครงการ ดังนั้นเหตุการณ์ที่ไม่มีโอกาสเกิด หรือเกิดแต่ไม่ก่อความเสียหายไม่ถือเป็นความเสี่ยง ความเห็นของนักวิจัยเกี่ยวกับการวิเคราะห์และการจัดการความเสี่ยงยังแตกต่างกันไปอีก นักวิจัยบางกลุ่มพิจารณาว่าความเสี่ยงที่เกิดกับทุกโครงการ (Normal Risk) ไม่ถือว่าเป็นความเสี่ยงที่ต้องจัดการในขั้นตอนการวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยงนี้ เนื่องจากกระบวนการพัฒนาซอฟต์แวร์ที่ดีควรมีขั้นตอนที่จัดการกับความเสี่ยงประเภทนี้อยู่แล้ว ดังนั้นความเสี่ยงประเภทที่ต้องจัดการคือความเสี่ยงที่เกิดเฉพาะกับโครงการที่กำลังพัฒนาเท่านั้น (Unique Risk) ที่ควรจัดการด้วยขั้นตอนการวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยง

วิธีการค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification) ความเสี่ยงจัดออกเป็นประเภทได้ 3 ประเภทคือ

1. ความเสี่ยงเชิงธุรกิจ (Business Risks) เป็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบกับการนำระบบที่พัฒนาไปใช้งานได้จริงในระดับปฏิบัติการ(Product Viability)
2. ความเสี่ยงเชิงเทคนิค (Technical Risks) เป็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบกับคุณภาพของระบบที่พัฒนา(Product)
3. ความเสี่ยงด้านโครงการ (Project Risks) เป็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบกับแผนการดำเนินงานของโครงการ (Project Plan)

เป้าประสงค์ของการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ

1. เข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยง
2. เข้าใจและระบุ/จำแนกความเสี่ยงในส่วนราชการได้
3. เข้าใจและประเมินความเสี่ยงในส่วนราชการได้
4. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของส่วนราชการได้

ความเสี่ยง (Risk) คืออะไร

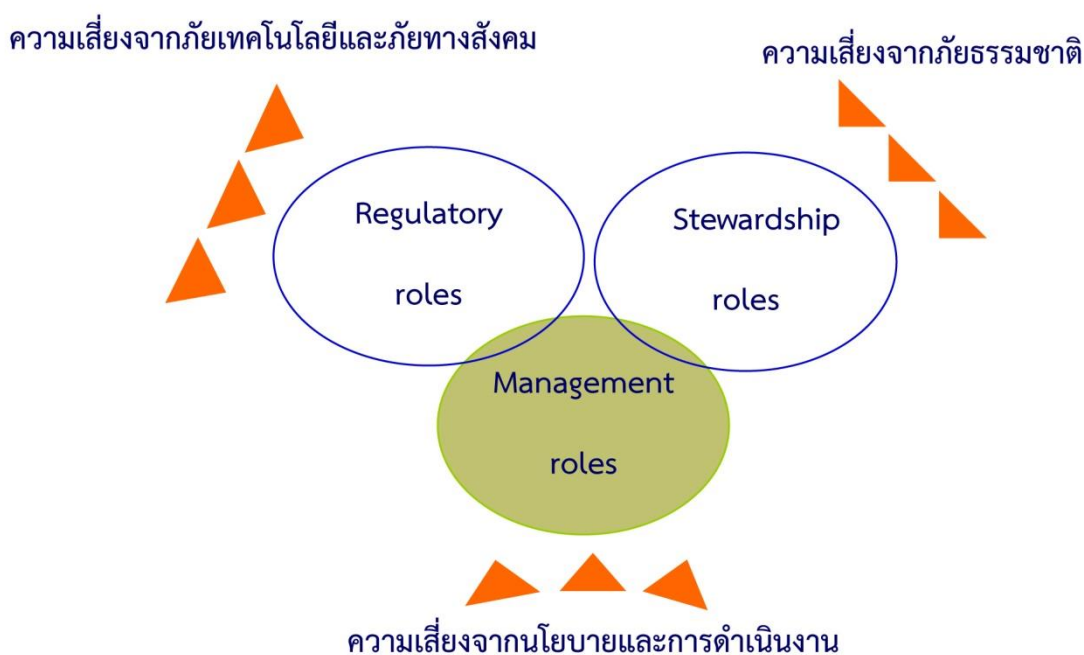
1. ความไม่แน่นอนว่าผลลัพธ์จะเกิดขึ้นตามที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่
2. การกระทำหรือเหตุการณ์ที่อาจจะมีผลบั่นทอนความสามารถขององค์กรที่จะบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้
3. การกระทำหรือเหตุการณ์ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งโอกาส หรือสิ่งคุกคาม
4. แนวโน้มหรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบหากเหตุการณ์อุบัติขึ้นจริง

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

1. การบริหารความเสี่ยง หมายถึง วิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปเพื่อการคาดการณ์และลดผลเสียของความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กลวิธีที่เป็นเหตุเป็นผลที่นำมาใช้ในการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการติดตาม และสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหรือกระบวนการดำเนินงานขององค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรลดความเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุด

3. การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การทำนายอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานของโครงการแต่ละขั้นตอนนี้ไว้ก่อนล่วงหน้า



แผนภูมิภาพที่ 8 บทบาทของรัฐในการบริหารจัดการความเสี่ยง

### ทำไมต้องบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายภายในเวลาที่กำหนด เพราะความเสี่ยงเป็นปัจจัยหลักปัจจัยหนึ่งที่อาจส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กร ผิดพลาดล้มเหลวและให้ผลทางลบ ทั้งในด้านชื่อเสียง ความเชื่อมั่นและความมั่นคงต่อเนื่อง ดังนั้นผู้เขียนอยากจะเน้นว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นสิ่งสำคัญจะละเลยไม่ได้ ควรตระหนักและเตรียมพร้อมให้ดี กันไว้ดีกว่าแก้แยะแล้วแก้ไม่ทัน โดยเฉพาะในองค์กรบางประเภทการบริหารความเสี่ยงถ้าจะให้สัมฤทธิ์ผลนั้น จะต้องมีการดำเนินการขั้นตอนที่สามารถแสดงผล ทันที และติดตามผลได้ต่อเนื่อง **ตลอดเวลา (Ongoing Monitoring)** ทำให้สามารถจัดการกับความเสี่ยงที่มีการเปลี่ยนแปลง เพิ่มขึ้นได้ทันกาล ไม่ใช่เป็นติดตามผลตามช่วงเวลาและผู้บริหารระดับสูงนั้นต้องเป็นประธาน โดยให้ความใส่ใจในการขับเคลื่อนระบบการบริหารความเสี่ยงไม่เช่นนั้นงานในส่วนปฏิบัติการระดับอื่นๆ จะไม่มีประสิทธิภาพเลยหลักการบริหารความเสี่ยงมีหลากหลายทฤษฎีและแหล่งที่มา

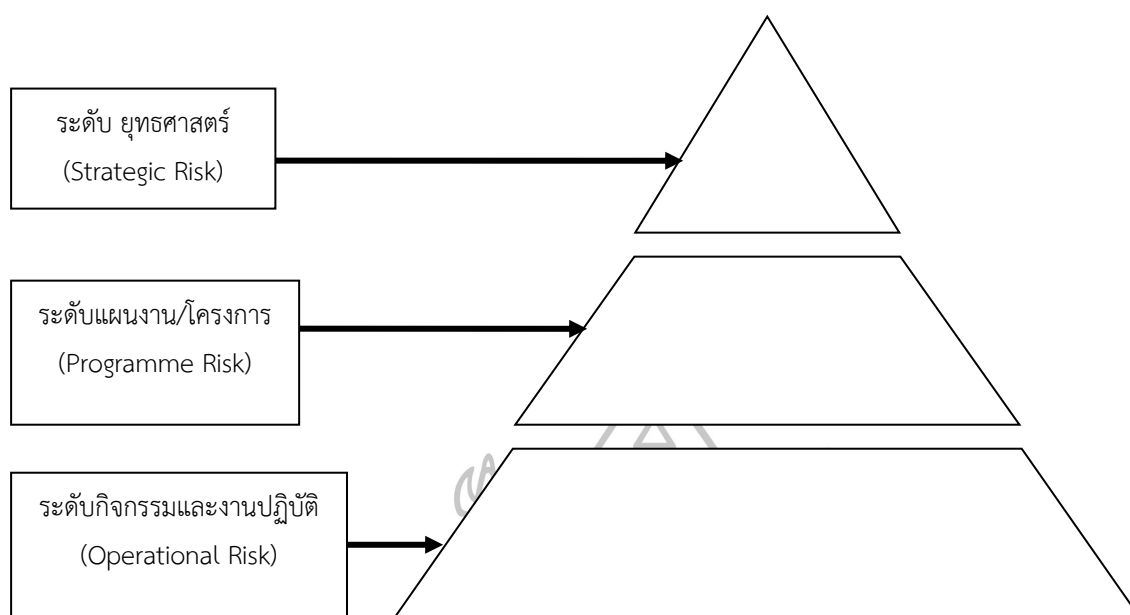
มีชื่อและความหมายแตกต่างกันบ้างในรายละเอียด แต่โดยทั่วไปจะมีขั้นตอนหลักๆ เหมือนกัน คือ การระบุหรือกำหนดว่าอะไรคือความเสี่ยง (Risk Identification) จากนั้นมาวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงนั้น (Risk Analysis, Risk Evaluation, Risk Assessment) แล้วมาถึงว่าจะจัดการหรือควบคุมกับความเสี่ยงนั้นอย่างไร (Risk Response, Risk Control) ด้วยต้นทุนที่สมควร หรือ เหมาะสมหรือไม่ (Risk Finance) ซึ่งขั้นตอนหลักๆ ดังกล่าวนี้อาจจะทำต่อเนื่องหมุนเวียนเปลี่ยนไปตลอดเวลาตามความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไปจากสภาพปฏิบัติงานปกติ เพื่อควบคุมไม่ให้ความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปนี้ก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรโดยรวมขึ้นได้

### ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

#### ขั้นตอนที่ 1 การระบุและจำแนกความเสี่ยง (Risk Identification)

##### การระบุหาและจำแนกความเสี่ยงในองค์กร

1. สำรวจว่ามีความเสี่ยงใดที่อาจทำให้การทำงานไม่เป็นไปตามเป้าประสงค์ของส่วนราชการหรือหน่วยงาน (Risks must be identified relation to strategic objectives)
2. จำแนกความเสี่ยงนั้น ๆ ว่าเกิดขึ้นในระดับใด และเป็นความเสี่ยงประเภทใด (อาจใช้ตาราง Matrix)
3. จัดทำ/เขียน Risk Statement ซึ่งระบุสาเหตุของความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (What, Why and How Things can arise)
4. การระบุหาและจำแนกความเสี่ยงอาจใช้
5. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
6. เจ้าภาพ/เจ้าของความเสี่ยง ประเมินโดยใช้ (Risk Self Assessment)
7. การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ
8. สร้างความมั่นใจว่าผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง และข้าราชการทุกคน เข้าใจตรงกันเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ระบุ (ไม่ควรใช้การลงคะแนนหากไม่จำเป็น ควรใช้การอภิปรายรับฟังความคิดเห็น)
9. เก็บข้อมูลความเสี่ยงอย่างเป็นระบบเพื่อแยกแยะการทบทวน และการจัดทำ Risk Registers and Risk Profile



แผนภูมิภาพที่ 9 ลำดับชั้นของความเสี่ยง

## ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment/Evaluation)

### ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง

ผลผลิต

- |  |   |
|--|---|
| 1. เลือกความเสี่ยงที่ระบุในขั้นตอนการระบุและจำแนกความเสี่ยง มาอภิปรายเพื่อหาสาเหตุ ผลกระทบ การควบคุมในปัจจุบัน และประสิทธิผลของการควบคุมนั้น             | มีรูปแบบข้อมูลความเสี่ยงเบื้องต้นของส่วนราชการ (Risk Register/Profile)                  |
| 2. ดำเนินการประเมินความเสี่ยงโดยวิเคราะห์ทั้งผลกระทบ (Impact) และโอกาส (Likelihood) ที่ความเสี่ยงจะเกิด  | มีแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ที่แสดง “ความเสี่ยงซึ่งวิกฤติ”                            |
| 3. จัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritisation) โดยนำผลการวิเคราะห์ในขั้นที่ 2 มาวิเคราะห์ร่วมกับความสามารถ/โอกาสในการปรับปรุงความเสี่ยงและกรอบเวลาดำเนินการ | ได้รายการของความเสี่ยงที่จะนำไปจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management/Response Plan) |

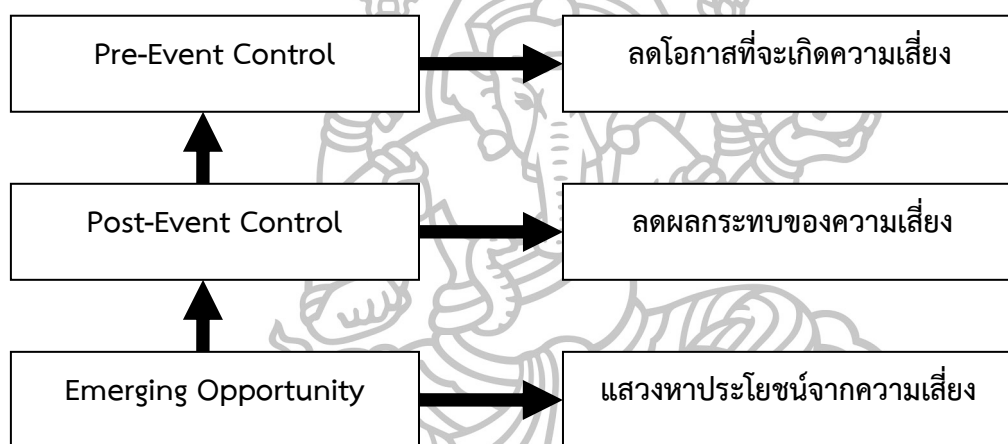
### การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Risk Prioritisation)

ลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในส่วนราชการ

1. การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน
2. โอกาสและความสามารถที่จะปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง
3. ระยะเวลาที่จะสามารถเริ่มลงมือปฏิบัติ

### ขั้นตอนที่ 3 การจัดการกับความเสี่ยง (Risk Responses)

หลักการจัดการกับความเสี่ยง (Address Risk Responses)



แผนภูมิภาพที่ 10 หลักการจัดการกับความเสี่ยง

### หลักการจัดการกับความเสี่ยง (Addressing Risk Responses)

- |  |  |
|--|--|
| 1. การยอมรับความเสี่ยง (Tolerate)                | ยอมรับให้มีความเสี่ยงบ้าง เพราะต้นทุนการจัดการความเสี่ยง อาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่อาจจะเกิดขึ้น                       |
| 2. การจัดการควบคุมความเสี่ยง (Treat and Control) | มิใช่การจัดการความเสี่ยงให้หมดไป (Obviate) แต่ควบคุม (Contain) ทั้งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่รับได้ |
| 3. การแบ่ง/พ่วงถ่ายความเสี่ยง (Share/Transfer)   | พ่วงถ่ายให้บุคคลที่สามารถร่วมรับความเสี่ยง เช่น การประกันภัย   |
| 4. การยกเลิก/สิ้นสุดกิจกรรมที่มีความเสี่ยง       | ความเสี่ยงบางอย่างอาจควบคุมได้ ด้วยการยกเลิก   |



(Terminate)	เป้าหมาย โครงการ งานหรือกิจกรรมที่มีความเสี่ยง
5.การฉวยโอกาสจากสถานการณ์ที่มีความเสี่ยง (Take the Opportunity)	ความเสี่ยงบางอย่างอาจนำมาซึ่งโอกาสในการบริหารจัดการ

### การจัดการความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน

การจัดการความเสี่ยง มีเป้าหมายเพื่อเปลี่ยนความไม่แน่นอน (Uncertainty) ให้เป็นผลประโยชน์ (Benefits) ของส่วนราชการ โดยฉกฉวยโอกาสที่เกิดขึ้น

มาตรการหรือการกระทำทุกอย่างของส่วนราชการในการจัดการความเสี่ยง ถือเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมภายใน

รูปแบบของการควบคุม

รายละเอียด

#### Directive :

การกำหนดให้ทำตามหลัก กฎเกณฑ์ และ กระบวนการที่กำหนดไว้ เพื่อหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่มีความเสี่ยง เช่น ชุดทำงานในที่อันตราย ฝีกอบรมก่อนทำงาน

Designed to ensure that the particular outcome is achieved. Typically associated with health and safety. Wearing protective clothing during performance of dangerous tasks, or insisting on staff being trained before starting a project. Also includes risk sharing (e.g. insurance)

#### Preventive:

การควบคุมที่มุ่งผลกระทบอันไม่พึงประสงค์ให้เหลือน้อยที่สุด เช่น การเซ็นเช็ค การสั่งจ่าย การให้สัมภาษณ์

Designed to limit the possibility of an undesirable outcome being realized. The majority of controls fall into this category. Separation of duty to prevent fraud is an example.

## รูปแบบของการควบคุม

## รายละเอียด

## Detective :

การควบคุมที่มุ่งค้นหาว่า ผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์นั้น  
เกิดขึ้นมาได้อย่างไร เพื่อเป็นบทเรียนสำหรับอนาคต  
เช่น การตรวจนับสินค้าคงคลัง การทบทวนหลังการ  
นำนโยบายบางอย่างไปปฏิบัติ

Designed to identify occasions of undesirable  
outcomes having been realized. Their effect  
is after the event, so they are only  
appropriate where it is possible to accept  
the loss or damage incurred. Examples  
includes stock or  
asset checks, reconciliations an post-  
implementation reviews that identify lessons  
learned from projects for future application

## Corrective :

การควบคุมที่มุ่งแก้ไขผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือ  
บรรเทาผลกระทบให้ทุเลาลง เช่น การเขียนเงื่อนไข  
ในสัญญาให้มีการชดใช้ หากมีการจ่ายเงินเกิน หรือ  
การประกันภัย

Designed to correct undesirable outcomes  
that have been realized. They provide a  
route of recourse to achieve some recovery  
against loss or damage. An example of this  
would be design of contract terms to allow  
recovery of ..... Insurance can be  
regarded .....

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management Plan)

องค์ประกอบของแผนบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบ	รายละเอียด
1. ชื่อความเสี่ยง	เขียนอธิบายสั้น ๆ ว่าประเด็นความเสี่ยงคืออะไร
2. ลำดับความเสี่ยงเพื่อการปฏิบัติ	ระบุลำดับคะแนน อาจใช้สีไฟจราจร
3. คะแนนลำดับความสำคัญ	ระบุคะแนนผลกระทบโอกาส การควบคุม
4. ประเภทของความเสี่ยง	การปรับปรุง และระยะเวลา ระบุว่าเป็นความเสี่ยงประเภทใด
5. พื้นฐานของความเสี่ยง	ระบุสาเหตุ และผลกระทบ ต่อเป้าประสงค์ใด
6. การควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน	ระบุแนวทางดำเนินการในปัจจุบัน
7. แผนปฏิบัติเพื่อควบคุมความเสี่ยง	ระบุแนวทางดำเนินงาน เป้าหมาย เวลา แผนสำรอง เจ้าภาพผู้รับผิดชอบ ผู้มีส่วนได้เสีย
8. ตัวชี้วัดความคืบหน้าและความสำเร็จ	ระบุว่าถ้าทำตามตัวชี้วัดแล้ว ความเสี่ยงลดลงหรือไม่
10. แนวทางการตรวจสอบและรายงาน	ระบุความถี่หน้าในการดำเนินการ (ร้อยละ)

ขั้นตอนที่ 5 การรายงานและทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Review, Report & Presentation)

Reviewing and Reporting Risks

1. เพื่อติดตามว่ารูปแบบของความเสี่ยง (Risk Profile) เปลี่ยนแปลงหรือไม่
2. เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงนั้นได้ผลจริง หากพบปัญหาที่จะได้หามาตรการใหม่/ใช้มาตรการสำรองเพื่อจัดการกับความเสี่ยงหากจำเป็น
3. เครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการทบทวน : แนวทางของกระทรวงการคลังอังกฤษ
4. Risk Self Assessment (RSA)
5. Stewardship Reporting : ผู้บริหารแต่ละระดับรายงานการบริหารความเสี่ยงของตนในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ขึ้นไปยังหน่วยเหนือ (Upward Reporting)
6. Risk Management Assessment Framework : Statement on Internet Control ซึ่ง เป็น Public Statement เกี่ยวกับการทบทวนระบบการควบคุมภายใน

**การบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่ของใคร**

1. ทุกคนเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงในฐานะที่เป็นผู้ระบุว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้าง ในหน่วยงาน/โครงการหรืองานของตน
2. ฝ่ายบริหารของหน่วยงาน
3. เจ้าของหรือเจ้าภาพความเสี่ยง (Risk Owners)
4. ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน

**เจ้าของ/เจ้าภาพความเสี่ยง (Risk Ownership)**

1. มีการตกลงและมอบหมายการเป็นเจ้าภาพความเสี่ยงอย่างเป็นทางการ
2. อาจไม่ใช่คนที่รับผิดชอบการประเมินความเสี่ยงก็ได้ แต่ต้องเป็นคนที่สามารถติดตามดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ต้องมีความชัดเจนว่าใครทำหน้าที่อะไร
4. ใครเป็นผู้กำหนดนโยบายว่าส่วนราชการจะรับความเสี่ยงได้แค่ไหน
5. ใครรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงในแต่ละระดับ
6. ใครรับผิดชอบแต่ละกระบวนการ/ขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยง
7. ใครดูแลการนำมาตรการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ
8. ใครดูแล กรณีที่เป็นความเสี่ยงร่วม (Interdependent risks)

**การกำหนดกรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยง**

1. กำหนดกรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยง จาก
2. ข้อกำหนดทางกฎหมาย ระเบียบ นโยบาย
3. ระบุความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย

4. กำหนดวิสัยทัศน์ของการบริหารความเสี่ยง (Risk Vision Statement)
5. มีแนวทางในการระบุ ประเมิน และรายงานด้านความเสี่ยง
6. กำหนดเป้าหมาย และระบุอุปสรรคของการบริหารความเสี่ยง
7. กำหนดแนวทางการประเมินผลความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง ตามมาตรฐานคุณภาพ
8. ระบุเจ้าภาพความเสี่ยง
9. สื่อสารกรอบนโยบายที่ชัดเจนให้ทั่วถึงทั้งองค์กร

#### ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

1. ประโยชน์ด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategic Benefits)
2. ประโยชน์ด้านการเงิน (Financial Benefits)
3. ประโยชน์ต่อการบริหารแผนงานโครงการ (Programme Benefits)
4. ประโยชน์ต่อกระบวนการงาน (Business Process Benefits)
5. ประโยชน์ต่อการบริหารจัดการโดยรวม (Overall Management Benefits)<sup>90</sup>

#### การวัดผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

**การวัดผลองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard)** คือ ระบบการควบคุมทางการบริหารจัดการแบบองค์รวม (Comprehensive management control system) ซึ่งประกอบด้วย การทำให้เกิดความสมดุล (Balance) ของการประเมินผลหรือการวัดผลทางการเงินด้วยการประเมินผลหรือการวัดผลทางการปฏิบัติการ (Operational measure) ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของบริษัท<sup>91</sup> หรือเป็นเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาขอบเขตทั้ง 4 ด้าน คือ (1) ด้านการเงิน (Financial) , (2) ด้านลูกค้า (Customer) , (3) ด้านกระบวนการบริหารภายใน (Internal process) , (4) ด้านบุคลากร (People) / นวัตกรรม (Innovation) / การเติบโต (Growth) ซึ่งสนับสนุนผลการปฏิบัติงานของบริษัท<sup>92</sup> หรือเป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยอาศัยการวัดผลหรือประเมินผล (Measurement) ซึ่งจะช่วยให้องค์การเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ (Alignment and focused)<sup>93</sup>

<sup>90</sup> Risk Management. เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2558 เข้าถึงข้อมูลได้จาก [http://www.cdd.go.th/plan/web1/file/risk/powerpoint/080620133716\\_Risk\\_Management\\_1.ppt](http://www.cdd.go.th/plan/web1/file/risk/powerpoint/080620133716_Risk_Management_1.ppt)

<sup>91</sup> Daft , Richard L. , **Management** . , 3<sup>rd</sup> ed. (Florida : The Dryden Press , 1993.) ,300

<sup>92</sup> Robbins , Stephen P. and Mary Coulter **Management**. 7<sup>th</sup> ed. (New Jersey : Prentice Hall International 2002) , Inc., p.565

<sup>93</sup> พสุ เดชรินทร์ , **เส้นทางจากกลยุทธ์สู่ภาคปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicator**. (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.,2545).

จากคำนิยามจะเห็นว่า Balance Scorecard ไม่ได้เป็นเพียงแค่เครื่องมือในการวัดและประเมินผลอง๕การเท่านั้น แต่เป็นมากกว่าเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผล การนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้กับองค์การต่างๆอาจมีวัตถุประสงค์และสถานการณ์ที่แตกต่างกัน องค์การบางแห่งใช้ Balance Scorecard เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังนั้นการจะนำ Balance Scorecard ไปใช้เป็นเครื่องมือในรูปแบบใดขึ้นอยู่กับผู้บริหารขององค์การเป็นหลัก

แนวคิดพื้นฐานของ Balance Scorecard ในปัจจุบันนี้การประเมินผลองค์การไม่สามารถใช้ตัวชี้วัดทางการเงินได้เพียงอย่างเดียว ผู้บริหารต้องพิจารณามุมมองด้านอื่นๆประกอบด้วย ซึ่งเป็นนี่ถือว่าเป็นที่มาของ Balance Scorecard ที่ Robert S. Kaplan ศาตราจารย์ด้านบริหารธุรกิจประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr.David Norton ที่ปรึกษาด้านการจัดการได้เริ่มพัฒนาขึ้นในปี ค.ศ.1992 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์การ จะเห็นได้ว่า Balance Scorecard ประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ (1) มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) , (2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) , (3) มุมมองด้านกระบวนการธุรกิจภายใน (Internal business process perspective) , (4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth perspective)

โดยภายใต้แต่ละมุมมองจะประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง โดยที่วัตถุประสงค์ตามแนวคิดของ Balance Scorecard คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่างๆ เช่น

1.1 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน เป็นต้น

1.2 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้า การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เป็นต้น

1.3 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านกระบวนการธุรกิจภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

1.4 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต ได้แก่ การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ การเพิ่มทักษะของพนักงาน การมีโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี

2. การวัดผล (Measures หรือ Key Performance Indicator : KPIs) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งถือเป็นเครื่องมือที่จะบอกได้ว่าองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ เช่น

2.1 วัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ของมุมมองด้านการเงิน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา

2.2 วัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าของมุมมองด้านลูกค้า ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมดจำนวนลูกค้าที่หายไป (Defection) ดัชนีวัดความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer loyalty index)

2.3 วัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของมุมมองด้านกระบวนการภายใน  
ตัวชี้วัดที่นิยมได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือ ร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ

2.4 วัตถุประสงค์ในการพัฒนาทักษะพนักงานของมุมมองด้านการเรียนรู้และการ  
เติบโต ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ ระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (Competencies level)

3. เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์การต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละ  
ประการ เช่น

3.1 เป้าหมายของการเพิ่มขึ้นของรายได้ เท่ากับร้อยละ 30 ต่อปี

3.2 เป้าหมายของจำนวนลูกค้าเก่าที่ลดลง ต้องไม่เกินร้อยละ 7 ต่อปี

3.3 เป้าหมายของจำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากระบวนการผลิต ต้องไม่เกินร้อยละ 4  
ต่อปี

3.4 เป้าหมายของจำนวนวันในการฝึกอบรมเท่ากับ 15 วัน ต่อคนต่อปี

4. การริเริ่ม (Initiatives) ได้แก่ แผนงาน โครงการหรือกิจกรรมที่องค์การจะจัดทำเพื่อช่วย  
ให้บรรลุเป้าหมาย โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ เป็นเพียงแผนงานโครงการหรือกิจกรรมเบื้องต้น  
ที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เช่น สิ่งที่จะทำเพื่อให้ลูกค้าอย่างน้อยร้อยละ 70 มีความพึงพอใจ  
ตัวอย่างเช่น การเพิ่มช่องในการให้บริการให้มากขึ้น

จะเห็นว่านอกจากมุมมองทั้ง 4 ด้านแล้ว ยังประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์  
(Strategy) ที่เป็นจุดศูนย์กลางของมุมมองทั้ง 4 ด้าน แสดงให้เห็นว่าในการจัดทำ Balanced scorecard  
วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองแต่ละมุมมองจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การ ในทาง  
ปฏิบัติมักจะมีสิ่งที่สำคัญเพิ่มขึ้นมาอีก ได้แก่ ข้อมูลพื้นฐานในปัจจุบัน (Baseline data) ซึ่งแสดงถึงข้อมูล  
ในปัจจุบันของตัวชี้วัดแต่ละตัวที่มีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมาย และ  
แผนงานโครงการ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆในแต่ละมุมมอง (ปรับปรุงจาก พสุ เดชะรินทร์ 2545:23)

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (Measures or KPI)	ข้อมูลปัจจุบัน (Baseline data)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม (Initiatives)
มุมมองด้านการเงิน รายได้ที่เพิ่มขึ้น (Revenue increase)	รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา	8%	12%	ขยายตัวเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ
มุมมองด้านลูกค้า การรักษาลูกค้า (Customer retention)	จำนวนลูกค้าที่หายไป	10%	5%	จัดระบบสมาชิกลูกค้า
มุมมองด้านกระบวนการ ธุรกิจภายใน กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ (Quality production process)	อัตราของเสียจากการผลิต (Waste rate)	8%	5%	จัดทำระบบ TQM ภายในโรงงาน
มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต การพัฒนาทักษะของพนักงาน (Increase employee skills)	จำนวนวันในการอบรมต่อคนต่อปี	5 วัน	15 วัน	จัดทำแผนอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง

### การเทียบรอย (Benchmarking)

การเทียบรอย (Benchmarking) คือ การค้นหาผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศระหว่างการแข่งขัน (Competitors) หรือไม่ใช่คู่แข่ง (Noncompetitors) ซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า<sup>94</sup> (Robbins and Coulter 2002:565) หรือเป็นเทคนิคที่ดีที่สุดสำหรับการสร้างผลกำไรและการรักษาความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน เพราะเป็นวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องขององค์กร และเป้าหมายที่ต่อเนื่องก็เป็นมาตรฐานในการวัดความต่อเนื่องขององค์กรในการวัดผลการปฏิบัติงานได้

<sup>94</sup> Robbins , Stephen P. and Mary Coulter. , **Management.** 7<sup>th</sup> ed. (New Jersey : Prentice Hall International , Inc., 2002) , 565.



ดีกว่าคู่แข่ง หรือเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องของการเปรียบเทียบการวางแผนและการนำไปปฏิบัติ<sup>95</sup> (Harrington 1996:15) หรือเป็นเทคนิคซึ่งใช้เปรียบเทียบกับองค์การภายนอกต่างๆ ที่มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าและกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและดีเลิศในอนาคต<sup>96</sup>

มีผู้ให้นิยามคำว่า Benchmarking มากมาย ซึ่งรวมความทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า Benchmarking คือ วิธีในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริหาร และวิธีการปฏิบัติกับองค์การที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์การของตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ<sup>97</sup>

ประเภทของ Benchmarking การทำ Benchmarking มีข้อแตกต่างกันหลายลักษณะ ผู้บริหารจึงควรเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะใช้ Benchmarking ประเภทใด ไม่มี Benchmarking ประเภทใดที่ดีที่สุด แต่ละประเภทจะมีความเหมาะสมกับองค์การที่แตกต่างกัน โดยขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การที่สำคัญ ในที่นี้จะแบ่งประเภทของ Benchmarking ออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการทำ Benchmarking คือ การแบ่งโดยคำนึงถึงลักษณะการทำ แบ่งตาม

วัตถุประสงค์ของการทำ Benchmarking ว่าต้องการที่จะเปรียบเทียบกับองค์การอื่นหรือหน่วยงานอื่นในเรื่องอะไร เช่น เปรียบเทียบกระบวนการทำงานหรือเปรียบเทียบกับกลยุทธ์ขององค์การ เป็นต้น ดังนั้นการแบ่งตามวัตถุประสงค์จึงแบ่งตามหัวข้อที่มีความต้องการทำ Benchmarking ด้วย ซึ่งสามารถแบ่งได้ดังนี้

1.1 Performance Benchmarking หรือ Result Benchmarking คือ การทำ Benchmarking โดยเปรียบเทียบเฉพาะผลของการปฏิบัติงานหรือตัวชี้วัดระหว่างเราและคู่แข่งเปรียบเทียบ เพื่อดูผลการปฏิบัติงานของกระบวนการต่างๆ ว่าเป็นอย่างไร เช่น การเปรียบเทียบส่วนแบ่งการตลาด ผลกำไร ยอดขาย เป็นต้น การทำ Performance Benchmarking เหมาะสำหรับการทำ Benchmarking ใหม่ๆ เพราะทำให้ทราบว่าองค์การของเราดีหรือด้อยกว่าองค์การที่เราไปเปรียบเทียบกับมากน้อยเพียงใด

1.2 Process Benchmarking เป็นการทำ Benchmarking ที่เป็นที่ยอมรับมากที่สุด โดยเป็นการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติที่ดีจากองค์การอื่นเพื่อนำมาปรับปรุงองค์การของตนเอง การทำ Process Benchmarking จึงเป็นที่มาของการค้นหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด

1.3 Product Benchmarking หรือ Customer satisfaction Benchmarking คือ การเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าว่าลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุดในรูปแบบลักษณะใดของสินค้า เช่น

<sup>95</sup> Harrington , H. Jame S. Harrington. **High Performance Benchmarking – 20 Step to Success.** (New York : McGraw – Hill , Inc., 1996) ,15.

<sup>96</sup> Schermerhorn , John R. Jr. **Management** , 5<sup>th</sup> ed. (USA : John Wiley & Sons , Inc., 1990) ,146.

<sup>97</sup> บุญดี บุญญาภิกิจ และ กมลวรรณ ศิริพานิช , **Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ** (กรุงเทพฯ : บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด. , 2545).

ตัวสินค้า รูปแบบการให้บริหาร การออกแบบผลิตภัณฑ์ จากนั้นนำผลสรุปของความพึงพอใจของลูกค้าในลักษณะต่างๆ มาเปรียบเทียบระหว่างผลิตภัณฑ์หรือบริหารขององค์กรเรากับองค์กรอื่นว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร

1.4 Strategy Benchmarking คือการทำ ระดับสูงโดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญเข้ามาช่วย โดยการศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์ระหว่างองค์กรของเราที่ประสบความสำเร็จด้านการวางกลยุทธ์

2. แบ่งตามที่เราต้องการเปรียบเทียบด้วย คือ การแบ่งโดยคำนึงถึงกลุ่มที่เป็นคู่แข่งเปรียบเทียบขององค์กรเรา กลุ่มที่เป็นคู่แข่งเปรียบเทียบขององค์กรเราเป็นบริษัทอยู่ในเครือเดียวกันกับบริษัทที่เป็นคู่แข่งหรือบริษัทที่อยู่ต่างธุรกิจออกไป ซึ่งสามารถแบ่งได้ดังนี้

1.1 Internal Benchmarking คือ การทำ Benchmarking โดยเปรียบเทียบความสามารถในการปฏิบัติงานกับผู้ที่อยู่ในองค์กรเดียวกัน หรือกลุ่มบริษัทในเครือเดียวกัน การทำ Benchmarking ประเภทนี้จะหาข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบได้ไม่ยาก เพราะข้อมูลส่วนใหญ่มักเปิดเผย ไม่เป็นความลับ และการทำก็ง่าย เพราะกระบวนการทำงานนั้นมีความใกล้เคียงกันมาก ไม่ต้องมีการปรับข้อมูล

1.2 Competitive Benchmarking คือ การทำ Benchmarking กับผู้ที่เป็นคู่แข่ง (Competitor) ขององค์กรโดยตรง การทำ Benchmarking แบบนี้จะเก็บข้อมูลค่อนข้างลำบาก เพราะข้อมูลเป็นความลับไม่ค่อยเปิดเผย

1.3 Industry Benchmarking คือ การทำ Benchmarking โดยเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่ไม่ใช่เป็นคู่แข่งกันโดยตรง เช่น อุตสาหกรรมอาหารกระป๋อง บริษัทปลากระป๋องสามารถทำ Benchmarking กับบริษัทผลไม้กระป๋องได้

1.4 Generic Benchmarking หรือ Functional Benchmarking คือ การทำ Benchmarking กับองค์กรใดก็ตามที่มีความเลิศในกระบวนการนั้นๆ การทำ Generic Benchmarking มุ่งหวังที่จะค้นหาผู้ที่มีความเลิศจริงๆ ของกระบวนการจากธุรกิจทั้งหมด

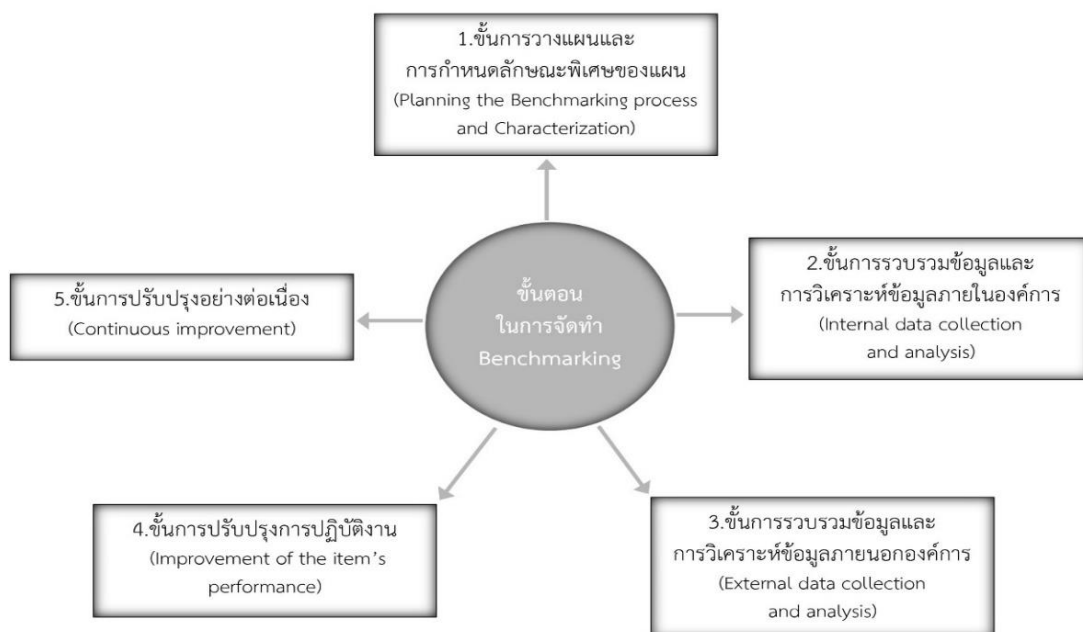
รูปแบบและขั้นตอนการทำ Benchmarking รูปแบบในการทำ Benchmarking ได้ถูกพัฒนาขึ้นและนำไปใช้กับองค์กรต่างๆทั่วโลก โดยมีรูปแบบและวิธีการทำ Benchmarking ทั้งหมดมากกว่า 65 รูปแบบ โดยแต่ละรูปแบบจะมีการกำหนดขั้นตอนของการทำ Benchmarking ที่แตกต่างกัน ซึ่งขั้นตอนที่แตกต่างกันในแต่ละองค์กรนั้นจะขึ้นอยู่กับจุดเน้นของแต่ละองค์กรที่ให้ความสำคัญกับขั้นตอนใดพิเศษ ก็ จะแยกย่อยเป็นขั้นตอนที่มีรายละเอียดในเรื่องนั้นโดยเฉพาะ โดยหลักการแล้วทุกรูปแบบจะมีพื้นฐานที่คล้ายคลึงกันโดยยึดกรอบแนวคิดของวงจรเดมมิง หรือ PDCA Cycle ซึ่งได้แก่ การวางแผน (Plan) การลงมือปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุงแก้ไข (Action)

จากการสำรวจของศูนย์เพิ่มผลผลิตและคุณภาพแห่งสหรัฐอเมริกา (APQC) ในปี ค.ศ.1996 จาก 42 บริษัทชั้นนำทั่วโลก พบว่า รูปแบบและวิธีการทำ Benchmarking ของ Xerox Corporation ซึ่งใช้ 10 ขั้นตอนและรูปแบบแบบและวิธีการ 7 ขั้นตอนเป็นรูปแบบที่มีองค์กรอื่นนิยมนำมาใช้มากที่สุด สำหรับ

รูปแบบการทำ Benchmarking ของ Xerox Corporation ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลักและ 10 ขั้นตอนย่อยๆดังนี้

1. ขั้นการวางแผน (Planning Stage) ประกอบด้วย
  - 1.1 การกำหนดหัวข้อการทำ Benchmarking (Identify what is to be benchmarking)
  - 1.2 การกำหนดผู้ที่เราต้องการไปเปรียบเทียบกับ (Identify comparative companies)
  - 1.3 การกำหนดวิธีการเก็บข้อมูลและการเก็บข้อมูล (Determine data collection method and collect data)
2. ขั้นการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Stage) ประกอบด้วย
  - 2.1 การวิเคราะห์หาช่วงห่างระหว่างองค์กรกับองค์กรที่เราจะไปเปรียบเทียบกับ (Determine current performance gap)
  - 2.2 การคาดคะเนหาช่วงห่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Project future performance levels)
3. ขั้นการบูรณาการ (Integration stage) ประกอบด้วย
  - 3.1 การสื่อสารที่ได้หลังจากการทำ Benchmarking ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องและการสร้างการยอมรับ (Communicate results and gain acceptance)
  - 3.2 การตั้งเป้าหมายการดำเนินงาน (Establish functional goals)
4. ขั้นการปฏิบัติ (Action stage) ประกอบด้วย
  - 4.1 การจัดทำแผนการดำเนินการ (Develop action plans)
  - 4.2 การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และการควบคุมกำกับดูให้ผลเป็นไปตามแผนที่วางไว้ (Implement specific action and monitor progress)
  - 4.3 การสอบทวนผลโดยเทียบค่าผู้ที่ดีที่สุดหรือคู่แข่งเปรียบเทียบกับ (คู่แข่ง) (Recalibrate benchmarks)

นอกจากรูปแบบการทำ Benchmarking ของ Xerox Corporation ซึ่งมีขั้นตอนทั้งหมด 10 ขั้นตอนแล้ว ยังมีขั้นตอนในการทำ Benchmarking ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กรทั้งหมด โดยประกอบด้วย 5 ขั้นตอนที่สำคัญ ซึ่งสามารถแสดงได้ดังแผนภูมิที่ ดังนี้



แผนภูมิภาพที่ 11 5 ขั้นตอนในการทำ Benchmarking (Harrington. 1998 : 94)

ขั้นตอนในการทำ Benchmarking นี้ประกอบด้วย 20 กิจกรรมย่อย ซึ่งสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 5 ขั้นตอน และ 20 กิจกรรมของการจัดทำ Benchmarking (Harrington.1998:95)

ขั้นตอนของ Benchmarking	กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง
<b>ขั้นตอนที่ 1</b> ขั้นตอนการวางแผนและการกำหนดลักษณะพิเศษของแผน (Planning the Benchmarking process and Characterization)	1. ระบุสิ่งที่เด่น 2. มีการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง 3. การพัฒนาวิธีการวัดผล 4. การพัฒนาแผนการเก็บรวบรวมข้อมูล 5. การสำรวจแผนโดยผู้เชี่ยวชาญที่มีตำแหน่งเหมาะสม 6. การสร้างลักษณะเฉพาะของ Benchmarking
<b>ขั้นตอนที่ 2</b> ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลภายในองค์กร (Internal data collection and analysis)	7. การรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับเผยแพร่ภายใน 8. การคัดเลือกศักยภาพภายในของ Benchmarking ภายในองค์กร 9. การรวบรวมข้อมูลวิจัยภายในองค์กร 10. การดำเนินการสัมภาษณ์และสำรวจ 11. การตั้งคณะกรรมการ Benchmarking ภายในองค์กร 12. การสำรวจตำแหน่งภายในองค์กร

ตารางที่ 5 5 ขั้นตอน และ 20 กิจกรรมของการจัดทำ Benchmarking (Harrington.1998:95) (ต่อ)

ขั้นตอนของ Benchmarking	กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง
<b>ขั้นตอนที่ 3</b> ขั้นการรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ภายนอกองค์กร (External data collection and analysis)	13. การรวบรวมข้อมูลที่ได้รับการเผยแพร่ภายนอกองค์กร 14. การรวบรวมข้อมูลการวิจัยภายนอกองค์กร
<b>ขั้นตอนที่ 4</b> ขั้นการปรับปรุงการปฏิบัติงาน (Improvement of the item's performance)	15. การจำแนกวิธีการแก้ไขปัญหา 16. การพัฒนาแผนปฏิบัติการ 17. การยอมรับการจัดการระดับสูงเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหา สถานการณ์ในอนาคต 18. การปฏิบัติการเพื่อแก้ปัญหาของสถานการณ์ในอนาคตและ การวัดผลกระทบ
<b>ขั้นตอนที่ 5</b> ขั้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement)	19. การรักษาข้อมูลของ Benchmarking 20. การปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องให้เกิดผลสำเร็จ

#### องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization หมายถึง องค์กรซึ่งมีการพัฒนาขีดความสามารถในการเรียนรู้ (Learn) การปรับตัว (Adapt) การเปลี่ยนแปลง (Change) อย่างต่อเนื่อง<sup>98</sup> หรือหมายถึง การสร้างสรรค์ (Creates) การจัดหา (Acquires) โดยการเชื่อมโยงความรู้เชิงรุก และเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยมีพื้นฐานของความรู้และมุมมองใหม่ๆ<sup>99</sup>

ผู้บริหารในปัจจุบันนี้กำลังเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในอัตราที่รวดเร็วมาก นวัตกรรมที่ต่อเนื่องในเรื่องของสารสนเทศและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมโยงกับโลกาภิวัตน์ของตลาด (Globalization of markets) ซึ่งทำให้เกิดความสับสนวุ่นวาย ผลที่เกิดขึ้นคือหลักการและแนวทางการบริหารในอดีต ไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในโลกรปัจจุบันได้ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 จะต้องสามารถที่จะเรียนรู้และตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว โดยองค์การลักษณะนี้จะมีผู้บริหารซึ่งมีภูมิปัญญาที่ฉลาดในการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ทำหายต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถบริหารจัดการฐานแห่งความรู้ (Knowledge base) สำหรับองค์กรได้ รวมทั้งสามารถเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ต้องการได้ หรือ

<sup>98</sup> Robbins , Stephen P. and Mary Coulter. , **Management.** , 7<sup>th</sup> ed. (New Jersey : Prentice Hall International , Inc., 2002) , 47.

<sup>99</sup> Robert , Kreitner & Angelo Kinicki. , **Organizational Behavior.** , 5<sup>th</sup> ed. (New York : The Mcgraw – Hill Companies, Inc., 2001) , 676.

กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือองค์การลักษณะนี้จะมีความต้องการที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)

การเรียนรู้ขององค์การจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อม มีการเปลี่ยนแปลงสมาชิกขององค์การโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงผู้นำ จะเกี่ยวข้องกับการโครงสร้างขององค์การ 3 ประการดังนี้

1. พื้นฐานด้านความรู้ เป็นการกล่าวถึงว่าธุรกิจได้มาซึ่งความรู้เฉพาะด้านอย่างไรและจะยกระดับความรู้นั้นอย่างไร เพื่อใช้ในการควบคุมองค์การ
2. ความสามารถเฉพาะด้านของธุรกิจ เป็นเทคนิคในการว่าจ้างพนักงานที่มีทักษะและสามารถเฉพาะด้าน
3. งานประจำ เป็นการใช้ทักษะและความรู้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและมีลักษณะแข่งขัน ลักษณะการแข่งขันจะเกิดขึ้นในองค์การที่เป็นทางการทั้งด้านบทบาทหน้าที่ กระบวนการ เทคโนโลยีและกลยุทธ์ มากกว่าองค์การแบบไม่เป็นทางการ

อย่างไรก็ตาม วิธีการจะมีความซับซ้อนในการประเมินค่าและมีปัญหาในการเรียนรู้ รวมถึงความสามารถในการเรียนรู้แบบเดียวกัน จากนั้นแต่ละบุคคลจะเลือกวิธีการสร้างพื้นฐานความรู้ที่มีลักษณะเฉพาะ เพื่อนำเอามาใช้ในที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ อย่างไรก็ตาม จำเป็นต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางสังคมขององค์การที่มีอิทธิพลด้วย ซึ่งทฤษฎีการเรียนรู้ของบุคคลจะสามารถบอกให้ทราบว่า การเรียนรู้ อาจมีความขัดแย้ง การยึดถือแบบเดิม และความไม่เชื่อถือของพนักงาน

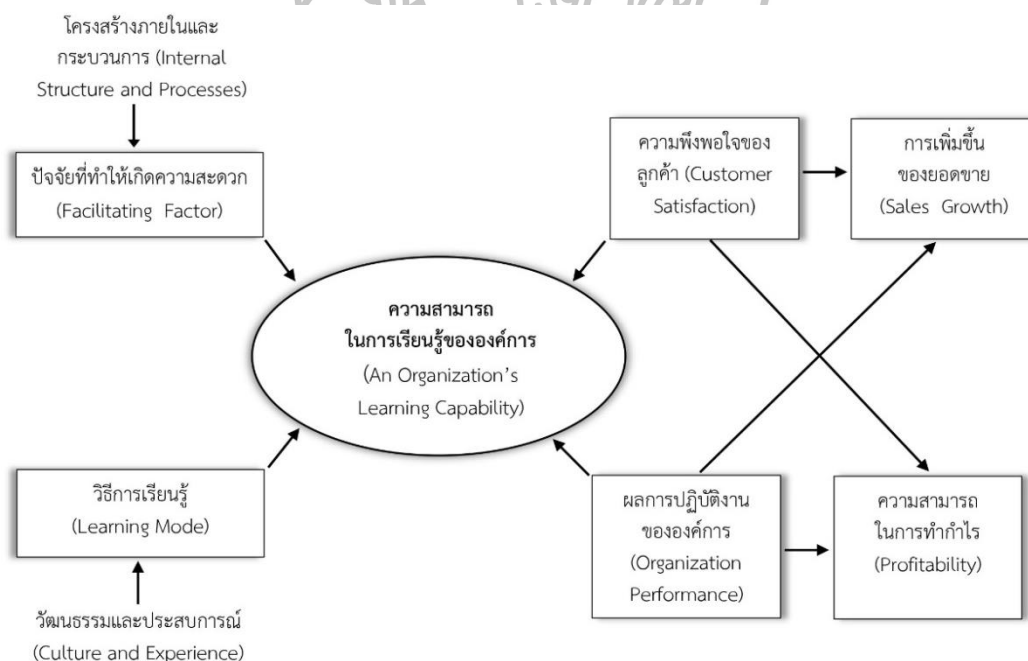
การสร้างความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การ (Building an organization's learning capability) ความสามารถในการเรียนรู้ (Learning Capabilities) คือ ชุดของความสามารถหลัก (Set of core competencies) ซึ่งถูกกำหนด เช่น ความรู้เฉพาะด้าน (Special knowledge) ทักษะ (Skill) และวิธีการเรียนรู้ทางด้านเทคโนโลยี (Technological know - how) ซึ่งทำให้องค์การเกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง และกระบวนการภายในองค์การซึ่งสามารถทำให้องค์การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม<sup>100</sup>

แนวความคิดของความสามารถในการเรียนรู้ แสดงได้ดังแผนภูมิภาพที่ เป็นปัจจัยที่ทำให้ องค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งความสามารถในการเรียนรู้เป็นเครื่องมือขององค์การในการคาดการณ์ล่วงหน้าและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การ โดยความสามารถในการเรียนรู้จะช่วยเพิ่มโอกาสทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและช่วยส่งเสริมการขาย นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดความสามารถในการทำกำไร สิ่งที่จะช่วยสนับสนุนความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การที่สำคัญมี 2

<sup>100</sup> Robert , Kreitner & Angelo Kinicki. , **Organizational Behavior**, 5<sup>th</sup> ed. (New York : The Mcgraw – Hill Companies, Inc., 2001) , 677.

ประการ ได้แก่ (1) ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสะดวก (Facilitation factor) (2) วิธีการเรียนรู้ (Learning mode) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสะดวก (Facilitation factor) ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสะดวกเป็นผลมาจากโครงสร้างภายในองค์กรและกระบวนการซึ่งส่งผลกระทบต่อความยากง่ายสำหรับการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น และประสิทธิผลในการเรียนรู้ โดยปัจจัยที่ทำให้เกิดความสะดวก 10 ลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ (1) ความจำเป็นในการพิจารณาสิ่งต่างๆอย่างละเอียด (Scanning Imperative) (2) ช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ (Performance Gap) (3) การให้ความสำคัญในเรื่องการวัดผลหรือประเมินผล (Concern for Measurement) (4) ความรู้สึกชอบการทดลอง (Experimental Mindset) (5) บรรยากาศของการเปิดโอกาสในการเรียนรู้ (Climate of openness) (6) การศึกษาต่อเนื่อง (Continuous Education) (7) ความหลากหลายในการปฏิบัติการ (Operational Variety) (8) การให้ความสนับสนุนจากหลายฝ่าย (Multiple Advocates) (9) ความเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Involved Leadership) (10) แนวคิดเชิงระบบ (System Perspective)



แผนภูมิภาพที่ 12 การสร้างความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร

2. วิธีการเรียนรู้ (Learning Mode) วิธีการเรียนรู้ได้แสดงให้เห็นวิธีการที่หลากหลายซึ่งองค์กรได้พยายามสร้างสรรค์และทำให้เกิดการเรียนรู้มากที่สุด จากแผนภูมิภาพที่ 12 แสดงให้เห็นว่าวิธีการเรียนรู้ได้รับอิทธิพลโดยตรงจากวัฒนธรรมองค์กร (Organization's Culture) และประสบการณ์หรือเรื่องราวในอดีต นักวิจัยพฤติกรรมองค์กรชื่อ Danny Miller ได้กำหนดวิธีการเรียนรู้ที่สำคัญ 6 ลักษณะ คือ

2.1 การเรียนรู้โดยการวิเคราะห์ (Analytic Learning) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นผ่านการรวบรวมอย่างเป็นระบบของสารสนเทศภายในและสารสนเทศภายนอกองค์กร โดยสารสนเทศมีแนวโน้มที่จะเป็นเชิงปริมาณและวิเคราะห์ผ่านระบบที่เป็นทางการ

2.2 การเรียนรู้โดยการสังเคราะห์ (Synthetic Learning) เป็นการเรียนรู้ที่เดิขึ้นโดยมีสัญชาตญาณ () และเป็นเรื่องทั่วไปมากกว่าการเรียนรู้โดยการวิเคราะห์ วิธีการเรียนรู้แบบนี้จะเป็นการเน้นการสังเคราะห์สารสนเทศที่มีความสลับซับซ้อนจำนวนมาก โดยการใช้ความคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

2.3 การเรียนรู้โดยการทดลอง (Experimental Learning) วิธีการเรียนรู้แบบนี้ คือวิธีการเรียนรู้ที่มีเหตุผล โดยขึ้นอยู่กับผลการทดลองและการตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้จากการทดลอง

2.4 การเรียนรู้โดยการเกิดปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (Interactive Learning) วิธีการเรียนรู้แบบนี้จะเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Learning – By – Doing) มากกว่าการใช้กระบวนการหรือวิธีการที่เป็นระบบ และวิธีการเรียนรู้แบบนี้จะเกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ (Exchange of Information) ระหว่างกัน

2.5 การเรียนรู้โดยการกำหนดโครงสร้าง (Structure Learning) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่มีระเบียบแบบแผน โดยขึ้นอยู่กับการใช้งานในลักษณะงานประจำภายในองค์กรซึ่งมีการกำหนดกระบวนการและขั้นตอนที่มีมาตรฐานอย่างชัดเจนในการปฏิบัติงานตามบทบาทที่ได้รับมอบหมาย

2.6 การเรียนรู้โดยสถาบัน (Institutional Learning) เป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้นโดยการมีส่วนร่วมขององค์กรและโมเดลของค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) และการปฏิบัติ (Practice) ทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรหรือจากผู้บริหารอาวุโส (Senior Executive) พนักงานจะเรียนรู้โดยการสังเกตจากสิ่งที่อยู่รอบๆตัว หรือผู้บริหารระดับอาวุโส

สำหรับความแตกต่างขององค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแบบดั้งเดิม สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 การเปรียบเทียบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และองค์กรแบบดั้งเดิม (Traditional Organization) (Robbins and Coulter.2002 : 48)

	องค์กรแบบดั้งเดิม (Traditional Organization)	องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
1. ทศนคติในการเปลี่ยนแปลง (Attitude toward change)	- ถ้ากำลังทำงานอยู่จะไม่มี การเปลี่ยนแปลงใดๆในขณะที่ทำงานอยู่	- ถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะไม่สามารถทำงานได้ยาวนาน
2. ทศนคติต่อความคิดใหม่ๆ (Attitude toward new idea)	- ไม่ยอมรับความคิด ถ้าไม่มีการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆเกิดขึ้น	- ยอมรับความคิดใหม่ๆอย่าง หลากหลาย หรือมีการสร้าง สิ่งประดิษฐ์ขึ้นใหม่



ตารางที่ 6 การเปรียบเทียบองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และองค์การแบบดั้งเดิม (Traditional Organization) (Robbins and Coulter.2002 : 48) (ต่อ)

	องค์การแบบดั้งเดิม (Traditional Organization)	องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
3. ใครเป็นผู้รับผิดชอบสำหรับนวัตกรรม (Who's responsible for innovation)	- หน่วยงานหรือแผนกดั้งเดิม เช่น แผนกวิจัยและพัฒนา (R&D)	- ทุกคนในองค์การ
4. ความกลัวที่สำคัญ (Main fear)	- การทำความผิด	- การไม่ได้เรียนรู้และไม่มีการปรับตัว
5. ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive advantage)	- ผลิตภัณฑ์และบริการ	- ความสามารถในการเรียนรู้ความรู้และความชำนาญ
6. งานของผู้บริหาร (Manager's job)	- การควบคุมสิ่งต่างๆ	- การสร้างเมล็ดความสำเร็จในด้านต่างๆ

มีผู้กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าจะต้องมีการมองสิ่งใหม่ๆถึงบทบาทและทักษะของผู้นำในองค์การ รวมถึงเครื่องมือที่จะช่วยจัดการหรือควบคุมภายในองค์การและการกระตุ้นสิ่งที่มีอิทธิพลอย่างมากในการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์การ ซึ่งความเกี่ยวข้องระหว่างทฤษฎีที่นำมาเผยแพร่และทฤษฎีที่นำไปใช้ สามารถอธิบายการเรียนรู้ได้ดังนี้

1. สามารถตอบสนองความหลากหลายของวัตถุประสงค์ และจัดการกับความหลากหลายของรูปแบบ การเรียนรู้การปรับตัว (Adaptive Learning) จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนา ความเข้าใจและความสามารถในการจัดการกับสถานการณ์ใหม่ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำมาซึ่งการวิเคราะห์สิ่งที่ผ่านมาแล้วเพื่อที่จะมองถึงการปรับปรุงและการแก้ไข เพื่อให้บรรลุความต้องการใหม่ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความคำถามที่ว่า (1) เรากำลังทำอะไร (2) ลักษณะที่ดีที่สุดคืออะไร (3) อะไรคือสิ่งที่สามารถทำให้ดีที่สุด เราจะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างไร ซึ่งการเรียนรู้จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทางเลือกใหม่ๆในการมองถึงงานและรายละเอียดขององค์การ ซึ่งถือเป็นการก้าวไปข้างหน้า

การเรียนรู้เป็นการสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ๆในการทำงาน การเรียนรู้เพื่อสร้างทางเลือกใหม่ในการทำงาน (Generative Learning) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับความคำถามที่ว่า (1) พวกเราต้องทำอะไรบ้าง (2) ปัญหานั้นคืออะไร (3) ทางเลือกที่เราสามารถทำได้คืออะไร

2. ทำให้เกิดผลลัพธ์จากความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเกิดจากการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการวิเคราะห์การปฏิบัติงานในปัจจุบัน ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง

3. ควรจะให้ความสนใจกับสิ่งแวดล้อมและกระบวนการเช่นเดียวกับภาระหน้าที่และผลลัพธ์ในองค์การ โดยผู้บริหารจะสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาการเรียนรู้ ไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะปฏิบัติในฐานะที่เป็นผู้นำที่มีความสามารถ แต่จะปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีอิทธิพลต่ออการ

ปฏิบัติงาน ซึ่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพนั้นจะทำให้สามารถสร้างความรู้สึกที่เป็นเจ้าของกิจการได้ และจะทำให้สามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสมมากขึ้น

4. ควรจะพัฒนาวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องให้การสนับสนุนการจำแนกความสามารถ และการประเมินหลักเกณฑ์ของโมเดลเกี่ยวกับจิตวิทยา (Mental Model) ซึ่งได้แก่ ความเชื่อ (Beliefs) ข้อสมมติฐาน (Assumptions) ค่านิยม (Values) และทฤษฎี (Theories) ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยจำแนกหลักการของทฤษฎีออกจากการนำทฤษฎีไปใช้ ซึ่งจะทำให้บุคคลมีความเชื่อมั่นและมีความสามารถที่จะคิดอย่างรอบคอบและมีหลักเกณฑ์ของตนเอง ซึ่งในบางครั้งหลักในการตัดสินใจของพนักงาน คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การที่ชัดเจน

โดยวิสัยทัศน์จะเป็นข้อความที่บรรยายถึงลักษณะหรือแนวคิดที่สำคัญขององค์การซึ่งต้องการจะเป็นในอนาคตมากกว่าสิ่งที่เป็นอยู่ ได้แก่

1. ทิศทางในการปฏิบัติงานขององค์การและการกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล ซึ่งเป็นการมุ่งการเรียนรู้หรือมุ่งพัฒนาสมาชิกภายในองค์การ
2. เป็นการเน้นสมาชิกทั่วทั้งองค์การมากกว่าที่จะมุ่งเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งภายในองค์การ ซึ่งแนวความคิดนั้นจะเป็นการเรียนรู้ของบุคคลในระบบการทำงานร่วมกัน ซึ่งองค์การจะทำการทดสอบเพื่อจำกัดการเรียนรู้ของพนักงาน
3. มีการกำหนดว่าองค์การมีกระบวนการที่มีเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเรียนรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ในขณะที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ของบุคคล
4. ทำให้เห็นภาพอย่างชัดเจนว่า ไม่มีคำตอบใดที่ถูกต้องที่สุดในการเรียนรู้ของบุคคลโดยตรง ซึ่งการเรียนรู้ของบุคคลนั้นจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์การ
5. ไม่มีสูตรสำเร็จใดที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้เพียงลำพัง ดังนั้น องค์การจึงจำเป็นต้องเปิดเผยวิถีทางในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

### บรรษัทภิบาล

Good Governance สามารถเรียกเป็นภาษาไทยได้หลายอย่าง เช่น ธรรมาภิบาล ธรรมรัฐ การบริหารจัดการที่ดี การกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นต้น ต่อมาราชบัณฑิตยสถานได้บัญญัติคำว่า Good Governance อย่างเป็นทางการว่า ธรรมาภิบาล หมายถึง วิธีการดำเนินการปกครองที่ทำให้เกิดผลดี และความเหมาะสม สำหรับความหมายของคำว่า บรรษัทภิบาล (Good Corporate Governance) มีผู้ให้นิยามไว้หลายลักษณะดังนี้

บรรษัทภิบาล (Good Corporate Governance) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนร่วมที่มีความแตกต่างกันในการกำหนดทิศทางและผลการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย

(1) ผู้ถือหุ้น (Shareholders) (2) ฝ่ายบริหาร ซึ่งนำโดยประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer : CEO) (3) คณะกรรมการบริหาร (Board of Directors)

อาเธอร์ ลีวิท ประธานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งสหรัฐอเมริกา (กลต.) [US Securities and Exchange Commission (SEC) ] ให้ความหมายของ บริษัทภิบาล ว่า หมายถึง สิ่งต่างๆดังต่อไปนี้

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของความประพฤติ (Integrity of Character)
2. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสารสนเทศ (Integrity of Information)
3. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของการตรวจสอบและการปฏิบัติตามกฎ (Integrity of Auditing and Compliance Systems)
4. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของภารกิจ (Integrity of Mission)

Shleifer & Vishny ให้คำจำกัดความ บริษัทภิบาลในรายงานที่เสนอต่อธนาคารโลก (World Bank) ในปี ค.ศ.1997 ว่า

“บริษัทภิบาล หมายถึง ความมั่นใจว่ากรรมการ (จากภายนอก) และฝ่ายจัดการ (ลูกจ้าง) ได้กระทำอย่างเต็มที่เพื่อผลประโยชน์สูงสุดของผู้ลงทุนภายนอก (คือเจ้าหนี้และผู้ถือหุ้น)”

คณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่ง Toronto แคนาดา (The Toronto Stock Exchange Committee) ได้ให้ความหมายของบริษัทภิบาลไว้ว่า

“บริษัทภิบาล หมายถึง กระบวนการและโครงสร้างที่ขึ้นนำ และจัดการธุรกิจและกิจกรรมต่างๆ ขององค์การเพื่อเพิ่มคุณค่าของผู้ถือหุ้น ซึ่งรวมถึงการสร้าง ความมั่นใจในความเป็นไปได้ทางธุรกิจ”

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้ให้ความหมายของบริษัทภิบาล ว่า “บริษัทภิบาล หมายถึง ระบบหรือกระบวนการของคณะกรรมการบริษัท ในฐานะที่เป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นใช้ในการติดตาม และ ประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร และเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นสามารถตรวจสอบผลการดำเนินงาน ของบริษัทได้ เพื่อให้มั่นใจว่าธุรกิจดำเนินไปตามนโยบายและแผนงาน จึงจะเป็นการปกป้องสิทธิประโยชน์ ของบริษัทและผู้เกี่ยวข้อง”

จุดกำเนิดของบริษัทภิบาล เริ่มจากปัญหาเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาและยุโรป จนทำให้มีบริษัทต้องล้มละลายจำนวนมาก ในช่วงปี ค.ศ.1980 จากปัญหาความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ทำให้ มีการพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบในด้านบทบาทของคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของบริษัทใน การปฏิบัติหน้าที่ จนทำให้มีการวางกรอบในการประเมินระบบควบคุมภายใน โดยยึดหลักสำคัญ 3 ประการ คือ (1) การปกป้องคุ้มครองสิทธิและผลประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้อง (2) การพิจารณาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ของบริษัทที่ได้รับการสนับสนุนจากกลยุทธ์ทางธุรกิจ และแนวทางการดำเนินการที่เหมาะสม (3) การพัฒนากรอบของการควบคุมองค์การ ทรัพยากรการดำเนินงานกิจการและสินทรัพย์ รวมทั้งการดูแล ประสิทธิภาพของการดำเนินงานและผลงานของผู้บริหาร

จากปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดในประเทศสหรัฐอเมริกาและยุโรป ต่อมาได้เกิดปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจขึ้นในประเทศไทยและภูมิภาคเอเชียจนถึงปัจจุบัน ปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นได้สะท้อนให้เห็นถึงความอ่อนแอของทุกภาคในสังคม ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ดังนั้น เมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ ประเทศต่างๆในภูมิภาคเอเชียจึงเกิดกระแสเรียกร้องความโปร่งใสในการทำธุรกิจกันมากขึ้น เพื่อเรียกความเชื่อมั่นจากนักลงทุนต่างประเทศที่จะนำเม็ดเงินเข้ามาช่วยฟื้นฟูเศรษฐกิจ และทำให้เกิดการตื่นตัวเรื่อง บรรษัทภิบาล (Good Corporate Governance) กันมากขึ้น

### หลักการของบรรษัทภิบาล (Good Corporate Governance Principle)

หลังจากเกิดภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชีย เมื่อปี พ.ศ.2540 วงการธุรกิจทุกสาขาได้เกิดกระแสเรียกร้องให้มีการตรวจสอบตนเอง และให้มีการนำแนวคิดของบรรษัทภิบาลมาใช้ให้มากขึ้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นจากนักลงทุนต่างชาติ รวมทั้งเป็นการวางรากฐานด้านจริยธรรมให้กับวงการธุรกิจ หากพิจารณาอย่างถ่องแท้จะเห็นว่า บรรษัทภิบาล คือ การดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างความเจริญเติบโตและความอยู่รอด ควบคู่กับคุณธรรม การให้ความสำคัญในเรื่องการผลิตสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองตลาด โดยไม่สนใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจ (Stakeholder) กลุ่มอื่นๆ เช่น ผู้ถือหุ้น พนักงาน ชุมชน สิ่งแวดล้อม เป็นต้น ไม่ใช่วิถีทางสร้างความเจริญเติบโตให้ยั่งยืนอย่างแท้จริงให้กับธุรกิจใดอีกต่อไปแล้ว

### หลักการของบรรษัทภิบาล (Good Corporate Governance Principle) มีดังต่อไปนี้

1. ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Accountability) ประกอบด้วย
  - 1.1 หน้าที่ต่อผู้ถือหุ้น ซึ่งคณะกรรมการบริษัท ต้องมีหน้าที่ดังนี้
    1. พัฒนาวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) เพื่อคุณค่างระยะยาวให้กับผู้ถือหุ้น
    2. การประเมินผลการปฏิบัติงานฝ่ายบริหารว่าสอดคล้องกับวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์หรือไม่
  - 1.2 หน้าที่ในการตรวจตรา คือ คณะกรรมการบริษัทจะเป็นผู้ตรวจตราการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร ในขณะที่ผู้ถือหุ้นก็สามารถตรวจตราการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทได้
  - 1.3 ผลการตอบแทนของฝ่ายบริหาร คือ การกำหนดผลประโยชน์ของฝ่ายบริหารให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น ซึ่งคือผลประโยชน์ระยะยาว

2. ความโปร่งใส (Transparency) ตามหลักบรรษัทภิบาลความโปร่งใสมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ เรียกว่า 3Cs คือ (1) ชัดเจน (Clear) คือ ข้อมูลมีความชัดเจน ตรงไปตรงมา (2) สอดคล้องกัน (Consistent) คือ ข้อมูลจะต้องถูกจัดทำและบันทึกด้วยหลักเกณฑ์เดียวกันทั้งหมด หากมีการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ต้องแจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบว่ามีเปลี่ยนแปลงและมีผลกระทบต่อข้อมูลอย่างไร (3) เปรียบเทียบได้ (Comparable) คือ การจัดทำข้อมูลตามมาตรฐาน ซึ่งสามารถเปรียบเทียบได้ โดยผู้ถือหุ้นสามารถนำไปวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลจากแหล่งอื่น

### หลักความโปร่งใส ประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญ ดังนี้

- 2.1 การเปิดเผย (Openness) ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบริษัท

2.2 มาตรฐานการบันทึกบัญชี บริษัทควรนำเอามาตรฐานการบัญชีระหว่างประเทศ (International Accounting Standard) หรือมาตรฐานการบัญชีของสหรัฐอเมริกา (Financial Accounting Standard Board : FASB) มาใช้เพื่อให้เกิดความชัดเจน.

2.3 การรายงานผลการปฏิบัติงานตามแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ให้ผู้ถือหุ้นทราบ

3. ความเท่าเทียมกัน (Equity) โดยบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ หรือบริษัทมหาชนจะต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ถือหุ้นทุกรายด้วยความเท่าเทียมกัน หรือเสมอภาคกัน

4. ความสมดุล (Check and Balance) โดยการตรวจสอบเพื่อสร้างความสมดุลในการดำเนินงานในระดับต่างๆ หลักความสมดุล จะต้องใช้ควบคู่กับหลักการอื่นๆ

5. หลักการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Code of best practice) คือ การส่งเสริมการปฏิบัติที่เป็นเลิศแก่บุคลากรทุกฝ่าย และส่งเสริมให้การปฏิบัติงานทุกด้านมุ่งไปสู่ความสมบูรณ์แบบ ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ การนำแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศไปใช้ รวมทั้งการทบทวนและปรับปรุงแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ

กระบวนการของบรรษัทภิบาล (The Process of corporate governance) ระบบของบรรษัทภิบาลที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน คือ ผลผลิตที่ได้ผ่านกระบวนการทางประวัติศาสตร์ที่ยาวนาน นับถอยหลังจากการเกิดขึ้นของบรรษัทในปลายปี ค.ศ.1800 จนถึงปัจจุบันได้เกิดโมเดลของบรรษัทภิบาลที่แตกต่างกัน 2 ลักษณะ คือ (1) โมเดลแบบดั้งเดิม (Traditional Model) (2) โมเดลแบบปรับปรุงใหม่ (Revisionist Model) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. โมเดลแบบดั้งเดิม (Traditional Model) คือ โมเดลที่ถูกต้องตามกฎหมาย (Legal Model) ของบรรษัทภิบาล โดยผู้ถือหุ้น (Stockholder) จะเป็นผู้มีอำนาจสุดท้าย (Ultimate authority) ในบริษัท โมเดลแบบนี้ผู้ถือหุ้นจะเป็นผู้ดำเนินการควบคุมผ่านสิทธิที่ถูกต้องตามกฎหมายในการเลือกคณะกรรมการบริหาร ส่วนกรรมการบริหารจะเป็นผู้ว่าจ้างผู้บริหารระดับสูง (Top Management) และเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ ขององค์การทั้งหมด นอกจากนี้ยังต้องรับผิดชอบในการทำให้เกิดความเชื่อมั่นต่อผู้ถือหุ้น ในการได้ผลตอบแทนที่เป็นธรรมจากการบริหารจัดการที่ดี หลักการของโมเดลแบบนี้ผู้ถือหุ้นจะชอบซึ่งผู้ถือหุ้นจะเป็นกลุ่มที่อยู่บนยอดสุดของสายการบังคับบัญชาในบริษัท อย่างไรก็ตามมีนักวิเคราะห์หลายท่านแสดงทรรศนะว่า โมเดลแบบดั้งเดิมนั้น บริษัทไม่สามารถนำมาปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

2. โมเดลแบบปรับปรุงใหม่ (Revisionist Model) คือ โมเดลที่มีมุมมองว่ามีพลังขับเคลื่อนที่คอยขวางอำนาจที่ถูกต้องตามกฎหมายของผู้ถือหุ้น ตามประวัติศาสตร์ผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่ในสหรัฐอเมริกาจะถือหุ้นจำนวนที่น้อยในแต่ละบุคคล ส่วนผู้ถือหุ้นแบบเป็นกลุ่มจะกระจายไปตามสภาพภูมิศาสตร์ และกฎข้อบังคับของรัฐบาลจะทำให้เกิดความยากลำบากสำหรับผู้ถือหุ้นในการติดต่อระหว่างกัน หรือการจัดองค์การในนามของผลประโยชน์ร่วมกัน (Collective Interests) ของผู้ถือหุ้นแบบดั้งเดิม กรรมการบริหารจะมีลักษณะในการควบคุมผู้บริหารมากกว่า แต่ในโมเดลแบบปรับปรุงใหม่

คณะกรรมการบริหารจะถูกควบคุมโดยผู้บริหารมากกว่า ในทางปฏิบัติคณะกรรมการบริษัทจะถูกแต่งตั้งตามความพอใจของผู้บริหารระดับสูง ส่วนการเลือกตั้งคณะกรรมการบริหารจะหายาก คณะกรรมการบริหารโดยปกติจะปฏิบัติงานแบบนอกเวลา (Part Time) เป็นส่วนใหญ่ ทำให้ขาดสารสนเทศหรือความชำนาญน้อยกว่าผู้บริหารที่ทำงานเต็มเวลา (Full - time Managers) นอกจากการตัดสินใจของคณะกรรมการบริหารจะถูกกำหนดมาก่อนแล้วโดยผู้บริหารระดับสูง

ในมุมมองของโมเดลแบบปรับปรุงใหม่ ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ที่อยู่บนยอดสุด (Top) ส่วนผู้ถือหุ้นจะอยู่ล่างสุด (Bottom) แนวความคิดของโมเดลแบบดั้งเดิมและโมเดลแบบปรับปรุงใหม่ที่กล่าวมาข้างต้น สามารถแสดงเปรียบเทียบได้ดังแผนภูมิภาพที่ 13



แผนภูมิภาพที่ 13 โมเดลแบบดั้งเดิม (Traditional Model) และโมเดลแบบปรับปรุงใหม่ (Revisionist Model)

### Six Sigma

Six Sigma เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นในการลดความผิดพลาด ลดความสูญเปล่า และลดการแก้ไขตัวชิ้นงาน และสอนให้พนักงานรู้แนวทางในการทำธุรกิจอย่างมีหลักการ และจะไม่พยายามจัดการกับปัญหาแต่จะพยายามกำจัดปัญหาทิ้ง

Six Sigma จะดีที่สุดเมื่อทุกคนในองค์กรร่วมมือกันตั้งแต่ CEO ไปจนถึงบุคลากรทั่วไปในองค์กร ซึ่ง Six sigma เป็นการรวมกันระหว่างคุณภาพแห่งคน และคุณภาพแห่งกระบวนการ ซึ่งถ้าตัว

Six Sigma มีค่าสูงหรือมีความผันแปรมากขึ้นเท่าไร ก็เปรียบเสมือนมีการทำข้อผิดพลาดมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งโอกาสที่จะเกิดข้อผิดพลาดตัวนี้เรียกว่า DPMO (Defects Per Million Opportunities)

**Six Sigma** จึงถูกนำมาใช้เป็นชื่อเรียกของวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพในขบวนการใด ๆ โดยมุ่งเน้นการลดความไม่แน่นอน หรือ Variation และการปรับปรุงขีดความสามารถในการทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อนำมาซึ่งความพอใจของลูกค้า และผลที่ได้รับสามารถวัดเป็นจำนวนเงินได้อย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มรายได้ หรือลดรายจ่ายก็ตาม

### แนวคิดพื้นฐานของ Six Sigma

การพัฒนาองค์การแบบ Six Sigma เป็นการพัฒนาที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ ซึ่งได้มีการกำหนดแนวทางในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านการสื่อสาร การสร้างกลยุทธ์ และนโยบาย การกระจายนโยบาย การจูงใจ และการจัดสรรทรัพยากรในองค์การให้เหมาะสม เพื่อให้การปรับปรุงองค์การเป็นไปอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีความสามารถ มีความตั้งใจที่จะปรับปรุง ต้องได้รับความรู้ที่เพียงพอต่อการปรับปรุง รวมทั้งมีทีมที่มีความสามารถและมีความตั้งใจที่จะปรับปรุง มีทีมที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์สูงคอยให้ความช่วยเหลือสนับสนุน เพื่อให้ความผิดพลาดในการผลิตและการบริการมีน้อยที่สุด แนวความคิดการบริหารปรับปรุงองค์การแบบ six sigma มีความแตกต่างจากแนวความคิดในการบริหารแบบเดิม ที่เน้นการปรับปรุงการทำงานโดยเริ่มจากผู้บริหาร แล้วจึงกระจายให้หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การปรับปรุง โดยขาดระบบการให้คำปรึกษาแนะนำและการช่วยเหลือที่เหมาะสม

### หลักการของ Six Sigma

ซึ่งหลักการของ Six Sigma ตามแนวความคิดของเพนดี<sup>101</sup>

1. การยึดผู้รับบริการเป็นจุดศูนย์กลาง
2. การบริหารจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
3. การมุ่งเน้นกระบวนการ
4. เน้นการจัดการเชิงรุก
5. เน้นการแก้ปัญหาแบบไร้พรมแดน โดยจะยึดปัญหาเป็นตัวตั้ง
6. เน้นภาวะผู้นำและมีมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหาร
7. การมุ่งเน้นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ การสร้างความพึงพอใจ
8. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

### 6 ประเด็นหลักสำคัญของ Six Sigma

หลักสำคัญของ Six Sigma นั้นสามารถจัดส่วนต่างๆ ที่สำคัญได้เป็น 6 ประเด็น โดยที่หลักการเหล่านี้จะถูกสนับสนุนโดยเครื่องมือและวิธีการของ Six Sigma คือ

<sup>101</sup> Pande, 2002 อ้างถึงใน สิทธิศักดิ์ พฤษพิบัติกุล, 2546: 18-20.

1. การมุ่งเน้นไปที่ผู้รับบริการอย่างแท้จริง ใน Six Sigma การมุ่งเน้นไปที่ผู้บริหารนั้นจะมีลำดับความสำคัญสูงสุด เช่น การวัดผลของ Six Sigma จะเริ่มต้นจากผู้รับบริการ, การปรับปรุงส่วนต่างๆ ของ Six Sigma นั้นจะนิยามขึ้นจากผลกระทบของการบริหารที่ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของผู้รับบริการ และคุณค่าที่จะเกิดขึ้น

2. เป็นการจัดการที่ใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริงเป็นตัวหลักต้น Six Sigma ใช้แนวคิดของการจัดการโดยใช้ข้อเท็จจริงไปสู่ระดับของการจัดการที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นโดยการปรับปรุงระบบสารสนเทศ การจัดการด้านองค์ความรู้และอื่นๆ การประยุกต์ใช้ Six Sigma จะเริ่มต้นโดยการทำความเข้าใจให้กระจ่างชัดว่าอะไรคือตัวชี้วัดที่สำคัญของสมรรถนะขององค์กร จากนั้นจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ผลของตัวแปรหลักเหล่านั้น ต่อจากนั้นปัญหาจะสามารถถูกกำหนด วิเคราะห์ และได้รับการแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. กระบวนการในเชิงการปฏิบัติต่างๆ จะเกิดขึ้นทันที ไม่ว่าจะมุ่งเน้นไปที่การออกแบบผลิตภัณฑ์ การบริการ การวัดสมรรถนะ การปรับปรุงประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือสิ่งใดก็ตามที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาผลดำเนินงานขององค์กร Six Sigma จะมองว่ากระบวนการเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ โดยกระบวนการที่ดีจะเป็นแนวทางในการสร้างข้อได้เปรียบคู่แข่งโดยยึดแนวคิดของการมอบสิ่งที่มีคุณค่าให้กับผู้รับบริการ

4. การจัดการแบบเชิงรุก โดยหมายถึง การลงมือกระทำก่อนที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นมา แทนที่จะเป็นการตอบโต้กลับไป การจัดการเชิงรุกจะหมายถึงการสร้างให้เกิดความเคยชินในการกำหนดเป้าหมาย การพิจารณาถึงผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ การสร้างระดับความสำคัญของสิ่งต่างๆ ที่ชัดเจน การมุ่งเน้นไปที่การป้องกันปัญหามากกว่าการแก้ไขปัญหา และการตั้งคำถามว่าทำไมเราถึงต้องทำสิ่งนี้แทนที่จะตอบโต้ไปอย่างไม่ลืมหูลืมตา การป้องกันเชิงรุกจะเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับการสร้างสรรค์และการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ Six Sigma จะรวมเอาเครื่องมือและหลังการต่างๆ ที่จะเข้ามาแทนที่ความเคยชินที่มุ่งจะตอบโต้ต่อปัญหาที่เกิดขึ้น ด้วยลักษณะของการจัดการแบบเชิงรุก

5. การร่วมมือกันโดยปราศจากขอบเขต การปราศจากขอบเขต (Boundary Lessens) เป็นส่วนประกอบที่สำคัญของความสำเร็จ พยายามที่จะร่วมกันขจัดอุปสรรคต่างๆ และปรับปรุงการทำงานเป็นทีมทั่วทั้งโครงสร้างขององค์กรในทุกๆ โอกาส เพื่อสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นให้มากที่สุด ทั้งนี้เพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ

6. การผลักดันไปสู่ความสมบูรณ์แบบหรือการทนต่อความล้มเหลว จะทำอย่างไรให้บรรลุถึงระดับของการทำงานที่ปราศจากความบกพร่อง หรือทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งทั้งสองแนวคิดนั้นเป็นส่วนที่ต้องประกอบเข้าด้วยกัน ไม่มีองค์การใดที่จะเข้าใกล้ระดับของ Six Sigma ได้โดยปราศจากการสร้างแนวความคิดและแนวทางใหม่ๆ ซึ่งจะต้องรวมความเสี่ยงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นเข้าไปด้วย ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีวิธีการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในขอบเขตที่จำกัด



### กระบวนการแก้ไขปัญหาของทีม Six Sigma

ทีมงานการพัฒนา การแก้ไขปัญหา และการออกแบบกระบวนการประมาณทีมละ 5-6 คน ที่เป็นตัวแทนส่วนงานต่างๆ ในกระบวนการทำงานจะเข้ามาทำงานเป็นทีม โดยกระบวนการจะมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การบ่งชี้และเลือกโครงการ การเลือกโครงการควรอยู่บนพื้นฐานของ 2M คือ การมีความหมาย (Meaningful) และมีความสามารถในการจัดการได้ (Management Able) โครงการจะต้องมีประโยชน์อย่างแท้จริงต่อองค์กรและผู้รับบริการ และเป็นสิ่งที่ทีมจะสามารถทำให้สำเร็จได้

ขั้นที่ 2 การสร้างทีม เมื่อทราบถึงปัญหาแล้ว ขั้นต่อไปจะเป็นการเลือกทีมและผู้นำทีม โดยต้องเลือกสมาชิกที่มีความรู้และความสามารถในการทำงานที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องนั้นๆ

ขั้นที่ 3 การพัฒนาชาร์เตอร์ (Charter) ซึ่งเป็นเอกสารสำคัญที่เป็นลายลักษณ์อักษรในการบอกแนวทางให้กับปัญหาหรือโครงการ โดยจะรวมถึงเหตุผลสำหรับการดำเนินการตามโครงการ วัตถุประสงค์ แผนการทำงาน กิจกรรมต่างๆ ขอบเขตและข้อพิจารณาอื่นๆ การทบทวนบทบาทและความรับผิดชอบของทีม

ขั้นที่ 4 การฝึกอบรม การฝึกอบรมถือเป็นสิ่งสำคัญอันดับต้นๆ ของ Six Sigma โดยจะเน้นถึงกระบวนการ DMAIC และเครื่องมือต่างๆที่ใช้ โดยทั่วไปจะใช้เวลาประมาณ 1-4 สัปดาห์

ขั้นที่ 5 การทำ DMAIC จะรับผิดชอบต่อการปฏิบัติการแก้ไขปัญหาของทีม ไม่ได้มองถึงปัญหาที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มอื่น ทีมต้องทำการพัฒนาแผนของโครงการ การฝึกอบรม การทำการนำร่อง และดำเนินการตามแนวทางแก้ไขปัญหาของทีม แล้วค่อยตรวจสอบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

ขั้นที่ 6 ส่งผลของการแก้ปัญหา เมื่อเสร็จสิ้นภารกิจและสมาชิกจะกลับไปสู่การทำงานตามปกติหรือทำโครงการถัดไป โดยปกติจะมีการจัดพิธีการอย่างเป็นทางการ ซึ่งเจ้าของกระบวนการจะรับผิดชอบในการคงไว้ของวิธีการที่ประสบความสำเร็จ



แผนภูมิภาพที่ 14 แบบจำลองการแก้ไขปัญหา DMAIC

แบบจำลองการแก้ไขปัญหาของ Six Sigma จะประกอบด้วยวัฏจักรอยู่ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การกำหนดปัญหา (D : Define) จะเป็นการกำหนดขั้นตอนสำหรับโครงการ ถือได้ว่าเป็นความท้าทายที่ยากที่สุดของทีม ต้องคิดคำถามต่างๆ เช่น เราทำงานเกี่ยวกับอะไร ทำไมเราจึงทำงานเกี่ยวกับปัญหานี้ ใครคือผู้รับบริการ อะไรคือความต้องการของผู้รับบริการ ตอนนี้งานถูกทำอย่างไร และอะไรคือประโยชน์ของการทำการพัฒนา โดยหลังจากวิเคราะห์ปัญหาอย่างนี้แล้ว Charter ของทีมจะถูกกำหนดขึ้นได้

ขั้นที่ 2 การจัด (M : Measurement) การจัดเป็นสิ่งที่ตามมาเป็นตรรกะ (Logic) เพื่อกำหนดและเป็นสะพานไปสู่ขั้นตอนต่อไป คือ การวิเคราะห์ โดยการวัดจะมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ 2 ประการ คือ

1. รวบรวมข้อมูลเพื่อสามารถนำมาใช้ตรวจสอบ (Validate) และวัดปริมาณ (Quantify) ของปัญหาหรือโอกาส ปกติสิ่งนี้ คือข้อมูลที่สำคัญต่อการปรับปรุงและทำให้ Charter ของโครงการเสร็จสมบูรณ์
2. เริ่มแยกแยะข้อเท็จจริงและตัวเลข ซึ่งอาจจะให้ข้อสันนิษฐานเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหาได้อย่างถูกต้อง

ขั้นที่ 3 วิเคราะห์ (A : Analysis) ในขั้นนี้ทีมจะลงลึกในรายละเอียดและขยายความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการและปัญหา ทั้งนี้จะวิเคราะห์ครอบคลุมถึงสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้

1. วิธีการ (Method) : กระบวนการหรือเทคนิคที่ใช้ในการทำงาน
2. เครื่องจักร (Machines) : เทคโนโลยีต่างๆ เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร หรือเครื่องมือที่ใช้ในการผลิตที่ถูกใช้ในกระบวนการ
3. วัตถุดิบ (Materials) : ข้อมูล วิธีการทำ จำนวนข้อเท็จจริง แบบฟอร์ม และแฟ้มข้อมูล
4. การวัด (Measures) : ข้อมูลที่คลาดเคลื่อนจะเกิดจากการวัดกระบวนการ หรือการเปลี่ยนการกระทำของบุคคลโดยมือคิดเกี่ยวกับสิ่งที่วัดสูง รวมถึงวิธีการที่ใช้ในการนั้นๆ
5. คน (People) : กุญแจที่หลากหลายในวิธีการที่องค์ประกอบอื่นๆ จะผสมผสานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ขององค์กร

ขั้นที่ 4 การปรับปรุง : (I : Improve) การนำไปปรับปรุง ปฏิบัติจริงจะต้องได้รับการบริหารอย่างรอบคอบและได้รับการตรวจสอบ โดยจะต้องมีการทำโครงการนำร่อง ทีมจะดำเนินการวิเคราะห์ปัญหาอย่างระมัดระวังเพื่อพิจารณาว่าสิ่งใดอาจเกิดความผิดพลาด และเตรียมที่จะป้องกันหรือจัดการกับความยุ่งยากที่อาจเกิดขึ้น

ขั้นที่ 5 การควบคุม (C : Control) งานที่เกี่ยวกับการควบคุมที่ Black Belt และทีมจะต้องทำให้สำเร็จ คือ

1. พัฒนาระบบการติดตามเพื่อรักษาการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการไว้ให้คงอยู่
2. สร้างแผนการตอบสนองสำหรับรายละเอียดเกี่ยวกับปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น

3. ทำการช่วยให้ฝ่ายบริหารสนใจตัวชี้วัดที่สำคัญจำนวนหนึ่งซึ่งจะทำให้พวกเขาได้รับข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์ของโครงการ และการวัดปัจจัยของกระบวนการ
4. ถ่ายทอดโครงการโดยการนำเสนอผลงานและการสาธิต
5. ส่งมอบความรับผิดชอบในโครงการให้กับคนที่ทำงานตามปกติ
6. ทำให้มั่นใจว่าจะมีการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารสำหรับวัตถุประสงค์ระยะยาวของโครงการ

องค์ประกอบสำคัญที่มีบทบาทต่อ Six Sigma

โครงสร้างและหน้าที่รับผิดชอบ ของ Six sigma ประกอบด้วย

- 1 .Champion เป็นชื่อเรียกผู้ที่มีความรับผิดชอบสูงสุดต่อผลสำเร็จในงาน หรือผู้บริหารระดับสูง (Executive-Level Management) สนับสนุนให้เป้าหมายของงานสำคัญประสบความสำเร็จ ธารรงค์และผลักดันให้เกิดองค์การ six sigma และเกิดกระบวนการปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง ขจัดอุปสรรคให้รางวัลหรือค่าตอบแทน ตอบปัญหา อนุมัติโครงการ กำหนดวิสัยทัศน์โครงการ สนับสนุนทรัพยากรในด้านบุคลากร งบประมาณ เวลา สถานที่ กำลังใจ และความชัดเจนในหน้าที่ ผลักดันให้มีจำนวน Black Belt และ Green Belt ที่เหมาะสมในองค์การ มีหน้าที่ติดตามความก้าวหน้าของโครงการปรับปรุง ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมในการปรับปรุงให้เกิดขึ้นในองค์การ โดยอาศัยการสื่อสาร การตั้งคำถามเพื่อทำให้เกิดแนวความคิดแบบ six sigma มีการชมเชยและการให้ประกาศนียบัตรแก่พนักงานในองค์การ มีการคัดเลือกโครงการปรับปรุงที่ดีเยี่ยมและการให้รางวัลเมื่อพนักงานปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

2. Six sigma Director มีหน้าที่นำและบริหารองค์การให้สำเร็จบรรลุแนวทาง six sigma ภายในหน่วยงานทางธุรกิจตนเอง เป็นผู้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติและนโยบายการดำเนินงานของ six sigma สนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ที่สำคัญในการกระจายนโยบายให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

3. Master Black Belt คือ ผู้ชำนาญการด้านเทคนิค และเครื่องมือสถิติ เป็นผู้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการทำงานเป็นอย่างดี และสามารถถ่ายทอดและให้การอบรมเพื่อสร้างทีม Black Belt และ Green Belt ตลอดการปรับปรุงได้ เป็นผู้ช่วยเลือกโครงการปรับปรุงให้แก่ Champion และเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ในการคัดเลือกโครงการปรับปรุง โดยมองในภาพรวมใหญ่ขององค์การ ได้แก่ การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน และการเสนอโครงการปรับปรุงที่เชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานต่าง เป็นต้น

4. Black belt คือ ผู้บริหารโครงการ (Project Manager) และผู้ประสานงาน (Facilitator) ได้รับการรับรองว่าเป็นสายดำขั้นครู Black belt เป็นการบ่งบอกถึงระดับความสามารถสูงสุดของนักกีฬาโยโด จะทำหน้าที่เป็นหัวหน้าโครงการ บริหารลูกทีมที่มีลักษณะข้ามสายงาน ซึ่งในการบริหาร six sigma จะประกอบไปด้วยการทำโครงการย่อยที่คัดเลือกจากปัญหาที่มีอยู่ในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การ กระจายกลยุทธ์และนโยบายของบริษัทไปยังระดับปฏิบัติการ ผลักดันความคิดของ Champion ให้เกิดขึ้น และให้ความช่วยเหลือ Master Black Belt six sigma Director และ Champion นอกจากนี้ยังเป็นผู้ค้นหาปัญหาและอุปสรรคที่อยู่ในองค์การ และวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีความจำเป็นในการทำให้องค์การบรรลุ

ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นผู้บริหารโครงการในแต่ละขั้นตอนตามแนวทาง six sigma ประกอบด้วย กระบวนการวัด การวิเคราะห์ การปรับปรุง และการควบคุม โดยให้เกิดการกระจายผลการปรับปรุงไปสู่ การปฏิบัติ รายงานความก้าวหน้าของโครงการให้ผู้บริหารระดับสูงทราบ Black Belt จะต้องทำหน้าที่ในการโน้มน้าวทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ คัดเลือกเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการปรับปรุงได้อย่างเหมาะสม เก็บรวบรวมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงการปรับปรุงจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ภายในองค์กร ทั้งจากพนักงาน จนถึงระดับผู้จัดการ สร้างความมั่นใจว่าผลลัพธ์ที่ได้จากการปรับปรุงสามารถคงอยู่ได้ตลอดไป Black Belt ต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ที่สำคัญในการปรับปรุงการทำงาน ซึ่งความรู้หลัก ๆ ของ Black Belt เพื่อการทำโครงการปรับปรุงที่จะได้รับประกอบด้วย

- 4.1 ความรู้ทางสถิติ
- 4.2 ความรู้ทางด้านการบริหารโครงการ
- 4.3 ความรู้ทางด้านการสื่อสารและการเป็นผู้นำโครงการ
- 4.4 ความรู้เพื่อการปรับปรุงคุณภาพอื่น ๆ

5. Green belt คือพนักงานที่ทำหน้าที่โครงการ เป็นผู้ที่ได้รับการรับรองว่ามีความสามารถเทียบเท่ากับนักกีฬาในในระดับสายเขียว ซึ่งในการบริหาร six sigma นั้น ผู้ที่ทำหน้าที่เป็น Green belt จะเป็นผู้ช่วยของ Black belt ในการทำงาน ทำหน้าที่ในการปรับปรุงโดยใช้เวลาส่วนหนึ่งของการทำงานปกติ นำวิธีการปรับปรุงตามแนวทาง six sigma ไปใช้ในโครงการได้ สามารถนำเอาแนวความคิดและวิธีการปรับปรุงไปขยายผลต่อในหน่วยงานของตนเองได้

6. Team Member ในโครงการทุกโครงการจะต้องมีสมาชิกทำงาน 4-6 คน โดยเป็นตัวแทนของคนที่ทำงานในกระบวนการที่อยู่ในขอบข่ายของโครงการส่วนสำคัญที่สุดในการทำ Six sigma คือ โปรเจกต์ แชมเปียน ซึ่งจะมีหน้าที่ในการดูแลให้การสนับสนุน และจัดหางบประมาณที่เพียงพอให้แก่ Six sigma และยังคงคอยสนับสนุน แบล็กเบลต์

ประโยชน์ในการนำ Six Sigma ไปใช้ในองค์กร

1. สามารถแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ และเสริมสร้างกลยุทธ์ใหม่ให้ธุรกิจ
2. บริหารจัดการและพัฒนาองค์กรโดยใช้ข้อมูลจริง และใช้หลักการทางสถิติซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับสากล
3. สร้างทีมงานในองค์กรให้แข็งแกร่ง โดยประสานความร่วมมือของพนักงานแต่ละส่วนซึ่งมีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และสามารถวัดผลได้
4. เพิ่มผลประกอบการด้านการเงินจากโครงการประหยัดต้นทุน เพิ่มผลกำไรจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์และขยายการดำเนินงานเพื่อเพิ่มผลกำไร พร้อมทั้งมุ่งเน้นการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า
5. พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้น และปรับองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Six Sigma เป็นเทคนิคอย่างหนึ่งที่น่ามาช่วยในการลดของเสียในกระบวนการปฏิบัติงานหรือผลิตสินค้า และยังสามารเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการผลิต ที่บริษัท General Electric บริษัท

Allied Signal ได้นำมาใช้จนสามารถยกระดับคุณภาพสินค้าบกพร่องเพียง 3.4 ชิ้น จากการผลิตสินค้าทั้งหมด 1 ล้านชิ้น

เลข 6 ในความหมายของ Six Sigma หมายถึง ระดับคะแนนของ Sigma ซึ่งบ่งบอกถึงความสมบูรณ์แบบของระดับที่จะใช้เป็นเกณฑ์วัด โดยเริ่มจาก

ตารางที่ 7 ระดับคะแนนของ Sigma ซึ่งบ่งบอกถึงความสมบูรณ์แบบของระดับที่จะใช้เป็นเกณฑ์วัด

ขอบเขตของคุณสมบัติ	เปอร์เซ็นต์	ของเสียต่อ 1 ล้านชิ้น
± 1 Sigma	30.23	697,700
± 2 Sigma	69.13	308,700
± 3 Sigma	93.32	66,810
± 4 Sigma	99.3790	6,210
± 5 Sigma	99.97670	233
± 6 Sigma	99.999660	3.4

ดังนั้น Six Sigma คือ กระบวนการเพื่อลดความผิดพลาด (Defects) ที่เกิดขึ้นในกระบวนการต่างๆโดยมุ่งเน้นให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด หรือลดความสูญเสียให้เหลือเพียงแค่ 3.4 หน่วยในล้านหน่วยนั่นเอง [Defect per Million Opportunities (DPMO)]

เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง Six Sigma กับหลักการปรับปรุงงานวิธีต่างๆจากกล่าวได้ว่า Six Sigma เป็นกระบวนการที่รวบรวมหลักการปรับปรุงต่างๆ เพื่อเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ Benchmarking การปรับปรุงการเพิ่มผลผลิต (Productivity Improvement) การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Development) และเทคนิครวมทั้งเครื่องมือทางสถิติ เป็นต้น นำมาหลอมรวมกันเพื่อให้พนักงานทุกระดับสามารถเข้าใจ ปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม มีเป้าหมายเด่นชัด และที่สำคัญที่สุด คือ เห็นผลสำเร็จอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เพราะว่า การบริหารแบบ Six Sigma จะเน้นการบริหารจากบนลงล่าง (Top Down Management) คือ ผู้บริหารต้องผลักดันแนวความคิดและการปรับปรุงให้เกิดขึ้น

การคำนวณค่าของ Sigma ค่า Sigma จะเป็นค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ที่แสดงค่าการกระจายของข้อมูลว่ามีเกาะกลุ่มกันมากน้อยแค่ไหน โดยนับจากค่าเฉลี่ยหรือค่ามัธยฐาน (Mean) โดยปกติใช้สัญลักษณ์เป็นอักษรกรีก คือ  $\sigma$  ถ้า  $\sigma$  มีค่ามาก แสดงว่า มีการกระจายของข้อมูลมาก กล่าวคือข้อมูลส่วนใหญ่อยู่ห่างจากค่าเฉลี่ยมาก แต่ถ้า  $\sigma$  มีค่าต่ำ แสดงว่า ข้อมูลมีการเกาะกลุ่มกันอยู่ใกล้ค่าเฉลี่ย สูตรคำนวณค่า Sigma คือ

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{N - 1}}$$

$\sigma$  = Sigma หรือความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$x_i$  = ข้อมูลต่างๆ ()

$\bar{x}$  = ค่าเฉลี่ยหรือมัธยฐานของข้อมูลทั้งหมด หรือ  $\frac{\sum x_i}{N}$

$N$  = จำนวนข้อมูล

ก่อนทำ Six Sigma ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องทำความเข้าใจกับคำว่า "ของเสีย" ให้ตรงกันเป็นอันดับแรกเพื่อจะได้ถือเป็นแนวทางเดียวกันในการที่จะนำไปปรับปรุง หรือช่วยกันลดของเสีย ตามหลักของ Six Sigma ของเสียอาจมีได้หลายแบบ ตัวอย่างเช่น ในสายงานการผลิตของเสียคืองานที่ทำทำออกมาแล้วส่งให้ลูกค้าไม่ได้ แต่ถ้าในแง่ของฝ่ายการเงินของเสียอาจไม่ได้ปรากฏอยู่ในรูปของผลิตภัณฑ์ แต่จะถือว่าจะอะไรก็ตามที่ทำแล้วต้องมีการปรับเปลี่ยน แก้ไข ทำซ้ำทำซ้อน เหล่านี้เรียกว่าของเสียทั้งสิ้น ถ้าเป็นงานในลักษณะของสารสนเทศจะพิจารณาถึงเวลาที่ใช้ในการแก้ปัญหาหรือการสูญหายของข้อมูลที่เก็บไว้เพื่อที่จะใช้เป็น Back Up สำหรับการจัดส่งสินค้า ของเสียคือการส่งของไม่ทันตามกำหนดเวลาที่กำหนด เพราะฉะนั้น Six Sigma จึงเป็นเทคนิคในการลดของเสีย และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มากขึ้น

หลักสำคัญของ Six Sigma ประกอบด้วย

1. ผู้ปฏิบัติการต้องเข้าใจว่ากระบวนการที่นำมาใช้นั้นๆใครเป็น "ลูกค้า" และเมื่อทราบว่าคุณค่าคือใครแล้วก็ต้องทำความเข้าใจว่าอะไรคือสิ่งที่ลูกค้ามีความพึงพอใจมากที่สุด และใช้เกณฑ์ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นแนวทางมุ่งสู่การปรับปรุง
2. ต้องอาศัยอำนาจร่วมกันระหว่างคน (*People power*) กับอนุภาพแห่งกระบวนการ (*Process power*) เช่นมีความมุ่งมั่นทั้งคนและมีกระบวนการที่จะไม่ทำให้เกิดข้อผิดพลาดไม่ยอมปล่อยให้เวลาให้ผ่านไปโดยสูญคุณค่าหรือสูญเสียวัตถุดิบ สิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์ ไม่ทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการส่งมอบสินค้าหรือบริหาร ไม่ละเลยที่จะมุ่งมั่นทำในสิ่งที่ถูกต้องตั้งแต่แรก และกระทำให้ดีที่สุด
3. การดำเนินการจะมี (1) การวัดผล (*Measure*) (2) การวิเคราะห์ (*Analyze*) (3) การปรับปรุง (*Improve*) และ (4) การควบคุม (*Control*) ซึ่งลักษณะทั้ง 4 ส่วนข้างต้นจะประกอบด้วยสิ่งสำคัญย่อยๆ คือ การใช้ค่าสถิติ การทำ Benchmark และการออกแบบการทดลอง (*Design of Experiment*)
4. ความสำเร็จของ Six Sigma ต้องสร้างความพร้อมในองค์ประกอบที่สำคัญ คือ สร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารภายในองค์กร มีการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง มีการวาง

กลยุทธ์ ที่มุ่งสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ต้องตั้งเป้าหมายให้เด่นชัดและต้องกำหนดระยะเวลาที่เป็นรูปธรรม มีวิธีการคัดเลือกบุคลากรและกำหนดโครงการให้รับผิดชอบ

5. มีการจัดตั้งโครงการ Six Sigma ซึ่งเป็นโครงการย่อยที่จัดตั้งขึ้นมาสำหรับนำปัญหาของเสียที่เกิดขึ้นมาช่วยกันแก้ไข

6. การปรับ Six Sigma จะต้องทำให้ครบถ้วน ทั้ง 3 ระดับ คือระดับธุรกิจ ซึ่งรวมทุกสิ่งเกี่ยวกับบริษัทถือว่าเป็นระดับสูงสุด ระดับถัดไปคือระดับปฏิบัติการ และระดับล่างสุดคือระดับกระบวนการ โดยจะต้องการปรับปรุงในทุกระดับ

7. ฝึกอบรมในงานที่เกี่ยวกับการทำ Six Sigma อย่างเพียงพอและเหมาะสมในทุกระดับขององค์กร

ขั้นตอนของการนำ Six Sigma มาใช้ มีกระบวนการ 5 ขั้นตอนคือ (1) การกำหนดเป้าหมาย (Define target) (2) การวัดความสามารถของกระบวนการ (Measure) (3) การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา (Analyze) (4) การปรับปรุงโดยเน้นที่ต้นเหตุของปัญหา (Improve) (5) การควบคุมกระบวนการที่ผลกระทบ (Control) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย (Define target) โดยการรวบรวมข้อมูลเพื่อพิจารณาปัญหาที่เป็นเป้าหมายในการจัดทำ Six Sigma ซึ่งประกอบด้วยหลักในการเลือกดังนี้

- 1.1 ต้องเป็นปัญหาที่สร้างความเสียหายมากที่สุด
- 1.2 ต้องเป็นปัญหาที่เกิดต้นทุนค่าใช้จ่ายมากที่สุด
- 1.3 ต้องเป็นปัญหาที่ทำให้ลูกค้าไม่พอใจบริษัท
- 1.4 เป็นทางเลือก ที่ถ้าแก้ไขแล้วจะทำให้เกิดผลตอบแทนแก่องค์กรมากที่สุด

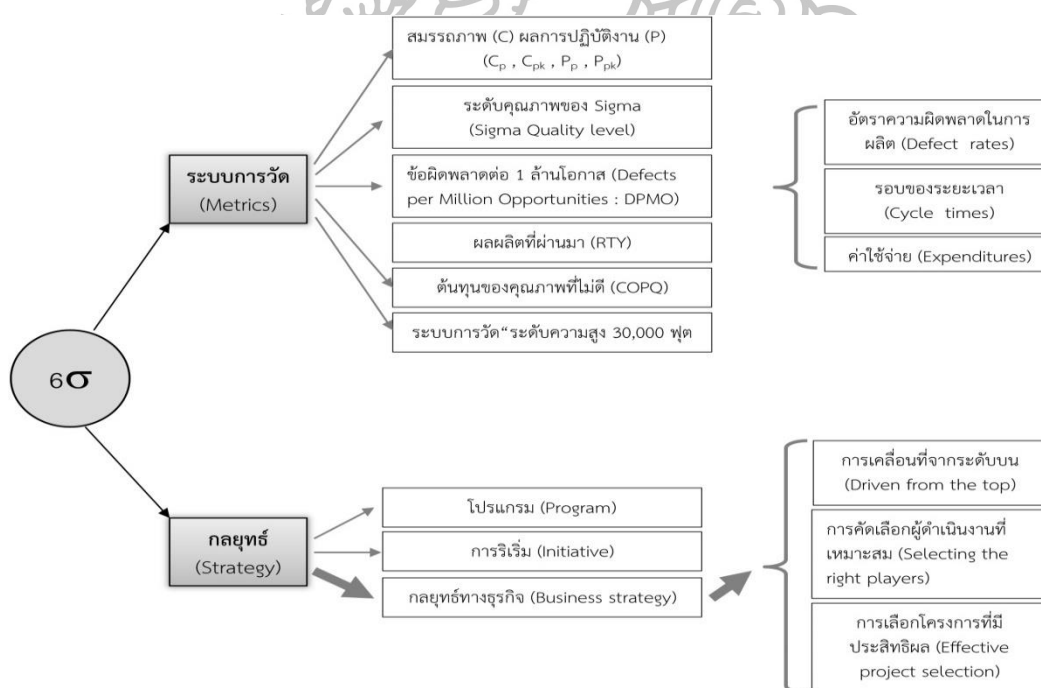
2. การวัดความสามารถของกระบวนการ (Measure) ว่าควรมีความถี่ในการเกิดของเสีย (Frequency of defects) มากน้อยแค่ไหน โดยเอาจำนวนตัวเลขที่มีของเสียเป็นตัวตั้ง แล้วหารด้วยจำนวนของที่ผลิตทั้งหมด จากนั้นก็จะนำไปเปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่งที่เหนือกว่าเพื่อดูสมรรถนะของบริษัทว่าอยู่ในระดับไหน จุดสำคัญที่ต้องวัดจึงเรียกว่า “จุดวิกฤตต่อคุณภาพ” [Critical to Quality (CTQ)] หรือสิ่งที่มีผลกระทบมากที่สุดต่อลักษณะคุณภาพหรือผลงานของเรา เครื่องมือที่ใช้ในการวัดคือ ผังการไหลของงาน (Process flowcharting) ความน่าจะเป็น (Probability) กระบวนการสถิติและการกระจาย (Distributions and statistical processes) การชี้จุดอันตรายและความน่าจะเป็น (Probability and hazard plotting) การวัดด้วย Six Sigma การใช้ผังควบคุม (Basic Control chart) การประเมินกระบวนการและประสิทธิภาพการผลิตของกระบวนการ (Process capability and process performance) การวิเคราะห์ระบบการวัดผล (Measurement system analysis) แมททริกซ์สาเหตุและผล (Cause - and - effect matrix) และการกระจายหน้าที่คุณภาพ (Quality function deployment) การวิเคราะห์ผลกระทบและความถี่ที่ล้มเหลว (Failure mode and effect analysis)

3. การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา (Analyze) เป็นการวิเคราะห์ตัวเลขเพื่อค้นหาว่ากระบวนการที่ใช้อยู่มีสภาพอย่างไร โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ถ้าอยู่ในสภาพที่แย่กว่าคู่แข่ง ถือว่าอยู่ในสถานการณ์ลำบาก เครื่องมือที่นำมาใช้วิเคราะห์หาสาเหตุ คือ Multiple Regression , Two – Factor [two-way] analysis of variance , Single – factor [One-way] analysis of variance , Correlation and simple linear regression , Variance component analysis , Bootstrapping , Comparison tests : attribute response , Comparison tests : Continuous response visualization of data , Confidence intervals and hypothesis tests , Inferences : Continuous response Inferences :attribute response.

4. การปรับปรุงโดยเน้นที่ต้นเหตุของปัญหา (Improve) จะใช้ประโยชน์จากการวางแผน ออกแบบการทดลองตามวิธีการของ Six Sigma เข้ามาช่วยในการปรับปรุงของเสียให้ลดลง ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ (1) การใช้กลยุทธ์ (Strategy) และ (2) การใช้ระบบการวัด (Metrics)<sup>102</sup>

4.1 การใช้กลยุทธ์ ประกอบด้วย โปรแกรม การริเริ่มและกลยุทธ์ทางธุรกิจ

4.2 การใช้ระบบการวัด ประกอบด้วย สมรรถภาพและผลการปฏิบัติงาน (Capability / Performance) ระดับคุณภาพของ Sigma ข้อผิดพลาดต่อ 1 ล้านโอกาส ผลผลิตที่ผ่านมา ต้นทุนของคุณภาพที่ไม่ดี ระบบการวัดความสูงระดับ 3,000 ฟุต



แผนภูมิภาพที่ 15 การพิจารณาแนวทางการปฏิบัติตาม Six Sigma

<sup>102</sup> Breyfogle III , Forrest W., James M. Cupello and Becki Meadows. , **Managing Six Sigma**. (New York : John Wiley & Sons, Inc. 2001)



การควบคุมกระบวนการที่ผลกระทบ (Control) สายดำจะกำหนดมาตรการต่างๆเพื่อเป็นตัวคอยควบคุมตัวแปรสำคัญๆ ให้อยู่ในช่วงมาตรฐานใหม่ที่เป็นระดับการทำงานที่ค้นพบในขั้นตอนของการปรับปรุงในขั้นที่ 4 เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมคือ ผังควบคุมเป้าหมายและผังควบคุมระยะสั้น (Short – run and target control charts) การควบคุมกระบวนการทางวิศวกรรมและค่าเฉลี่ยเคลื่อนที่แบบ Exponentially ผังควบคุมก่อนลงมือปฏิบัติ แผนควบคุมและกลยุทธ์อื่นๆ การทดสอบความเที่ยงตรงแบบระบบ Repairable และแบบ Nonrepairable devices การทดสอบหน้าที่ที่สำเร็จ / ล้มเหลว (Pass / Fail functional testing) ซึ่งเครื่องมือเหล่านี้จะช่วยทำให้ของเสียลดลงเหลือ 3.4 หน่วย ต่อ 1 ล้านหน่วยตามระบบของ Six Sigma

### การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM)

ความหมายของการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM) มีผู้ให้ความหมายไว้หลายประการดังนี้

1. TQM เป็นแนวทางในการสร้างคุณภาพเข้าไปทุกๆกระบวนการขององค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับวงจรคุณภาพและทีมงานปรับปรุงคุณภาพ โดยถือว่าคุณภาพเป็นความรับผิดชอบของสมาชิกทุกคนภายในองค์กร และต้องสร้างคุณภาพเข้าไปในกระบวนการทุกจุด ทั้งนี้เกี่ยวข้องโดยตรงหรือโดยทางอ้อมกับความพึงพอใจของลูกค้า
2. TQM เป็นการบริหารองค์กรทั้งหมดเพื่อให้มีลักษณะที่ดีในด้านผลิตภัณฑ์และบริการซึ่งตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า
3. TQM เป็นการควบคุมคุณภาพซึ่งมุ่งที่เงื่อนไขขององค์กรจากการใช้ความพยายามปรับปรุงคุณภาพร่วมกัน โดยมีจุดมุ่งหมายขององค์กรและใช้คุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญในการประเมินการทำงาน หรือเป็นปรัชญาที่ผู้บริหารระดับสูงเน้นการปรับปรุงคุณภาพในกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีผลต่อสินค้าและบริการ
4. TQM เป็นกระบวนการซึ่งบริษัทใช้เพื่อบรรลุด้านคุณภาพโดยมีเป้าหมายที่จะกำจัดสิ่งที่บกพร่องออกไป<sup>103</sup>

การบริหารจัดการคุณภาพช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและทำให้บริษัทเกิดความน่าเชื่อถือในด้านความมีหลักเกณฑ์ในการผลิตสินค้า บริการ การสั่งซื้อ และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า กล่าวคือ บริษัทจะต้องดำเนินงานเป็นขั้นตอน ตัดสินใจอย่างรอบคอบ ตลอดจนมีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องจำเป็นที่จะทำให้บริษัทสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพเพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดโลกได้

**หลักการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ของ Dr. W. Edward Deming**

<sup>103</sup> Daniels , John D. and Lee H. Radebaugh. , **International Business : Environment and Operations.** 9th ed. (New Jersey : Prentice – Hall , 2001) G-13.

Dr. W. Edward Deming ได้กำหนดกฎเกณฑ์หรือหลักการสำคัญสำหรับการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมไว้ 14 ประการ

การนำหลักการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม 14 ประการของ W. Edward Deming มาใช้ในการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการได้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายที่แน่วแน่ในการปรับปรุงสินค้าและบริการ (Create constancy of purpose for the improvement of goods and services) องค์กรควรมีความพยายามอย่างสม่ำเสมอในการปรับปรุงคุณภาพ การเพิ่มผลผลิต และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า โดยการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

2. การยอมรับเอาปรัชญาใหม่มาใช้ในการปฏิเสธ (ต่อต้าน) ข้อผิดพลาดและสิ่งที่ไม่เหมาะสม (Adopt a new philosophy to reject mistakes and negativism) ลูกค้า ผู้บริหาร และพนักงานทั้งหมดจำเป็นต้องเปลี่ยนทัศนคติไปปฏิเสธคุณภาพของงานที่ไม่สามารถยอมรับได้ และการบริการที่ไม่เหมาะสมให้หมดสิ้นไป

3. ยกเลิกการอาศัยการตรวจสอบผลิตภัณฑ์จำนวนมาก (Cease dependent on mass inspection) เปลี่ยนจากการตรวจสอบผลิตภัณฑ์หลังจากการผลิตเพื่อคัดสินค้าคุณภาพไม่ดีออกเป็นการหันมาเน้นการปรับปรุงกระบวนการเพื่อสร้างสินค้าคุณภาพดีกว่าแทน

4. ยกเลิกวิธีการปฏิบัติที่ตัดสินธุรกิจโดยคำนึงถึงราคาผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบแต่เพียงอย่างเดียว (End the practice of awarding business on price alone) มีการสร้างสัมพันธ์อันดีระยะยาวกับผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต ซึ่งสามารถส่งมอบสินค้าที่คุณภาพดีที่สุด

5. การปรับปรุงระบบการผลิตและการบริการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (Improve constantly and forever the system of production and service) การปรับปรุงไม่ใช่การใช้ความพยายามเพียงครั้งเดียว ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ชี้แนะแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพการเพิ่มผลผลิต และการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

6. จัดให้มีการฝึกอบรมในองค์กร (Institute Training) โดยการฝึกอบรมสมาชิกทั้งหมดขององค์กรเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างสม่ำเสมอ

7. จัดให้มีความเป็นผู้นำ (Institute Leadership) ผู้บริหารต้องเตรียมความเป็นผู้นำเพื่อช่วยให้นักงงานสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่า

8. ขับไล่ความกลัว (Drive out fear) ในการซักถามหรือหยิบยกปัญหา โดยการสร้างบรรยากาศให้นักงงานไม่เกิดความรู้สึกกลัวในการซักถาม หรือหยิบยกปัญหาขึ้นมาปรึกษาหารือร่วมกับผู้บริหาร

9. แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงาน (Break down barriers between unit) ต้องแน่ใจว่าบุคคลในแผนกหรือหน่วยงานต่างๆขององค์กรปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายและสามารถทำงานเป็นทีมเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายโดยส่วนรวม โดยปราศจากการแบ่งหน่วยงานกัน

10. ยกเลิกคำขวัญ การเคี้ยวเช้ญ และเป้าหมายสำหรับพนักงาน (Eliminate slogans , exhortations and target for the work force) ในกรณีจะเลิกกำหนดเป้าหมายการทำงาน เพราะว่า เป็นการจำกัดความสามารถของพนักงาน การเลิกในเรื่องนี้จะเป็นการทำลายความสามารถ

11. ยกเลิกโควตาที่เป็นตัวเลข (Eliminate numerical quotas) โควตาคือว่าเป็นเพียงหน่วยของความสำเร็จเท่านั้นไม่ใช่คุณภาพหรือวิธีการ และตัวเลขของโควตาอาจนำไปสู่ความบกพร่องของสินค้า การสูญเสียทรัพยากร และทำให้เกิดการเสียวัวของพนักงาน

12. การขจัดอุปสรรคออกไปเพื่อสิ่งที่ดีที่สุดในการทำงาน (Remove barriers to pride in work) คนส่วนใหญ่ต้องการการทำงานที่ดี แต่อาจถูกขัดขวางจากการดำเนินการโดยการบริหารจัดการที่นำไปสู่แนวทางที่ผิด (Misguided management) การติดต่อสื่อสารที่ไม่ดี (Poor communication) เครื่องมือเครื่องจักรที่มีข้อผิดพลาด (Faulty equipment) วัสดุที่มีข้อบกพร่อง (Defective materials) และอุปสรรคอื่นๆซึ่งผู้บริหารต้องขจัดออกไปเพื่อปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้น

13. จัดให้มีโปรแกรมที่มีพลังต่อการศึกษาและการฝึกอบรมใหม่ (Institute a vigorous program of education and retraining) ทั้งผู้บริหารและพนักงานจำเป็นต้องได้รับการเรียนรู้ถึงวิธีการด้านคุณภาพแบบใหม่ๆ

14. การลงมือแก้ไขเพื่อให้การเปลี่ยนสภาพประสบผลสำเร็จ (Take action to accomplish the transformation) ด้วยข้อผูกมัดของผู้บริหารระดับสูงทำให้ผู้บริหารระดับอื่นๆมีความกล้าที่จะทำการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้นได้

และได้พัฒนาเป็นแนวความคิดสำหรับโปรแกรมในการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมที่มีประสิทธิผล

6 ประการ



แผนภูมิภาพที่ 16 แนวคิดของโปรแกรมการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมที่มีประสิทธิผล (Concepts for an effective TQM program)

1. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การบริหารจัดการโดยรวม (TQM) ต้องเป็นกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะครอบคลุมถึงบุคลากร อุปกรณ์ ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต วัตถุดิบ และขั้นตอนการผลิต เป็นปรัชญาขั้นพื้นฐานของการปฏิบัติการ ซึ่งต้องมีการปรับปรุงให้ดีขึ้น เป้าหมายขั้นสุดท้ายก็คือ ความสำเร็จที่สมบูรณ์ ซึ่งจะทำให้ไม่ได้ถ้าไม่มีการศึกษาค้นคว้า

Water Shewhart ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มการบริหารจัดการคุณภาพ (Quality Management) และได้พัฒนาโมเดล สำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คือ วงจร PDCA ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การวางแผน (Plan) เป็นการเตรียมแผน เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
2. การลงมือปฏิบัติ (Do) เป็นการลงมือปฏิบัติตามแผน เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
3. การตรวจสอบ (Check) เป็นการตรวจสอบว่าได้ดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้หรือไม่อย่างไร
4. การแก้ไขข้อบกพร่อง (Action) จากการตรวจสอบหากการปฏิบัติงานบรรลุผลตามแผนที่วางไว้ก็ดำเนินการต่อไป แต่ถ้าพบข้อบกพร่องก็ทำการแก้ไขเพื่อการปรับปรุงใหม่

ในประเทศญี่ปุ่น จะใช้คำว่า Kaizen ซึ่งเป็นคำภาษาญี่ปุ่นที่อธิบายถึงกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สำหรับการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าให้สูงขึ้น ในขณะที่สหรัฐอเมริกาใช้เทคนิคการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ข้อบกพร่องเป็นศูนย์ (Zero defect) และ Six Sigma สำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อย่างไรก็ตามผู้บริหารการผลิตจะมีบทบาทสำคัญในการมีจะกระตุ้นให้มีการพัฒนาและปรับปรุง พร้อมทั้งการสร้างวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรที่ดีขึ้น

2. การมอบหมายงานให้แก่พนักงาน (Employee Empowerment) เป็นการขยายงานสู่พนักงานระดับล่าง เพื่อเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบ<sup>104</sup> หรือเป็นกลยุทธ์การผลักดันให้มีการตัดสินใจไปสู่พนักงานที่เหมาะสมในระดับล่างสุด หรือเป็นการกระจายอำนาจให้ลูกจ้างในแต่ละขั้นตอนการผลิตธุรกิจ ประมาณ 85% จะประสบปัญหาเรื่องคุณภาพที่เกี่ยวกับวัตถุดิบและกระบวนการผลิตไม่ใช่ปัญหาจากลูกจ้าง การออกแบบอุปกรณ์และกระบวนการผลิตให้มีคุณภาพในระดับสูงนั้นจะต้องมีคนเข้าใจขอบกว้างของระบบ ซึ่งการบริหารจัดการนี้จะต้องทำให้เป็นระบบในแต่ละวัน เพราะเมื่อมีความไม่ถูกต้องเกิดขึ้นจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานผิดพลาดไม่ว่าจะเป็นด้านการผลิต การออกแบบ และระบบงาน จะผิดพลาดเพราะการออกแบบผิด ซึ่งการเข้าใจระบบจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานค้นพบสาเหตุของข้อบกพร่องและแก้ไขได้ทันที

เทคนิคสำหรับการมอบหมายงานให้แก่พนักงาน (Employee Empowerment) ประกอบด้วย (1) การสร้างเครือข่ายการสื่อสารกับพนักงาน (2) เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นที่สนับสนุนหัวหน้างาน (3) กระจายความรับผิดชอบจากผู้จัดการกลุ่มไปสู่พนักงานฝ่ายปฏิบัติการ (4) สร้างขวัญและกำลังใจให้

<sup>104</sup> Heizer , Jay and Barry Render. , **Operations Management.** 6<sup>th</sup> ed. (New Jersey : Prentice – Hall , Ince., 2001) , 386.

เกิดขึ้นภายในองค์กร (5) พัฒนาโครงสร้างองค์กรให้เป็นทางการ โดยอาศัยแนวทางวงจรคุณภาพเพื่อสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

การทำงานที่มุ่งเน้นเพื่อให้เป็นทีมคุณภาพได้นั้น ทีมจะต้องมุ่งพัฒนาระบบคุณภาพ ซึ่งทีมคุณภาพที่เรารู้จักกันดีได้แก่ ทีมวงจรคุณภาพ (Quality Circles)

ทีมวงจรคุณภาพ (Quality Circles) เป็นกลุ่มของพนักงานที่ปฏิบัติงานโดยให้ความสะดวกอย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาในการทำงาน หรือ เป็นกลุ่มของพนักงานที่มีการประชุมร่วมกันเป็นปกติกับหัวหน้างาน เพื่อกำหนดปัญหาด้านการผลิตและเสนอแนะผลการแก้ปัญหา ซึ่งสมาชิกจะได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการวางแผนกลุ่ม การแก้ปัญหาและการควบคุมคุณภาพโดยอาศัยสถิติ โดยปกติจะมีการประชุมกันสัปดาห์ละ 1 ครั้ง มักจะเป็นเวลาหลังเลิกงานหรือบางครั้งอาจทำในเวลางานก็ได้ ถึงแม้สมาชิกจะไม่ได้รับรางวัลเป็นตัวเงินแต่พวกเขาก็จะได้รับการยอมรับจากบริษัทโดยเฉพาะอย่างยิ่งสมาชิกที่ได้รับการฝึกอบรมจะเรียกว่า ผู้สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนความคิด (Facilitator)

ผู้สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนความคิด (Facilitator) เป็นบุคคลที่ช่วยให้วงจรคุณภาพบรรลุผลสำเร็จ และเป็นผู้นำในวงจรคุณภาพในการกำหนดและแก้ไขปัญหาการทำงาน<sup>105</sup> ซึ่งปกติจะทำหน้าที่ช่วยเหลือในการอบรมสมาชิกและทำให้การประชุมเป็นไปอย่างราบรื่น ทีมที่มุ่งคุณภาพจะพิสูจน์ให้เห็นว่า การปฏิบัติด้านต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพสามารถเพิ่มผลผลิตได้เช่นเดียวกับคุณภาพ

3. การกำหนดมาตรฐานเทียบเคียงหรือมาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) เป็นทางเลือกมาตรฐานของการปฏิบัติงานซึ่งจะเป็นตัวแทนของผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดสำหรับกระบวนการหรือกิจกรรม<sup>106</sup> การกำหนดมาตรฐานจะรวมถึงการกำหนดมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ การบริการ ต้นทุนและวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีการปฏิบัติคล้ายๆกัน เป็นการพัฒนาจุดมาตรฐาน ซึ่งได้แก่ (1) ตัดสินใจว่าจะอะไรคือมาตรฐาน (2) สร้างรูปแบบมาตรฐานที่เป็นทีม (3) กำหนดหุ้นส่วนที่เป็นมาตรฐาน (4) แก้ไขและวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นมาตรฐาน (5) กระทบการเพื่อให้เหมาะสมหรือเป็นเกณฑ์การเทียบเคียงมาตรฐาน ซึ่งการสร้างมาตรฐานที่ต่างจากคู่แข่งเป็นสิ่งที่การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ต้องการ

4. ระบบจัดส่งสินค้าทันแบบเวลาพอดี (Just - In - Time : JIT) เป็นระบบการควบคุมสินค้าคงเหลือให้ทันเวลาพอดี โดยสินค้าคงเหลือรายการต่างๆและวัตถุดิบต้องมาถึงโรงงานทันตามความต้องการผลิตนายการผลิตพอดี จึงเป็นการวางแผนด้านวัตถุดิบอย่างรอบคอบ ซึ่งจะช่วยให้สามารถลดต้นทุนการขนส่งให้น้อยที่สุด หรือเป็นระบบซึ่งลดต้นทุนสินค้าคงเหลือด้วยการมีส่วนร่วมประกอบและชิ้นส่วน

<sup>105</sup> ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. , การบริหารการตลาดยุคใหม่ : ฉบับปรับปรุงปี 2546. (กรุงเทพฯ : บริษัทธรรมสาร จำกัด , 2546) , 259.

<sup>106</sup> Heizer , Jay and Barry Render. , Operations Management , 6<sup>th</sup> ed. (New Jersey : Prentice – Hall , Ince.,2001) , 176.

การผลิตส่งมาให้ทันตามความต้องการในการผลิต<sup>107</sup> ระบบการจัดส่งสินค้าแบบทันเวลาพอดีเป็นการออกแบบเพื่อการผลิตหรือการขนส่งสินค้าให้ทันเวลาพอดี เพื่อลดจำนวนสินค้าคงเหลือที่บริษัทมีอยู่ในมือ ด้วยการควบคุมด้านคุณภาพและกำหนดการซื้อวัตถุดิบให้ทันเวลาพอดีสำหรับการใช้ ซึ่งระบบการจัดส่งสินค้าแบบทันเวลาพอดีจะเกี่ยวข้องกับเรื่องคุณภาพใน 3 ทาง ดังนี้

4.1 ระบบการจัดส่งสินค้าแบบทันเวลาพอดีสามารถลดต้นทุนด้านคุณภาพได้ (JIT cuts the cost of quality) ต้นทุนความเสียหายอาจจะเกิดขึ้นโดยตรงจากสินค้าคงเหลือที่อยู่ในมือ ดังนั้นการมีสินค้าคงเหลืออยู่ในมือจำนวนน้อย ก็จะทำให้สามารถลดต้นทุนลงได้ การใช้ระบบการควบคุมคุณภาพด้วยการจัดส่งสินค้าคงเหลือจะเป็นการช่วยลดสินค้าที่มีคุณภาพไม่ได้ออกไปได้ทันที

4.2 ระบบการจัดส่งสินค้าแบบทันเวลาพอดีช่วยปรับปรุงด้านคุณภาพ (JIT improve quality) ระบบการจัดส่งสินค้าแบบทันเวลาพอดีทำให้ไม่ต้องมีระยะเวลารอคอย (Lead time) จะช่วยให้สินค้ามีความสดใหม่และสามารถจำกัดจำนวนของแหล่งที่ผลิตผลได้ ระบบการจัดส่งสินค้าแบบทันเวลาพอดีจะทำให้เกิดระบบการเตือนล่วงหน้าแต่เนิ่นๆ เมื่อมีปัญหาด้านคุณภาพทั้งภายในบริษัทและกับผู้ขาย

4.3 ระบบการจัดส่งสินค้าแบบทันเวลาพอดีทำให้คุณภาพดีกว่า (Better Quality) หมายถึงการมีสินค้าคงเหลือน้อยกว่าและใช้ง่ายกว่า วัตถุประสงค์ของการรักษาสินค้าคงเหลือที่มีต่อการผลิตที่ไม่ดี ซึ่งจะเป็นผลมาจากคุณภาพที่ไว้วางใจได้ ถ้าสินค้ามีคุณภาพคงที่ ระบบการจัดส่งสินค้าแบบทันเวลาพอดี (JIT) จะทำให้บริษัทลดต้นทุนสำหรับสินค้าคงเหลือ

5. เทคนิคทาคุชิ (Taguchi technique) เป็นเทคนิคการควบคุมคุณภาพโดยมุ่งปรับปรุงผลิตภัณฑ์ตั้งแต่ช่วงที่มีการออกแบบ<sup>108</sup> ปัญหาด้านคุณภาพเป็นปัญหาของผลิตภัณฑ์ (Product) และการออกแบบกระบวนการ (Process design) เพราะฉะนั้นเครื่องมือที่จำเป็น ในการเตรียมการเพื่อขจัดปัญหาเหล่านี้คือ เทคนิคทาคุชิ (Taguchi technique)

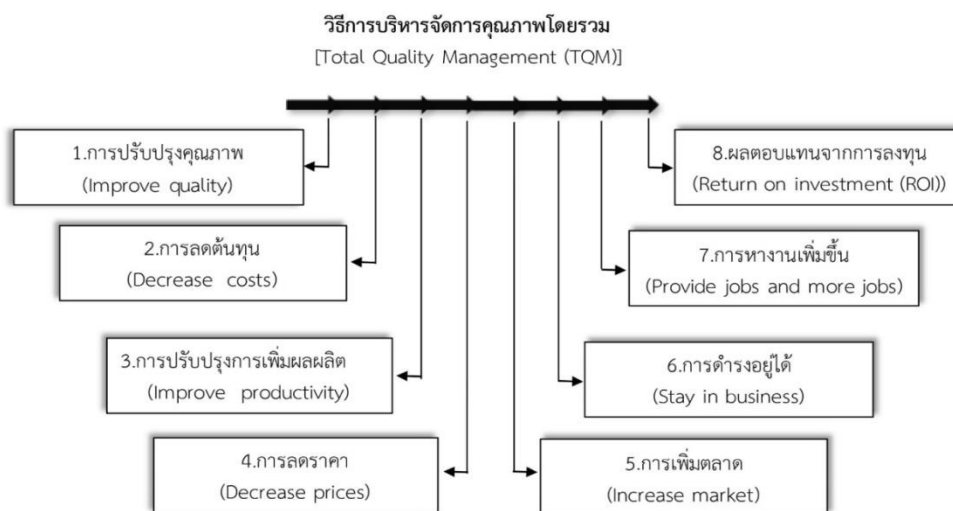
แนวความคิดด้านเทคนิค Taguchi มี 3 แนวความคิดที่สำคัญคือ (1) คุณภาพผลิตภัณฑ์มีความคงที่ (Quality Robust) (2) การสูญเสียหน้าที่ด้านคุณภาพ (Quality loss function) (3) การมุ่งเป้าหมายด้านคุณภาพ (Target-oriented quality) ซึ่งจะได้กล่าวไว้โดยละเอียดในหัวข้อเครื่องมือการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมซึ่งอยู่ในบทนี้

6. ความรู้ในการใช้เครื่องมือสำหรับการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Knowledge of TQM tools) ทุกคนในองค์กรต้องได้รับการฝึกหัดเทคนิคในวิธีการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ซึ่งในหัวข้อถัดไปจะเป็นการมุ่งการใช้เครื่องมือต่างๆบางชนิดและการขยายเครื่องมือเพื่อใช้ในการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM)

<sup>107</sup> Daniels , John D. and Lee H. Radebaugh., **International Business : Environments and Operations.** 9<sup>th</sup> ed. (New Jersey : Prentice – Hall , 2001) G-8.

<sup>108</sup> Heizer, Jay and Barry Render. , **Operation Management.** 6th ed. (New Jersey : Prentice – Hall , Ince., 2001) , 178.

ปฏิกิริยาลูกโซ่ที่เกิดขึ้นตามหลักของทฤษฎีการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมของ Deming (Total Quality Management (TQM) Deming chain reaction) ในการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมจะทำให้มีผลกระทบเป็นปฏิกิริยาลูกโซ่ซึ่งมีลำดับขั้นตอนดังแผนภูมิภาพ 17 ดังนี้



แผนภูมิภาพที่ 17 ปฏิกิริยาลูกโซ่ในการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม [Total Quality Management (TQM) Deming chain reaction]

1. การปรับปรุงคุณภาพ (Improve quality) หลักในการปรับปรุงคุณภาพนั้นจำเป็นต้องศึกษาความต้องการของลูกค้าว่าต้องการคุณภาพในลักษณะใด คุณภาพอาจไม่ใช่คุณภาพที่ดีที่สุดแต่เป็นคุณภาพที่ลูกค้าต้องการ

2. การลดต้นทุน (Decrease costs) และการเพิ่มต้นทุน (Increase costs) การปรับปรุงคุณภาพนั้นอาจทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้นหรือลดลงก็ได้ซึ่งจะมีผลกระทบต่อกำไรหรือขาดทุนขององค์กรด้วย

3. การปรับปรุงการเพิ่มผลผลิต (Improve productivity) ผลผลิต

4. การลดราคา (Decrease prices) หรือการขึ้นราคาสินค้า (Increase prices) (Perceived price) การพิจารณาว่าจะลดราคาหรือขึ้นราคาสินค้านั้นต้องพิจารณาด้านต้นทุนของสินค้าด้วยว่าต้นทุนเพิ่มขึ้นหรือลดลง ในการขึ้นราคาสินค้านั้นต้องพิจารณาด้วยว่าลูกค้าจะยอมรับราคาสินค้านั้นหรือไม่ (Perceived prices) ในกรณีราคาสินค้ามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าของลูกค้า ก็กิจการอาจใช้วิธีการลดต้นทุนสินค้า หรือลดปริมาณสินค้าลง แต่ยังคงราคาเดิมไว้

5. การเพิ่มตลาด (Increase marketing) หรือการเพิ่มยอดขาย (Increase sales) การปรับปรุงคุณภาพนั้นจำเป็นต้องพิจารณาว่าเป็นที่ต้องการของลูกค้า (ตลาด) หรือไม่ หากสินค้านั้นเป็นที่ต้องการของตลาดจะทำให้สามารถเพิ่มยอดขายได้ หากสามารถเพิ่มยอดขายได้มากกว่าต้นทุนที่เพิ่มขึ้นจะทำให้ได้รับกำไรสูงขึ้น ในการเพิ่มตลาดนั้นอาจใช้กลยุทธ์ต่างๆดังนี้

5.1 กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market penetration strategy) สามารถทำได้หลายวิธี เช่น (1) การหาผู้ใช้ใหม่ๆ (New users) เช่น การเพิ่มตลาดจากตลาดกลางสู่ตลาดบน เป็นต้น (2) การใช้ใหม่ๆ

(New uses) เช่น เครื่องสำอางอาจปรับจากการผลิตครีมบำรุงผิวโดยเพิ่มเป็นครีมลบริ้วรอยรอบดวงตา เป็นต้น (3) การใช้เพิ่มขึ้น (More usage) เป็นการหาโอกาสให้ลูกค้าได้ใช้มากขึ้น เช่น เครื่องดื่มกาแฟได้มีการกระตุ้นให้ผู้บริโภคดื่มนอกเหนือจากเวลาเช้า คือให้ผู้บริโภคดื่มกาแฟได้ทุกเวลาเท่าที่ต้องการ เป็นต้น

5.2 กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market development strategy) เป็นการพัฒนาตลาดจากตลาดล่างสู่ตลาดกลางและตลาดบน

5.3 กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Development strategy) คือการพัฒนาสินค้าและบริการในรูปแบบต่างๆ

6. การดำรงอยู่ได้ (Stay in business) การที่กิจการมีผลกำไรเพิ่มขึ้นจากการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ คือ มีรายได้จากการขายสินค้าและบริการเพิ่มขึ้นมากกว่าต้นทุนที่เพิ่มขึ้นทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้ ทั้งนี้เนื่องจากสมการของกำไร คือ รายได้รวม - ต้นทุนรวม หรือสามารถแสดงวิธีการปรับปรุงคุณภาพเพื่อให้เกิดผลกำไรขององค์กร

7. การหางานได้เพิ่มขึ้น (Provide jobs and more jobs) ในการปรับปรุงคุณภาพนั้นจะสามารถทำให้ธุรกิจขยายตัวได้มากขึ้น จ้างพนักงานได้มากขึ้น สามารถเลื่อนตำแหน่งและขึ้นเงินเดือนให้พนักงานเดิมได้อีกด้วย

8. ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return - On - Investment [ROI]) ในการพัฒนาคุณภาพนั้นเมื่อกิจการมีรายได้เพิ่มสูงขึ้นและสามารถลดต้นทุนหรือต้นทุนเพิ่มน้อยกว่ารายได้ที่เพิ่มขึ้นจะทำให้ผลตอบแทนจากการลงทุนของกิจการเพิ่มขึ้นด้วย

สิ่งสำคัญที่มีต่อความสำเร็จในการนำ TQM ไปใช้ การนำ TQM ไปใช้ให้บรรลุผลสำเร็จนั้นจำเป็นต้องมีประเด็นที่ควรพิจารณาดังนี้

1. การมุ่งที่ลูกค้า (Customer oriented) หมายถึง การมุ่งที่ลูกค้าเป็นอันดับแรกโดยให้ความสำคัญกับกำไรหรือผลตอบแทนจากการลงทุนเป็นอันดับรองลงมา โดยยึดหลักว่า ถ้ากิจการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้แล้ว กำไรก็จะตามมาในที่สุด สิ่งนี้อาจไม่ได้หมายถึงสินค้าเพียงอย่างเดียวแต่หมายถึงสิ่งอื่นๆที่ต้องการด้วย เช่น บริการหลังการขาย ภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัท เป็นต้น

2. การครอบงำด้วยการปรับปรุงคุณภาพ (Improve quality) การครอบงำด้วยการปรับปรุงคุณภาพจะต้องถูกแทรกซึมเข้าไปทั่วทั้งองค์กร ซึ่งสิ่งนี้จะช่วยทำให้ลูกค้ามีความพอใจ และสามารถควบคุมงานและกระบวนการทำงานได้ดีขึ้น

3. การมีอิสระจากการถูกควบคุม เป็นการยินยอมให้ผู้ปฏิบัติการได้ตรวจสอบงานด้วยตนเองมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ถ้าผู้ปฏิบัติงานได้รับการจูงใจจากองค์กร พวกเขาจะตั้งใจผลิตสินค้าและบริการที่ดีขึ้น และช่วยลดของเสียให้เหลือน้อยที่สุด

4. ความมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานของพนักงาน ควรที่มาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้สามารถลดความผิดพลาด โดยลดความแปรปรวนจากการปฏิบัติงาน



5. กิจกรรมเพื่อคุณภาพ (Quality) และประสิทธิภาพ (Efficiency) โดยมุ่งทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นหลักของการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมที่สำคัญซึ่งประกอบด้วย (1) ภายในองค์กร (Internal) โดยเป็นการพิจารณาว่ากิจกรรมที่เกิดขึ้นในทุกกิจกรรมภายในองค์กร จะต้องมีการส่งมอบบริการที่มีคุณภาพให้แก่นัก ซึ่งประกอบด้วย (1.1) ผู้ขายภายใน (Internal supplier) เช่น ฝ่ายจัดซื้อที่ต้องคัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพ เพื่อส่งต่อให้ฝ่ายผลิต (1.2) ลูกค้าภายใน (Internal customer) เป็นผู้รับสินค้าและบริการจากผู้ขายภายใน (2) ภายนอกองค์กร (External) ประกอบด้วย (2.1) ผู้ขายภายนอก ( ) ได้แก่ ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต ซึ่งจำหน่ายให้แก่ฝ่ายจัดซื้อ (2.2) ลูกค้าภายนอก (External customer) เป็นผู้บริโภคสินค้าและบริการของบริษัท

6. ฐานข้อมูลหรือแนวปฏิบัติที่เป็นระบบในการทำงาน (Database or Performance) Dr.Deming เชื่อว่าความผิดพลาดด้านคุณภาพ 85% มีสาเหตุมาจากกระบวนการ (Process) วิธีการ (Procedures) หรือเครื่องมือ อุปกรณ์ (Implement) ที่นำมาใช้ ส่วนอีก 15% มีสาเหตุมาจากผู้ปฏิบัติการ นอกจากนี้ Dr.Deming ยังกล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงมีความเกี่ยวข้องกับคุณภาพที่ไม่ได้มาตรฐานได้สูงถึง 95% แต่คนงานมีความเกี่ยวข้องกับคุณภาพไม่ได้มาตรฐานได้เพียง 4% เท่านั้น แสดงว่าการปรับปรุงคุณภาพเป็นสิ่งที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงเป็นส่วนใหญ่

7. เอกภาพของจุดมุ่งหมาย (Unity of purpose) เป็นการเสริมสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้พนักงานทุกคนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับการบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และเชื่อมั่นกับคำขวัญที่ว่า “พวกเราคือครอบครัวเดียวกัน” หรือ “พวกเราอดเยี่ยมที่สุด”

8. ค้นหาข้อบกพร่องในระบบ (System problems) ไม่มีวิธีการใดที่ดีที่สุด แต่วิธีการที่ดีกว่าเสมอในการค้นหาข้อบกพร่องในระบบจึงทำให้สามารถนำมาปรับปรุงระบบได้เสมอ ดังนั้น การปฏิบัติงานควรจะมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ อย่ายึดติดกับวิธีการแบบเก่าเนื่องจากมีอิทธิพลขัดขวางการปรับปรุงคุณภาพ

9. ศึกษาและอบรมอย่างต่อเนื่อง (Continuous education and training) ในองค์กรที่มีคุณภาพทุกคนในทุกระดับจะต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของแต่ละคน

### การบริหารโดยการควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle)

แนวคิด หลักการ วิธีการปฏิบัติ ประโยชน์ที่ได้รับจาก Q.C.C.

Q.C.C. มาจากภาษาอังกฤษว่า Quality Control Circle ซึ่งแปลว่า การบริหารโดยการควบคุมคุณภาพหรือกลุ่มคุณภาพ ซึ่งในปัจจุบันนี้ องค์กรธุรกิจเอกชนต่าง ๆ รัฐวิสาหกิจ ได้ให้ความสนใจเป็นอย่างมาก คำว่า คุณภาพ หมายถึง คุณสมบัติหรือลักษณะต่าง ๆ ของผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภคหรือผู้บริการ การควบคุมคุณภาพ หมายถึง การปฏิบัติงานต่าง ๆ ในระหว่างการผลิตที่ป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ป้องกันไม่ให้งานผิดพลาดไปจากกำหนด หาทางลดปริมาณของเสีย เพิ่ม

ปริมาณการผลิตและคุณภาพให้ที่อยู่ตลอดเวลา กลุ่มสร้างคุณภาพ หมายถึง กลุ่มคนเหมาะสม ขนาดเหมาะสมที่ทำงานอย่างเดี่ยวเกี่ยวข้องกัน รวมตัวอย่างอิสระ เพื่อร่วมมือและช่วยกันปรับปรุงงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

กล้าหาญ วรพุทธพร<sup>109</sup> ได้ให้คำจำกัดความของ Q.C.C. อย่างสั้น ๆ ว่า คนกลุ่มน้อย ณ สถานที่ปฏิบัติงานเดียวกันรวมตัวกันโดยสมัครใจ โดยมีผู้บังคับบัญชาระดับต้น (First Line Supervisor) เป็นแกนกลางเพื่อทำกิจกรรมเกี่ยวกับการปรับปรุงงาน โดยตนเองอย่างเป็นอิสระแต่ต้องไม่ขัดต่อนโยบายหลักขององค์กร

นภดล เชนะโยธิน<sup>110</sup> กล่าวโดยสรุปว่า การบริหารโดยระบบการควบคุมคุณภาพหรือกลุ่มคุณภาพ คือ กิจกรรมหรือกระบวนการแก้ไขปัญหาและควบคุมคุณภาพด้วยกลุ่ม ฉะนั้น การบริหารโดยระบบควบคุมคุณภาพหรือกลุ่มคุณภาพ หมายถึง กิจกรรมร่วมกันของกลุ่มพนักงานรวมตัวกัน โดยสมัครใจ เพื่อปรับปรุงและแก้ไขปัญหาขององค์กร ทั้งนี้ ต้องไม่ขัดต่อนโยบายหลักขององค์กร กิจกรรมของ Q.C.C. แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. กิจกรรมที่สามารถวัดหรือคำนวณออกมาเป็นตัวเลขได้
  - 1.1 การเพิ่มผลผลิต
  - 1.2 การลดจำนวนของเสียของผลิตภัณฑ์
  - 1.3 การลดจำนวนของลูกค้าที่ร้องเรียน เนื่องจากผลผลิตที่ส่งไปไม่ได้คุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ
  - 1.4 การลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ลง
2. กิจกรรมที่มาสามารถวัดหรือคำนวณออกมาเป็นตัวเลขได้
  - 2.1 ทำให้ความร่วมมือของพนักงานดีขึ้น
  - 2.2 ทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานดีขึ้น
  - 2.3 ทำให้พนักงานมีความรับผิดชอบสูงขึ้น
  - 2.4 ลดความขัดแย้งในการทำงานลง

ความหมายของ Q.C.C.

Q.C.C หมายถึง การควบคุมคุณภาพด้วยกิจกรรมกลุ่มการควบคุมคุณภาพ คือ การบริหารงานด้านวัตถุดิบขบวนการผลิตและผลผลิต ให้ได้คุณภาพตามความต้องการของลูกค้า ผู้เกี่ยวข้องหรือข้อกำหนดตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ โดยมีเป้าหมายป้องกันและลดปัญหาการสูญเสียทั้งวัตถุดิบ ต้นทุนการผลิต เวลาการทำงานและผลผลิตกิจกรรมกลุ่ม คือ ความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน หรือสร้างผลงานตามเป้าหมายซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร พนักงาน วิธีการทำงาน เครื่องจักร เครื่องใช้ ระเบียบกฎเกณฑ์ และอื่นๆ

<sup>109</sup> กล้าหาญ วรพุทธพร , องค์กรและการจัดการ. (กรุงเทพฯ : cursu, 2525) , 18.

<sup>110</sup> นภดล เชนะโยธิน , Basic QC. Circle. (กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริม (ไทย-ญี่ปุ่น) 2531) ,188.

กิจกรรม QCC คือ กิจกรรมที่สร้างความร่วมมือร่วมใจในการสร้างผลงานให้ได้คุณภาพตามเป้าหมาย โดยการค้นหาจุดอ่อน และหาสาเหตุแห่งความหมายของ Q.C.C.

Q.C.C. ในลักษณะสากลจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ 10 ประการคือ

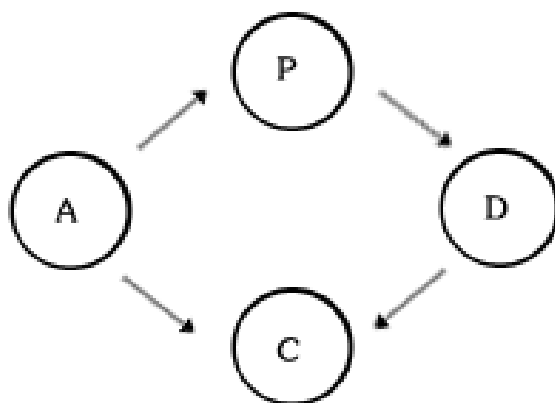
1. คนกลุ่มน้อย
2. ดำเนินกิจกรรมเพิ่มพูนคุณภาพ
3. โดยตนเองอย่างอิสระ
4. ณ สถานที่ทำงานเดียวกัน
5. ร่วมกันทุกคน
6. อย่างต่อเนื่อง
7. ปรับปรุงและควบคุมดูแลสถานที่ทำงานให้สะอาดแจ่มใสหน่อย
8. โดยใช้เทคนิควิธีการ Q.C
9. พัฒนาร่วมกัน และพัฒนาตนเอง
10. โดยถือว่ากิจกรรมควบคุมคุณภาพทั่วทั้งบริษัทเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

หลักการของ Q.C.C.

ต้องการเพิ่มขีดความสามารถในการควบคุมงาน และภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

Q.C.C. ได้อาศัยหลักการของวัฏจักรเดมมิง (Deming Cycle) ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนด้วยกันคือ

1. การวางแผน (Plan : P)
2. การปฏิบัติ (Do : D)
3. การตรวจสอบ (Check : C)
4. การแก้ไขปรับปรุง (Action : A) ดังแผนภูมิภาพที่ 18



แผนภูมิภาพที่ 18 วัฏจักรเดมมิง (Demming Cycle)

### วิธีการปฏิบัติ

การวางแผน (Plan) กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 1 : การกำหนดเป้าหมาย

ต้องระบุเป้าหมายของการควบคุมคุณภาพอย่างชัดเจน โดยระบุให้ได้ว่า "จะทำอะไร" เป้าหมายที่เป็นรูปธรรมหรือเป็นตัวเลข กำหนดการที่จะให้บรรลุเป้าหมายนั้น

#### ขั้นตอนที่ 2 : การจัดทำแผน

จัดทำแผนให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ แผนที่จัดทำจะต้องสอดคล้องกับสถานะที่เป็นอยู่และสามารถปฏิบัติได้ ซึ่งหมายถึง จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนนั่นเอง

#### ขั้นตอนที่ 3 : ตรวจสอบ 5W1H

ถ้าแผนขาดสาระที่จำเป็นก็จะเป็นแผนที่ไร้ประโยชน์ และเนื่องจากผู้ที่จะต้องปฏิบัติตามแผนไม่ใช่คนเพียงคนเดียว แต่ประกอบด้วยผู้คนที่เกี่ยวข้องอีกจำนวนมาก แผนที่จัดทำขึ้นจึงต้องมีความชัดเจนรัดกุม ใครอ่านแล้วก็สามารถเข้าใจได้ทันที การตรวจสอบด้วย 5W1H จึงเป็นเรื่องที่จำเป็น

#### การปฏิบัติตามแผนที่จัดทำไว้ (DO)

การปฏิบัติตามแผนที่จัดทำไว้ จะต้องทำความเข้าใจแผน เนื่องจากผู้ที่ต้องดำเนินการตามแผน คือ ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องมีการอธิบายแผนให้เป็นที่เข้าใจตรงกันและทั่วถึงกัน และมีการติดตามการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงาน คือ ผู้ที่ดำเนินการตามแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารหรือผู้จัดการจึงมีหน้าที่ต้องคอยสอดส่อง และติดตามการปฏิบัติงานของทุกคน และคอยให้คำปรึกษาเมื่อจำเป็น

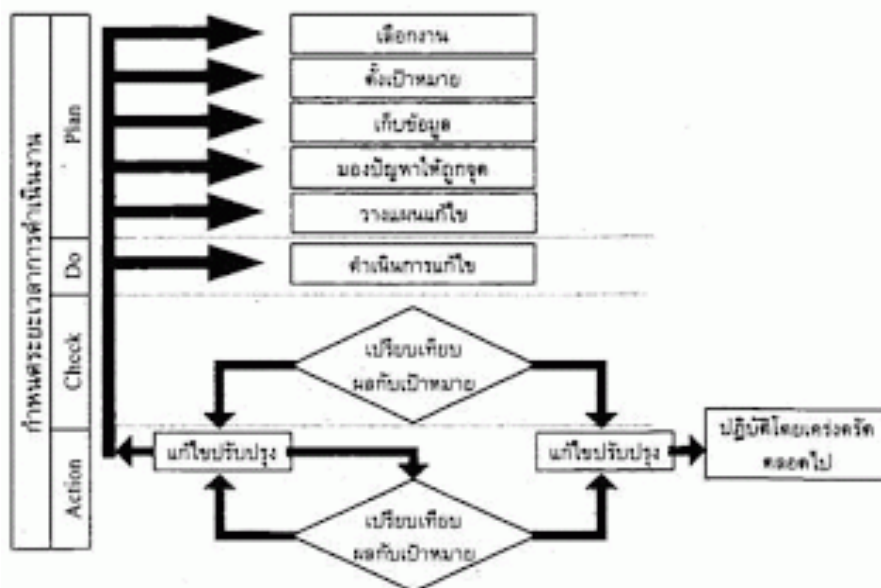
#### การตรวจสอบ (CHECK)

ถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด โดยตรวจสอบสภาพของดำเนินงาน เป็นการตรวจสอบว่า การดำเนินงานได้เป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ การตรวจสอบนี้จะมิได้แต่รอให้ผู้ปฏิบัติงานมารายงานไม่ได้ ผู้บริหารจะต้องลงไปตรวจสอบด้วยตนเอง และตรวจสอบคุณภาพของงาน เป็นการตรวจสอบคุณภาพของการดำเนินงาน (คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือคุณภาพของงานที่ได้) จะต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลว่ามีเหตุผิดปกติเกิดขึ้นหรือไม่ นอกจากนั้นการตรวจสอบคุณภาพของ "ผลงาน" ด้วยตนเอง และการสอบถามผู้ปฏิบัติงานว่าประสบปัญหาอะไรหรือไม่ ก็เป็นเรื่องสำคัญที่มองข้ามไม่ได้

#### การดำเนินการ (Action)

กรณีที่พบว่ามีปัญหา เมื่อตรวจพบว่าเกิดปัญหาขึ้นในการดำเนินงาน จะต้องตรวจสอบหาสาเหตุของปัญหา เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเดียวกันเกิดขึ้นอีก และจะต้องทำรายงานสรุปในเรื่องดังกล่าว เพื่อเป็นข้อมูลยืนยันการดำเนินการแก้ไขแล้ว

กรณีที่ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เมื่อปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย จะต้องมีการทบทวนว่า "เหตุใดจึงปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ" เพื่อสะสมเป็นประสบการณ์หรือองค์ความรู้ในองค์กร และในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป ก็ให้ใช้ประสบการณ์และองค์ความรู้เหล่านี้ให้เป็น ประโยชน์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้นต่อไป โดยทั่วไป "Action" ในกรณีที่บรรลุเป้าหมาย มักจะถูกมองข้ามเสมอ ซึ่งทำให้องค์กรขาดการสะสมองค์ความรู้ แสดงจากภาพความสัมพันธ์ระหว่าง QCC และ PDCA



แผนภูมิภาพที่ 19 ความสัมพันธ์ระหว่าง QCC และ PDCA

### ประโยชน์ที่ได้รับจาก QCC

1. เพื่อพัฒนาพนักงานหน้างานให้มีความเก่งมากขึ้น
2. สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานของหน่วยงาน ให้อยากอยู่ อยากทำ อยากคิด
3. พัฒนาทีมงานให้เข้าใจบทบาทตัวเอง เพื่อการประสานงานกัน ตลอดจนการพัฒนา
4. เพื่อการเป็นหัวหน้างานในอนาคต เป็นการสร้างความเข้มแข็งให้กับหน่วยงาน
5. เพื่อช่วยกำหนดมาตรฐานในการควบคุมงาน และยกระดับคุณภาพ และมาตรฐานการทำงาน  
ของพนักงานให้สูงขึ้น
6. ช่วยให้ได้สินค้าและบริการมีคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า
7. ช่วยแบ่งเบาหน้าที่งานจากหัวหน้า ทำให้หัวหน้ามีเวลาทำงานด้านอื่นเพิ่มขึ้น
8. ช่วยให้ต้นทุนลดลง- คุณภาพสูงขึ้น- ประสิทธิภาพของงานสูงขึ้น
9. ความรู้ทางเทคนิคสูงขึ้น- การปรับปรุงงานสูงขึ้น<sup>111</sup>

### ติ อะเจนดา (The Agenda)

หลังจากการเผยแพร่ของหนังสือ Reengineering The Corporation เป็นเวลา 8 ปี ไมเคิล แฮมเมอร์ ก็ยังคงค้นหาแนวทางการปฏิบัติงานแนวทางอื่นที่ไม่ใช่แค่การจัดกระบวนการทำงานให้ถูกต้องเท่านั้น แต่ต้องเป็นแนวทางที่ทำให้งานมีความสมบูรณ์แบบมากที่สุดด้วย ซึ่งจะเป็นแนวทางเดียวที่จะทำ

<sup>111</sup> การบริหารโดยการควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle) เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2558 เข้าถึงข้อมูลได้จาก <http://qualitycontrolcircles.blogspot.com/2011/03/qcc.html>.

ให้บริษัทอยู่รอดได้ หนังสือ The Agenda จึงเปรียบเสมือนกับการพัฒนาให้มุ่งเน้นด้านการปฏิบัติมากขึ้น แต่ก็ยังมีแนวคิดอีกหลายอย่างที่สามารถนำไปเสริมให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เช่น

1. เศรษฐกิจใหม่ คือ เศรษฐกิจของผู้บริโภค ปัจจุบันผู้บริโภคไม่ซื้อผู้ขายสินค้าอีกต่อไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้เนื่องจากลูกค้ามีโอกาสเลือกสินค้าจากคู่แข่งได้อย่างมากและหลากหลาย จึงทำให้ผู้ขายต้องหันมาซื้อลูกค้า จากตลาดของผู้ซื้อนี่เองทำให้ธุรกิจต้องเปลี่ยนแนวคิดให้แตกต่างไปจากเดิม ดังนั้นการที่จะรับมือกับลูกค้าที่มีอำนาจเหนือธุรกิจได้นั้นจึงขึ้นอยู่กับวิธีการริเริ่มจรรยาบรรณการให้มีความพร้อมและความเหมาะสมนั่นเอง ซึ่งบริษัทที่รู้จักปรับโครงสร้างให้เข้ากับความต้องการของลูกค้า ช่วยให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจก็จะประสบความสำเร็จและแข็งแกร่ง ส่วนบริษัทที่ไม่สนใจลูกค้าก็อ่อนแอและไปไม่รอด

2. เครื่องมือวัดผลแบบเก่าใช้การไม่ได้ แฮมเมอร์เชื่อว่า”เครื่องมือทางการเงินต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการวัดผลกำไร ผลตอบแทนจากเงินลงทุน มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดหรือเครื่องมือที่ซับซ้อนอื่นๆ ไม่สามารถบอกอะไรเกี่ยวกับธุรกิจได้มากเท่าไร แต่สิ่งที่ผู้บริหารต้องการจะรู้ไม่ว่าจะเป็นเรื่องมั่วๆไปอย่างเช่น งบกำไรขาดทุนต้องมาจากรากฐานของการดำเนินงานอย่างแท้จริงไม่ใช่เพียงตัวเลข” ซึ่งหมายความว่า แม้นักบริหารจะภูมิใจกับยอดขายหรือผลตอบแทนที่ดี แต่ถ้าสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าแค่เพียงระยะสั้นเท่านั้น ขาดการตอบสนองความต้องการลูกค้าที่รวดเร็วก็ทำให้การวัดอัตราการปฏิบัติงานมีความผิดพลาด ตัวอย่าง สิ่งที่จะใช้วัดผลการดำเนินงานของนักบริหารได้ คือ การใช้เวลานานแค่ไหนในการจัดการกับใบรับประกันคุณภาพสินค้า ธุรกิจสามารถส่งสินค้าให้ลูกค้าตรงตามเวลาได้กี่เปอร์เซ็นต์ และอัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือเท่ากับกี่ครั้งต่อปี จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปีมีกี่เปอร์เซ็นต์ เหล่านี้จัดเป็นการวัดผลที่อาจไม่สะท้อนการดำเนินงานทางบัญชี แต่กลับมีผลกับลูกค้าซึ่งมีอิทธิพลสำคัญต่อธุรกิจอย่างแท้จริง

3. พนักงานตัวอย่างอาจเป็นตัวแทนของความยุ่งยาก เวลาพนักงานคนหนึ่งวิ่งเข้าไปช่วยแก้ปัญหาให้กับลูกค้าที่อยู่ไกลๆมาก ทำให้เขาได้รับการยกย่องชมเชยในการกระทำ แต่แฮมเมอร์ก็บ่นด้วยความผิดหวังเขากล่าวว่า” การสร้างเสริมพนักงานเหล่านั้นเป็นความคิดของผู้บริหารที่ผิดมหันต์” ผิดอย่างไร” ถ้าพนักงานเหล่านั้นมีพฤติกรรมแบบนี้ไม่คงเส้นคงวา เชื่อถือและยึดถือไม่ได้ มันเป็นเรื่องที่ไม่แน่นอนถ้าผู้บริหารให้พนักงานทำงานในระบบที่ไม่มีประสิทธิภาพแบบนี้ ผู้บริการกำลังทำให้พนักงานต่อสู้กับระบบนั้นแล้วสักกระยะหนึ่งพนักงานก็จะรู้สึกเหนื่อยล้า และถอนตัวออกมาในบทบาทผู้ยุติของแฮมเมอร์ หลักปฏิบัติที่เหมาะสมถูกต้องคือจะต้องมีวินัยมีระบบสม่ำเสมอ การยกย่องพนักงานเป็นรายบุคคลเป็นสัญญาณแรกที่ดีที่เตือนว่าบริษัทไม่ตื่นตัว และกำลังมีปัญหาเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการจัดการที่ดีของบริษัท เพราะบริษัทต้องสร้างคุณภาพของการบริการอย่างครบวงจรจากพนักงานทุกคนมิใช่การกระทำของพนักงานเพียงคนเดียวคนหนึ่ง

4. อินเทอร์เน็ตไม่สำคัญเท่ากับการประดิษฐ์เครื่องปรับอากาศ แฮมเมอร์ไม่เชื่อว่าอินเทอร์เน็ตจะเปลี่ยนแปลงทุกสิ่งทุกอย่างได้มันอาจมีผลต่อคนบางคน ธุรกิจบางธุรกิจ แต่ไม่ใช่กับทุกธุรกิจ

หรือทั้งสังคม แล้วทำไมอินเทอร์เน็ตจึงสามารถเรียกความสนใจได้มากมาย อินเทอร์เน็ตทำหน้าที่แค่เพียงช่วยให้ผู้บริหารทำสิ่งที่เคยทำได้ง่ายและเร็วขึ้นเท่านั้นเอง แต่แฮมเมอร์กล่าวว่า ”อินเทอร์เน็ตเป็นเสมือนอาวุธของลูกค้า มันสามารถช่วยเพิ่มศักยภาพหรืออำนาจให้กับลูกค้าทั้งรายย่อยและรายใหญ่ที่เป็นบริษัทด้วย ซึ่งในระยะยาวอินเทอร์เน็ตจะเป็นเครื่องมือที่หลายกำแพงระหว่างบริษัทต่างๆลง

5. บริษัทแบบที่เราเห็นอยู่ในปัจจุบันและหมดไปในไม่ช้า แฮมเมอร์เชื่อว่าสิ่งสุดท้ายที่ผู้บริหารต้องทำในยุคนี้คือ การทำลายกำแพงภายในองค์กรลง ส่วนสิ่งที่ผู้บริหารต้องทำต่อไปในทศวรรษหน้าก็คือการทำลายกำแพงระหว่างองค์กร ซึ่งหมายถึง การขยายกิจการในแนวตั้งแบบเสมือนจริง (Virtual intergration) ซึ่งเป็นช่วงต่อจากการขยายกิจการตามแนวตั้ง (Vertical intergration) แฮมเมอร์อธิบายว่า ”คู่แข่ง 2 รายกำลังแข่งขันกันในตลาดโยเกิร์ต (นมเปรี้ยว) แต่แทนที่ทั้ง 2 จะต่างฝ่ายต่างใช้รถคนละคันเพื่อส่งโยเกิร์ตไปที่ร้านจำหน่ายปลีก เขาอาจเช่ารถแค่คันเดียวและแบ่งค่าใช้จ่ายกัน เพราะทั้งคู่ไม่ได้แข่งขันกันที่ต้นทุนการขนส่ง แต่แข่งขันกันที่รสชาติ ความสดใหม่ของโยเกิร์ต และการโฆษณาที่มากกว่า ถ้าทั้งคู่แชร์ค่าขนส่งด้วยกันจะช่วยให้ลูกค้าได้ประโยชน์เต็มที่เพราะต้นทุนของทั้งคู่ต่ำลง

ที่ผ่านมาการเอ็นจีเนียริ่ง ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านสินค้าคงเหลือ และระยะเวลาในการผลิตโดยการใช้ประโยชน์ด้านทรัพยากรระหว่างแผนกต่างๆให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งเกิดขึ้นภายในองค์กรระยะต่อไป แฮมเมอร์เชื่อว่า จะก้าวไปถึงการใช้ทรัพยากรระหว่างบริษัทต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือจะเป็นการรีเอ็นจีเนียริ่งระหว่างองค์กรเพิ่มขึ้นมา

6. ต้องอยู่ด้วยความศรัทธา ขั้นตอนการดำเนินธุรกิจต่าง ก็เปรียบเหมือนวงจรของดาราดาราภาพยนตร์ฮอลลีวูดนั่นเอง ขั้นแรกใครคือดารา ขั้นที่ 2 เราต้องการดาราคอนนั้นหรือไม่ ขั้นที่ 3 เราต้องการดาราคอนใหม่กว่านี้อีกหรือไม่ และขั้นที่ 4 ก็วนกลับมาที่ใคร คือ ดาราอีกครั้งที่อยู่ในใจคุณ ซึ่งการรีเอ็นจีเนียริ่งก็ยังคงวนเวียนไปมาอยู่ระหว่างขั้นที่ 2 และขั้นที่ 3 ความคิดล่าสุดของแฮมเมอร์ที่ได้รับการตอบเป็นอย่างดีคือ แนวทางปฏิบัติ (The Agenda) ซึ่งถือเป็นแนวคิดในอุดมคติที่มีลักษณะอ่อนนุ่มถ่อมตน แต่แฝงด้วยพลัง และความมหัศจรรย์เอาไว้ แฮมเมอร์เชื่อว่าแนวทางที่ดีควรจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และสามารถปลดปล่อยความคิดสร้างสรรค์ในตัวพนักงานให้ออกมาได้ทุกคน นอกจากนั้นเขายังเชื่ออีกว่าบริษัทส่วนใหญ่มีแนวทางการปฏิบัติที่ไม่ถูกต้อง ผู้บริหารมักจะเข้มงวดในสิ่งที่ควรผ่อนปรน และมักจะผ่อนปรนในสิ่งที่ควรเข้มงวด แฮมเมอร์ พบว่า บริษัทส่วนใหญ่ในปัจจุบันมีระบบและการจัดการที่ขัดแย้งกับหลักการของเขา เพราะการที่จะปรับแนวคิดของบริษัทเหล่านี้ไม่ใช่เรื่องง่าย เนื่องจากอาจหมายถึงการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหลักขององค์กร เท่ากับเป็นการเปลี่ยนแปลงความสำเร็จในอดีตที่ผ่านมาของบริษัทเหล่านั้น อย่างไรก็ตามแฮมเมอร์ยังเชื่อว่า การรีเอ็นจีเนียริ่งในช่วงต่อไปจะต้องเน้นไปที่ความเสียสละ ความไว้วางใจ ความเห็นอกเห็นใจ รวมทั้งความรู้สึกทางใจอื่นๆ

อาจสรุปได้ว่าเป็นการมองหาผู้นำรูปแบบใหม่แทนผู้นำแบบเก่าที่คอยแต่ตัดสินใจจากตัวเลขและนั่งบัญชาการอยู่บนหอคอยสูงไม่เคยลงมาสัมผัสกับงานและลูกค้า แต่ผู้นำแบบใหม่ในความเห็นของแฮมเมอร์ คือ ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีสามารถติดต่อสื่อสารกับใครๆอย่างเป็นกันเอง เป็นคนที่สามารถมอง

การณ์ไกลได้มากกว่าแค่ตัวเลขกำไรขาดทุนงวดหน้า ผู้นำเหล่านี้จะไม่เย็นชาและเหินห่าง แต่เขาจะมีคุณสมบัติโดดเด่นคือความเข้าใจบุคคลอื่น

ในธุรกิจที่กำลังแข่งขันกันอย่างรุนแรงความไม่มีประสิทธิภาพถือเป็นอันตรายอย่างหนึ่ง ดังนั้นเวลาที่ผู้บริหารจะขอให้ทุกคนภายในองค์กรเปลี่ยนแปลงอะไรสักอย่างจากหน้ามือเป็นหลังมือ ผู้บริหารไม่ใช่แค่เปลี่ยนความคิดของเขาเองเท่านั้นแต่จะต้องเข้าไปให้ถึงจิตใจและวิญญาณของพวกเขาเลยทีเดียว แสมเมอร์ไม่เชื่อว่าการทำให้ทุกคนภักดีและทุ่มเทให้กับองค์กรมาจากการเสนอผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น แต่ผู้บริหารจะต้องสร้างระบบที่มีวินัยและมีความสม่ำเสมอจนทุกคนเกิดศรัทธาและเชื่อมั่น จึงเป็นสิ่งที่ยั่งยืนขององค์กร

The Agenda จึงเน้นข้อเสนอต่างๆในเชิงปฏิบัติเพื่อสร้างให้เกิดสิ่งหนึ่งขึ้นต่างกันไปคล้ายเป็นขั้นของรูปปิรามิด ฉะนั้นในหลักเกณฑ์ที่จะกล่าวต่อไปนี้จะหัวข้อสำคัญที่ได้กล่าวไว้ในหนังสือ The Agenda

1. เอาจริงกับธุรกิจอีกครั้ง ธุรกิจพร้อมหรือยังกับการสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้นกับองค์กร มีการร่วมมือกันมากขึ้นภายในองค์กร และต้องกล้าเผชิญกับความจริง ถึงแม้จะด้วยความยากลำบากเพียงใดก็ตาม แต่มีสิ่งหนึ่งที่ต้องจำขึ้นใจคือ “ต้องทำธุรกิจเพื่อลูกค้าไม่ใช่ทำเพื่อลูกค้าที่เป็นคนกลางอีกต่อไป” ซึ่งกลุ่มลูกค้าคนกลางได้แก่ ผู้ขายปัจจัยการผลิต (Supplier) หรือตัวแทนจำหน่าย (Distributor) แต่ควรเป็นผู้บริโภคคนสุดท้ายที่ซื้อสินค้าอย่างแท้จริง ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งปิดการขาย ซึ่งโดยแท้จริงแล้วลูกค้ากลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่บริษัทต่างๆและพนักงานของบริษัทต่างๆไม่สนใจ นอกจากนี้ยังตีตัวออกห่างอีกด้วย

2. ดำเนินธุรกิจเพื่อลูกค้าขององค์กร คำตอบที่ผู้บริหารควรทราบคือ “จะอย่างไรให้ลูกค้ารู้สึกสบายที่สุดที่จะซื้อสินค้าที่บริษัทของเราจำหน่ายมากที่สุด” ซึ่งมีวิธีการเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจภายใต้สภาวะที่ท้าทายเช่นนี้ต้องมีประสิทธิภาพได้ตามขั้นตอน 6 ประการดังนี้

2.1 เสนองานด้วยการปฏิบัติงานโดยคนๆเดียว อย่าทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าตัวเองกำลังติดต่อธุรกิจอยู่กับคนหลายกลุ่ม

2.2 การปฏิบัติงานระดับแผนกต่างๆเช่น แผนกการตลาดและการขายนั้นควรขึ้นอยู่ กับลักษณะของลูกค้า

2.3 การเอาลูกค้าเป็นหลักต้องสอดส่องดูความต้องการของลูกค้าก่อนที่ลูกค้าจะพูดขึ้นมา

2.4 มีการติดต่อปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยแบ่งปันความคิดประสบการณ์ ความรู้ที่เป็นหลักเป็นฐานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ลูกค้าไม่รู้สึกว่าตัวเองกำลังติดต่อกับคนแปลกหน้า

2.5 เพิ่มบริการจากตัวแทนบริษัทเข้าไปในกลุ่มลูกค้าประเภทต้องบริการตนเอง (Self-service)



2.6 วัดผลด้วยมาตรฐานจากลูกค้า โดยวัดจากมาตรฐานที่ลูกค้ามองว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญสำหรับตัวลูกค้าเอง ซึ่งจะทำให้ได้ผลกับองค์กรในระยะยาว

3. ให้อะไรที่ลูกค้าต้องการจริง เพื่อหลีกเลี่ยงจากคำว่า "ไร้ประสิทธิภาพ" ผู้บริหารควรจะต้องตั้งคำถามที่สำคัญเพื่อที่จะได้คิดแบบเดียวกันกับที่ลูกค้าคิดด้วย เช่น "ลูกค้าจัดการกันสินค้าหรือบริการขององค์กรอย่างไรหลังจากที่พวกเขาได้รับของไปแล้ว" หรือ "ลูกค้ามีปัญหาภายในอะไรบ้าง หรือแม้แต่อะไรก็ตามที่ทำให้ธุรกิจของลูกค้าขยายกว้างขึ้น" และอะไรที่ผู้บริหารพอจะช่วยลูกค้าได้อีกบ้างเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเหล่านี้ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นความจริงใจในการบริหารจัดการกับความท้าทายที่ซับซ้อนนี้ ความจริงสิ่งเหล่านี้ไม่ใช่เรื่องใหม่เพราะครั้งหนึ่งบริษัท IBM ก็เคยใช้วิธีนี้มาก่อนและก็สามารถประสบความสำเร็จด้วยในช่วงศตวรรษ 1950

4. การวัดผลเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ โดยปรกติลูกค้ามักใส่ใจกับการดำเนินการทุกด้านไม่ว่าสิ่งนั้นจะเกิดผลสำเร็จเล็กน้อยก็ตาม ลูกค้าต้องการสินค้าหรือบริการที่ดีที่สุดด้วยราคาที่ประหยัดที่สุดสำหรับลูกค้า และหากเกิดปัญหาใดๆลูกค้าก็มักต้องการให้แก้ไขปัญหาให้เขาโดยเร็วที่สุด ฉะนั้น การจัดการจึงควรมุ่งเน้นสิ่งเหล่านี้โดยตรง เพื่อให้เกิดผลได้ในท้ายที่สุด

5. การรื้อรูปแบบของหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic business unit model) การแจกจ่ายละเอียดยในกระบวนการไม่ได้หมายความว่า เป็นการจัดการให้มีโครงสร้างงานที่มีแค่คนรับผิดชอบในส่วนงานย่อยๆ เท่านั้น แต่ตรงกันข้ามทุกคนต้องรับผิดชอบกระบวนการทำงานทั้งบริษัท ดังนั้นสิ่งที่ต้องจัดการก็คือการรื้อรูปแบบของหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์เสียใหม่

หลักการของหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์อยู่บนพื้นฐานที่ว่า ทุกหน่วยงานภายใต้การประสานงานระหว่างกันนั้น จะปฏิบัติงานกันแบบต่างคนต่างทำ (Stand-alone business) ซึ่งภายในหน่วยจะมีส่วนงานบัญชี งานขาย งานผลิต การกระจายสินค้า ฝ่ายบุคคลส่วนเงินเดือนและอื่นๆ ซึ่งเป็นโครงสร้างในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน หน่วยงานต่างๆ เหล่านี้มีความสนใจในตัวลูกค้าแตกต่างกันออกไป เป็นระบบที่สำนักงานใหญ่ควบคุมบริษัทลูก แต่ถึงแม้ว่าวิธีการนี้จะดูเหมือนว่าสมเหตุสมผล แต่ในความเป็นจริงแล้วมันก็มีความสิ้นเปลืองและมีคามซ้ำซ้อนเกิดขึ้น

ในระบบเศรษฐกิจของผู้บริโภคนี้ นี่คือสูตรหนึ่งของความล้มเหลว ดังนั้นฝ่ายจ่ายเงินเดือนก็ควรจัดการรับผิดชอบในเรื่องของเงินเดือน ฝ่ายจัดส่งก็ควรจัดการด้านการจัดส่ง ฝ่ายบริการลูกค้าก็ควรจะได้รับผิดชอบเฉพาะด้านบริการลูกค้า เป็นต้น ทั้งนี้ไม่ว่าแยกย่อยเป็นจำนวนหน่วยย่อยมากแค่ไหน ก็ยังคงต้องอยู่ในรูปของการทำงานแบบร่วมมือกัน สามารถทำให้ลูกค้าเห็นภาพได้ว่าพนักงานของบริษัทได้ทำงานร่วมกันเป็นภาพรวมทั้งหมด และเกิดพลังสามัคคีจนให้บริการที่ลูกค้าพึงพอใจ

6. ลูกค้าเป็นหลักสำคัญโดยเปลี่ยนลูกโ่วกระจายสินค้า (Distribution chains) เป็นกลุ่มกระจายสินค้า (Distribution communities) การทำงานแบบแบ่งแผนกที่อยู่ภายใต้การร่วมมือประสานงานกันนั้นเป็นเพียงก้าวหนึ่งในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นงานเชิงปฏิบัติ ซึ่งจะต้องเผชิญกับสมมุติฐานทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับระบบทุนนิยมในยุคปัจจุบัน

หลายบริษัทต่างไม่รู้วาทแท้จริงแล้วใครคือลูกค้าตัวจริง ทั้งนี้เพราะก่อนจะถึงตัวลูกค้าก็ต้องผ่านด่าน ทั้งผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก จัดส่งและอื่นๆ และแม้ว่าบริษัทเหล่านี้จะมองเห็นลูกค้าของตัวเองก็ตาม ตัวกลางเหล่านี้ก็ถือว่าเป็นผู้ช่วยของธุรกิจที่สามารถแก้ปัญหาให้กับลูกค้าตัวจริงได้

กลวิธีในการจัดการกับเรื่องนี้ก็คือ การคิดจากด้านนอกเข้ามา โดยเริ่มต้นจากลูกค้าแล้วค่อยๆ กลับเข้ามาจนถึงกลุ่มกระจายสินค้า โดยถามในแต่ละขั้นตอนตลอดกระบวนการว่า "สิ่งที่ทำนี้ช่วยตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือไม่" และ "ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงทำให้ง่ายขึ้นหรือกำจัดมันไปได้หรือไม่"

การตั้งคำถามประเด็นต่างๆ เหล่านี้ตลอดกระบวนการจะทำให้สามารถระบุเฉพาะส่วนที่ทำให้เกิดปัญหาได้ทั้งในส่วนที่ทำให้สิ้นเปลืองหรือฟุ่มเฟือย ซึ่งสุดท้ายที่สุดก็จะทำให้ลูกค้าได้รับสิ่งที่มีคุณค่ามากขึ้น ในราคาต้นทุนที่ต่ำลง

การที่จะเข้าถึงสิ่งที่ลูกค้าต้องการมากที่สุด คือ ข้อมูลเพื่อจัดการปัญหาให้ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัดค่าใช้จ่ายในเวลาเดียวกันนั้นหมายความว่าทุกคนจะต้องมีเครือข่ายข้อมูลเพื่อรับทราบข้อมูลที่ชัดเจนมากที่สุดนั่นเอง ดังนั้นอินเทอร์เน็ตจึงเป็นเครื่องมือที่ตอบสนองความต้องการด้านนี้ได้เยี่ยมที่สุด

7. เปลี่ยนแผนปฏิบัติการให้เป็นภาคปฏิบัติ สิ่งที่จะต้องจัดการกับธุรกิจตัวเองก็คือ การเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้าในระบบเศรษฐกิจของผู้บริโภค ถ้าต้องการควบคุมตลาดให้ได้ผลโดยใช้วิธีการร่วมมือกันนี้ก็จะยังไม่สามารถสนับสนุนการดำเนินธุรกิจได้เหมือนอย่างที่เคยเป็น ผู้บริหารจึงต้องเอาแผนปฏิบัติการ (Agenda) นี้มาใช้ในทางปฏิบัติ โดยจะต้องมีกระบวนการดังต่อไปนี้

7.1 สิ่งที่บริษัทต้องการจะทำ ควรมุ่งเน้นหัวข้อหลักด้านเดียวเพื่อให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียว และทำการเคลื่อนไหวไปพร้อมๆ กันทั้งบริษัท

7.2 จะต้องให้ความสำคัญกับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับคนให้มากขึ้น โดย 1 ใน 3 ของงบประมาณจะต้องลงทุนในเรื่องการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารขณะที่อีก 1 ใน 3 ควรมุ่งเป้าไปที่การสนับสนุนด้านเทคโนโลยี และอีก 1 ใน 3 ควรจะนำมาลงทุนด้านบุคคล

7.3 หากงานที่มีองค์ประกอบต่างกันก็ต้องมีวิธีการที่แตกต่าง ฝ่ายบริหารควรเตรียมไว้เลยว่า ใครสามารถช่วยตัดสินใจหรือจัดการกับเรื่องที่เกิดขึ้นได้โดยไม่ต้องรอให้ผ่านความเห็นชอบจากคนส่วนใหญ่

7.4 ผู้นำในระดับบริหารจะต้องแสดงความรับผิดชอบและกล้าพอที่จะเอาชื่อเสียงของตนเองเป็นประกัน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงข้อเสนอที่ตั้งขึ้นมา หรือแสดงความรับผิดชอบว่าจะสามารถหาทรัพยากรต่างๆ มาทำให้งานลุล่วงไปด้วยดี อีกทั้งยังแสดงภาวะผู้นำส่วนตัวเพื่อให้พ้นวิกฤตการณ์ต่างๆ ไปได้ จึงจะสร้างความศรัทธา ให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา

7.5 การติดต่อสื่อสารระหว่างกันจะต้องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หากเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญจะต้องสื่อสารให้ทุกคนได้รับรู้บ่อยๆ และต้องมั่นใจว่าทุกคนจะตั้งใจฟังข้อมูลเหล่านี้ ความซื่อสัตย์ก็เป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก ทั้งนี้เพราะจะทำให้เกิดการป้อนกลับของข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา

7.6 หากมีการเปลี่ยนแปลงจะต้องทำอย่างมีขั้นตอน และแทนที่จะเปลี่ยนการปฏิบัติงานทั้งหมดไปในลักษณะเหมือนการเป่าลมไปเพียงครั้งเดียว ยิ่งไปกว่านั้นในแต่ละส่วนที่เพิ่มขึ้นมาจะต้องเสริมให้ผลลัพธ์ของงานที่ออกมาสามารถเป็นแรงผลักดันให้ก้าวไปสู่ขั้นต่อไป

8. เตรียมพร้อมสำหรับอนาคตที่ไม่อาจทำนายได้ ประวัติศาสตร์ที่ผ่านมาได้ตอกย้ำซ้ำแล้วซ้ำเล่าว่าไม่ว่าบริษัทจะประสบความสำเร็จในอดีตหรือปัจจุบันก็ตาม แต่สำหรับวันพรุ่งนี้แล้วมันก็จะเป็นเรื่องใหม่ที่เข้ามาท้าทายความสามารถองค์กรเสมอ ดังนั้นการคงสถานะไว้อาจไม่เป็นการเพียงพอ แต่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้ทันการจึงจะสามารถคงความเป็นผู้นำไว้ได้ ดังนั้นบริษัทต่างๆ จึงควรเตรียมรับมือกับเรื่องเหล่านี้ด้วยการ

8.1 สร้างสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าด้วยการรับฟังสิ่งที่ลูกค้าเสนอหรือมีข้อตำหนิพยายามศึกษาคู่แข่งขั้นของตนเอง และต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้อยู่ในแถวหน้าให้ได้

8.2 ต้องเป็นมืออาชีพที่พร้อมจะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงให้ได้ โดยเฉพาะเจ้าของกิจการต้องสามารถปรับเปลี่ยนทรัพยากรทางด้านบริหารจัดการทั้งหลายที่มีอยู่ได้อย่างรวดเร็วทันทั่วทั้ง

### ทฤษฎี Z (Theory Z)

ทฤษฎี Z (Theory Z) ของ (Ouchi' Theory Z) เป็นทฤษฎีที่อธิบายโครงสร้างงานในการบริหารซึ่งให้หลักของสหรัฐอเมริกา(มุ่งที่ความรับผิดชอบส่วนบุคคล) ร่วมกับญี่ปุ่น(มุ่งการตัดสินใจร่วมกัน การประเมินและการเลื่อนตำแหน่งอย่างล่าช้า และมีการเกี่ยวข้องกันในลักษณะแบบครอบครัว)<sup>112</sup> หรือเป็นวิธีการบริหารซึ่งสะท้อนถึงความสำคัญและการให้รางวัล (Rewards) ต่อผลสำเร็จส่วนบุคคล (Individual achievements) ภายในส่วนประกอบของกลุ่มงาน

เมื่อปี ค.ศ.1981 William G.Ouchi ศาสตราจารย์ทางการบริหารของ UCLA ได้นำวิธีการบริหารแบบทฤษฎี Y มาพัฒนาเป็นทฤษฎี Z หลังจากศึกษาการบริหารจัดการของธุรกิจญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา

Ouchi ได้เสนอธุรกิจรูปแบบ J (Japanese) ซึ่งใช้หลักดังนี้

1. การจ้างงานตลอดชีพ (Lifetime employment for employees)
2. การตัดสินใจแบบรวมกลุ่ม [Collective(or group)decision making]
3. ความรับผิดชอบเป็นกลุ่มสำหรับผลลัพธ์ของการตัดสินใจ (Collective responsibility for the outcomes of decisions)

<sup>112</sup> Schermerhorn John R. Jr. , **Management** , 5th ed. (USA : Jonh Wiley & Sins , Inc 1999) : G-9.

4. มีการประเมินและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป (Slow evaluation and promotion)
5. มีกลไกการควบคุมในตัวเองอย่างไม่เป็นทางการ(Implicit control mechanisms)
6. มีเส้นทางอาชีพแบบไม่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Nonspecialized career paths)
7. มีความเกี่ยวข้องกันกับพนักงาน (Holistic concern for employees as people)

อุตสาหกรรมอเมริกันได้รับอิทธิพลจากทฤษฎี ซึ่ง Ouchi เรียกว่ารูปแบบธุรกิจ A (American) ซึ่งมีรูปแบบที่แตกต่างกันโดยเน้นที่

1. การจ้างงานระยะสั้น (Short-term employment)
2. การตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง (Individual decision making)
3. ความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของการตัดสินใจเฉพาะบุคคล(Individual responsibility for the outcomes of decisions)
4. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างรวดเร็ว (Rapid evaluation and promotion)
5. กลไกการควบคุมอย่างเป็นทางการ (Explicit control mechanisms)
6. มีเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialized career paths)
7. มุ่งความสำคัญที่พนักงานโดยแยกเป็นส่วนๆ (Segment concern for employees only as employees)

ธุรกิจอเมริกันที่ประสบความสำเร็จ มีจำนวนน้อยมากที่ใช้รูปแบบการบริหารร่วมกันระหว่างรูปแบบ J (Japanese) และรูปแบบ A (American) หรือเรียกรูปแบบ Z โดยมุ่งที่

1. การจ้างงานระยะยาว (Long-term employment)
  2. การตัดสินใจแบบกลุ่ม (Collective decision making)
  3. ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคลสำหรับผลลัพธ์การตัดสินใจ (Individual responsibility for the outcomes of decisions)
  4. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป (Slow evaluation and promotion)
  5. การควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ โดยใช้การวัดที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ (Informal control along with some formalized measured)
  6. เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง (Moderately specialized career paths)
  7. มีความเกี่ยวข้องกันระหว่างพนักงานในลักษณะครอบครัว(Wholistic concern for employees)
- ทฤษฎี Z (Theory Z) เป็นแนวความคิดที่เชื่อว่ารูปแบบที่อยู่ตรงกลางระหว่างรูปแบบA(American) ของ Ouchi และรูปแบบ J (Japanese) เป็นวิธีการที่ดีที่สุดของธุรกิจอเมริกัน ดังแผนภูมิภาพที่ 14



แผนภูมิภาพที่ 20 ทฤษฎี Z ของ Ouchi (Ouchi's theory Z) เป็นการประสมประสานแนวคิดการจัดการ 2 แบบ คือ ทฤษฎี A (Theory A) ซึ่งเป็นลักษณะขององค์กรแบบ A (อเมริกา) และทฤษฎี J (Theory J) ซึ่งเป็นลักษณะขององค์กรแบบ J (ญี่ปุ่น)

Water Utilities department of fort Collins ได้ใช้แนวความคิดทฤษฎี Z ในองค์กร และเริ่มต้นจากการคำนึงถึงผลประโยชน์ของพนักงาน โดยเชิญพนักงานเพื่อแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ผู้บริหารของหน่วยงานหนึ่งได้สอบถามพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือที่พอใจ และแนวความคิดเพื่อให้งานสำเร็จ โดยถือว่าผลลัพธ์ของการทำงานร่วมกัน และถือว่าเป็นนวัตกรรมของทฤษฎี Z

ทฤษฎี Z ได้มีการนำไปใช้สำหรับผู้บริหารระดับโลก โดยการใช้ความคิดเห็นที่ดีจากผู้บริหารในสวนต่างๆ ของโลก ซึ่งการวิจัยของ Ouchi หนึ่งในหลายความคิดที่แสดงถึงอำนาจของการปรับปรุงความคิดที่ดี มีการเริ่มต้นสำรวจรูปแบบการบริหารจัดการในสวีเดน เกาหลีใต้ และประเทศอื่นๆ เกี่ยวกับวิธีการที่บริษัทได้ดำเนินการและประสบความสำเร็จตามทฤษฎี Z ยังต้องใช้เวลาในการสำรวจมากกว่านี้ ตัวอย่างของธุรกิจที่ใช้ทฤษฎี Z คือ บริษัท IBM บริษัท Eastman บริษัท Kodak บริษัท Hewlett-Packard บริษัท Ford บริษัท General Motors บริษัท Chrysler บริษัท General Electric บริษัท Intel บริษัท Honey well เป็นต้น (Ouchi:1981:219)

### องค์กรแบบ Z

องค์กรแบบ Z (The Z organization) มีลักษณะคล้ายกับองค์กรแบบญี่ปุ่น (The Japanese organization) กล่าวคือ

1. การจ้างงานระยะยาว (Long-term employment) และมักจะจ้างงานตลอดชีพ (Lifetime) การจ้างงานระยะยาวนี้จะช่วยแก้ปัญหาที่เกิดจากลักษณะของธุรกิจที่มีความซับซ้อน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการ

เรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง (Learning-by doing) เป็นระยะเวลาสั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องรักษาพนักงานไว้โดยต้องให้การฝึกอบรม (Training) เพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

2. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป(Slow evaluation and promotion) จะเป็นได้ว่ามีลักษณะคล้ายกับองค์กรแบบญี่ปุ่น แต่องค์กรแบบ Z นี้ไม่ต้องใช้เวลานานถึง 10 ปี ในการประเมินผลและเลื่อนตำแหน่งและไม่ได้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเช่นเดียวกับองค์กรแบบอเมริกาทั้งนี้เนื่องจาก องค์กรแบบ Z จะมีลักษณะที่อยู่กึ่งกลางระหว่างองค์กรแบบ A (American) และแบบ J (Japanese)

3. เส้นทางอาชีพ (Career paths) มีการทำงานแบบข้ามหน้าที่ (Across functions) เป็นลักษณะขององค์กรแบบญี่ปุ่น ซึ่งจะก่อให้เกิดทักษะในการทำงานและจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกันระหว่างขั้นตอนในการออกแบบกระบวนการผลิต (Manufacturing) และกระบวนการจัดจำหน่าย(Distribution) พนักงานที่ยังไม่มีความเชี่ยวชาญในระดับมืออาชีพ (Nonprofessional) จะได้รับการพัฒนาทักษะการทำงานเพื่อให้มีความชำนาญทางด้านอาชีพและทำให้เกิดการจ้างงานระยะยาว

4. มีเครื่องมือในด้านระบบสารสนเทศ (Information systems) มีระบบการบัญชีแบบใหม่ (Accounting systems) มีการวางแผนแบบเป็นทางการ (Formal planning) การบริหารจัดการโดยวัตถุประสงค์[Management By Objectives (MBO)] และสิ่งอื่น ๆ ที่เป็นทางการ เช่น วิธีการควบคุมที่เป็นทางการซึ่งถือเป็นลักษณะขององค์กรแบบ A (American) เป็นต้น

### สรุป

1. องค์กรแห่งอนาคต เป็นองค์กรที่ใช้หลักการบริหารจัดการที่จะก่อให้เกิดการประสบความสำเร็จ ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาและมีแนวความคิดใหม่ๆในการบริหารจัดการ ลักษณะองค์กรที่ประสบความสำเร็จ (Success organization) ศาสตราจารย์ดร. John P. Kotler ได้เสนอแนวความคิดว่า องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ได้นั้น จำเป็นต้องมีลักษณะที่สำคัญ 7 ประการดังต่อไปนี้ คือ (1) มีความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา (A persistent sense of urgency) (2) มีการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร (Teamwork at the top) (3) มีบุคคลที่สามารถสร้างสรรค์และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ (People who can create and communicate vision) (4) มีการมอบอำนาจให้อย่างกว้างขวาง (Broad-based empowerment) (5) มีการบริหารจัดการโดยมอบหน้าที่ให้ เพื่อผลการปฏิบัติงานในระยะสั้นที่ดีเลิศ (Delegated management for excellent short-term performance) (6) ตัดการติดต่อภายในระหว่างกันที่ไม่จำเป็นออก No unnecessary interdependence) (7) มีวัฒนธรรมขององค์กรที่สามารถปรับตัวได้ (An adaptive corporate culture)

2. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management : SBM) หลักการสำคัญในการบริหารแบบ (School-Based Management โดยทั่วไป ได้แก่ 1) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) 2) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) 3) หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to People) 4) หลักการบริหารตนเอง (Self-managing) 5) หลักการ

ตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานการศึกษา พบว่า มีรูปแบบที่สำคัญอย่างน้อย 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก (Administration Control SBM) 2) รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก (Professional Control SBM) 3) รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control SBM) 4) รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก (Professional Community Control SBM)

3. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือ RBM (Results Based Management) ขั้นตอนการวางระบบ RBM คือ (1) การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจ (2) การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (3) การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (4) การกำหนดแหล่งข้อมูลเพื่อให้รู้ว่าข้อมูลของผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (5) ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (6) การรวบรวมข้อมูล องค์กรดำเนินการรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด (7) การบันทึกและการอนุมัติข้อมูลเป็นการทำงานบน Webbase ของระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (8) การวิเคราะห์ผล เพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด (9) การรายงานผล เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบนำผลการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 8 เสนอผู้บริหาร

4. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง คือ (1) การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) (2) สภาพที่เป็นอยู่การเปลี่ยนสู่สภาพใหม่ (Moving) (3) พฤติกรรมใหม่ (refreezing) การวินิจฉัยเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ 1. การวินิจฉัย (Diagnosis) 2. การวิเคราะห์ (Analysis) 3. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) 4. การปฏิบัติ (Action) 4. การประเมินผล (Evaluation)

5. การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) โดยมีกระบวนการดังนี้ (1) การยอมรับความเสี่ยง (Tolerate) (2) การจัดการควบคุมความเสี่ยง (Treat and Control) (3)การแบ่ง/ผ่องถ่ายความเสี่ยง (Share/Transfer) (4)การยกเลิก/สิ้นสุดกิจกรรมที่มีความเสี่ยง (Terminate) (5)การฉวยโอกาสจากสถานการณ์ที่มีความเสี่ยง (Take the Opportunity)

6. Balanced Scorecard คือ ระบบการควบคุมทางบริหารจัดการแบบองค์รวม (Comprehensive management control system) ซึ่งประกอบด้วย การทำให้เกิดความสมดุล (Balances) ของการประเมินผลหรือการวัดผลทางการเงินด้วยการประเมินผลหรือการวัดผลทางด้านการปฏิบัติการ (Operational measures) ซึ่งเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของบริษัท

แนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard ในปัจจุบันนี้การประเมินผลองค์กรไม่สามารถใช้ตัวชี้วัดทางการเงินได้เพียงอย่างเดียว ผู้บริหารต้องพิจารณามุมมองด้านอื่นๆประกอบด้วย ซึ่งจะเห็นได้ว่า Balanced Scorecard ประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้านได้แก่ (1) มุมมองด้านการเงิน (Financial perspectives) (2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspectives) (3) มุมมองด้านกระบวนการธุรกิจภายใน (Internal business process perspectives) (4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and growth perspectives)

7. Benchmarking คือ การค้นหาผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศระหว่างคู่แข่ง (Competitors) หรือไม่ใช่คู่แข่ง (Noncompetitors) ซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า

ประเภทของ Benchmarking การทำ Benchmarking มีข้อแตกต่างกันหลายลักษณะ ผู้บริหารจึงควรเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะใช้ Benchmarking ประเภทใด ไม่มี Benchmarking ประเภทไหนที่ดีที่สุด แต่ละประเภทจะมีความเหมาะสมกับองค์การที่แตกต่างกัน โดยขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การเป็นสำคัญ ในที่นี้จะแบ่งประเภทของ Benchmarking ออกเป็น 2 ประเภท คือ (1) แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการทำ Benchmarking ซึ่งสามารถแบ่งได้ดังนี้ (1.1) Performance Benchmarking หรือ Result Benchmarking (1.2) Process Benchmarking (1.3) Products Benchmarking หรือ Customer Satisfaction Benchmarking (1.4) Strategy Benchmarking (2) แบ่งตามผู้ที่เราต้องการเปรียบเทียบกับ ประกอบด้วย (2.1) Internal Benchmarking (2.2) Competitive Benchmarking (2.3) Industry Benchmarking (2.4) Generic Benchmarking หรือ Functional Benchmarking

8. องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ประกอบด้วย (1) พื้นฐานด้านความรู้ (Knowledge base) (2) ความสามารถเฉพาะด้านของธุรกิจ (Firm-specific competencies) (3) งานประจำ (Routines) องค์การแห่งการเรียนรู้สิ่งที่จะช่วยสนับสนุนความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การที่สำคัญมี 2 ประการได้แก่ (1) ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสะดวก (Facilitating factors) (2) วิธีการเรียนรู้ (Learning mode)

9. บรรษัทภิบาล (Good corporate governance) ซึ่งประกอบด้วย (1) ผู้ถือหุ้น (Shareholders) (2) ฝ่ายบริหารซึ่งนำโดยประธานเจ้าหน้าที่บริหาร [Chief Executive Officer (CEO)] (3) คณะกรรมการบริหาร (Board of directors) หลักการของบรรษัทภิบาล มีดังต่อไปนี้ (1) ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Accountability) (2) ความโปร่งใส (Transparency) (3) ความเท่าเทียมกัน (Equity) (4) ความสมดุล Checks and balance) (5) หลักการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Code of best practice)

10. Six sigma เป็นเทคนิคอย่างหนึ่งที่สามารถนำมาช่วยในการลดของเสียในกระบวนการปฏิบัติงาน หรือผลิตสินค้าและยังสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการผลิต ขั้นตอนของการนำ Six sigma มาใช้มีกระบวนการ 5 ขั้นตอนคือ (1) การกำหนดเป้าหมาย (define target) (2) การวัดความสามารถของกระบวนการ (measure) (3) การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา (Analyze) (4) การปรับปรุงโดยเน้นต้นเหตุของปัญหา (Improve) (5) การควบคุมกระบวนการที่มีผลกระทบ (control)

11. การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM) แนวคิดของโปรแกรมการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมที่มีประสิทธิผล (Concepts for an effective TQM program) มีดังนี้ (1) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) (2) การมอบหมายงานให้แก่พนักงาน (Employee empowerment) (3) การกำหนดมาตรฐานเทียบเคียงหรือมาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) (4) ระบบจัดส่งสินค้าทันแบบเวลาพอดี [Just-in-time (JIT)] (5) เทคนิคทาคุชิ (Taguchi technique) (6) ความรู้ในการใช้เครื่องมือสำหรับการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม



(Knowledge of TQM tools) ปฏิบัติการลูกโซ่การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม [Total Quality Management (TQM) Deming chain reaction] (1) การปรับปรุงคุณภาพ (Improve quality) (2) การลดต้นทุน(Decrease market) (3) การปรับปรุงการเพิ่มผลผลิต(Improve productivity) (4) การลดราคา (Decrease prices) (5) การเพิ่มตลาด(Increase market) (6)การดำรงอยู่ได้ (Stay in business) (7)การทำงานได้เพิ่มขึ้น(Provide jobs and more jobs) (8)ผลตอบแทนจากการลงทุน [Return-on – Investment(ROI)] สิ่งสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำไปใช้ต้องพิจารณา ดังนี้ (1) การมุ่งที่ลูกค้า (Customer oriented) (2) การครอบงำด้วยการปรับปรุงคุณภาพ (Improve quality) (3) การมีอิสระจากการถูกควบคุม (4) ความมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานของพนักงาน (5) กิจกรรมเพื่อคุณภาพ (quality) และประสิทธิภาพ โดยมุ่งทั้งภายในและภายนอกองค์กร (6) ฐานข้อมูลหรือแนวปฏิบัติที่เป็นระบบในการทำงาน (Database or performance) (7) เอกภาพของจุดมุ่งหมาย (Unity of purpose) (8)ค้นหาข้อบกพร่องในระบบ (System problems) (9) ศึกษาและอบรมอย่างต่อเนื่อง (Continuous education and training)

12.การบริหารโดยการควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle) หลักการของ Q.C.C. ต้องการเพิ่มขีดความสามารถในการควบคุมงาน และภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ได้อาศัยหลักการของวัฏจักรเดมิ่ง (Deming Cycle) ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนด้วยกันคือ 1. การวางแผน (Plan) 2. การปฏิบัติ (Do) 3. การตรวจสอบ (Check) 4. การแก้ไขปรับปรุง (Action)

13.The Agenda จึงเน้นข้อเสนอต่างๆในเชิงปฏิบัติเพื่อสร้างให้เกิดสิ่งหนึ่งขึ้นต่างกันไป คล้ายเป็นขั้นของรูปปิรามิด ฉะนั้นในหลักเกณฑ์ที่จะกล่าวต่อไปนี้ 1. เอาจริงกับธุรกิจอีกครั้ง 2. ดำเนินธุรกิจเพื่อลูกค้าขององค์กร 3. ให้ในสิ่งที่ลูกค้าต้องการจริง เพื่อหลีกเลี่ยงจากคำว่า ”ไร้ประสิทธิภาพ” 4. การวัดผลเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ 5. การรู้รูปแบบของหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic business unit model) 6. ลูกค้าเป็นหลักสำคัญโดยเปลี่ยนลูกโ่วกระจายสินค้า(Distribution chains) เป็นกลุ่มกระจายสินค้า (Distribution communities) 7. เปลี่ยนแผนปฏิบัติการให้เป็นภาคปฏิบัติ 8. เตรียมพร้อมสำหรับอนาคตที่ไม่อาจทำนายได้

14. ทฤษฎี Z (Theory Z) ของ Ouchi (Ouchi's Theory Z) เป็นทฤษฎีที่อธิบายโครงสร้างงานในการบริหาร ซึ่งใช้หลักของสหรัฐอเมริกา(มุ่งที่ความรับผิดชอบส่วนบุคคล)ร่วมกับญี่ปุ่น(มุ่งการตัดสินใจร่วมกัน การประเมินและการเลื่อนตำแหน่งอย่างล่าช้า และมีการเกี่ยวข้องกันในลักษณะแบบครอบครัว)

15.องค์กรแบบ Z (The Z organization) มีลักษณะคล้ายกับองค์กรแบบญี่ปุ่น (The Japanese organization) กล่าวคือ (1) การจ้างงานระยะยาว (Long-term employment) (2) การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป (Slow evaluation and promotion) (3) เส้นทางอาชีพ (Career paths) มีการทำงานแบบข้ามหน้าที่ (Across function) (4) มีเครื่องมือในด้านระบบสารสนเทศ (Information systems) มีระบบการบัญชีแบบใหม่ (Accounting systems)

## ลักษณะการจัดการสมัยใหม่ (Modern Management Characteristics)

### กลไกการทำงานในที่ทำงานสมัยใหม่ (The Dynamic New Workplace)

การทำงานในโลกสมัยใหม่จะเป็นการติดต่อกันอย่างใกล้ชิดด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรเล็กหรือใหญ่ก็มีแนวโน้มที่จะทำงานด้วยทีมงานผสมจากทั่วโลก งานหลายๆอย่างไม่จำเป็นต้องติดต่อกันแบบเห็นหน้า โครงการต่างๆจำทำด้วยทีมงานใหม่ๆซึ่งทักษะความชำนาญเฉพาะ มีการประเมินผลทุกขั้นตอน เพื่อให้ได้คุณภาพ มีความเป็นเลิศและตรงตามกำหนดเวลา

ลักษณะขององค์กรยุคใหม่ ซึ่งอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและกล่าวถึงการจัดการและผู้นำ ตลอดจนบทบาท หน้าที่ เทคนิคของผู้ใช้ในการจัดการในสังคมยุคใหม่ ซึ่งจะต้องมีการปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

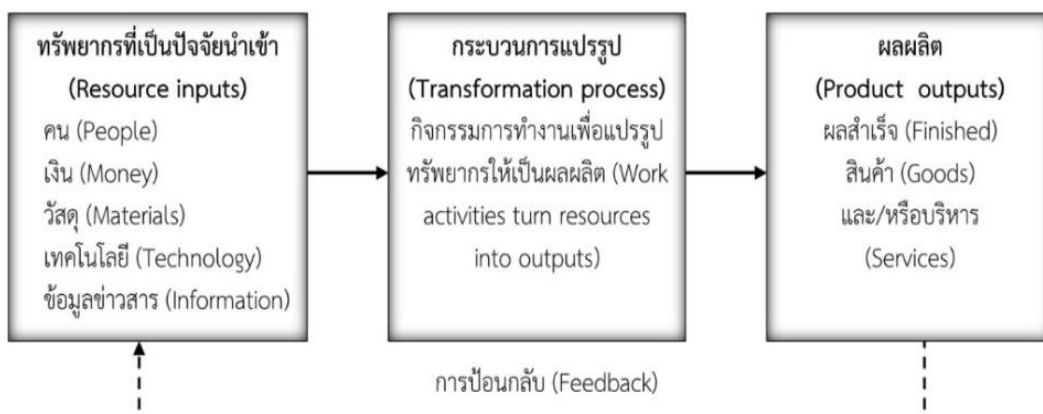
### องค์กร (Organization)

องค์กร (Organization) เป็นการรวมกลุ่มของคนทำงานให้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทุกองค์กรจะทำงานเพื่อเป้าหมายกว้างๆ คือ การจัดหาสินค้าหรือบริการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม แต่ละองค์กรควรจะต้องคืนคุณค่าสู่สังคมโดยทำให้ลูกค้าพอใจเพื่อจะได้คงอยู่ต่อไปเป็นนาน ดัดนั้นเป้าหมายที่ชัดเจน ก็คือควรจะมีผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ (Quality Product) และทำให้ลูกค้าพอใจ (Customer satisfaction) ซึ่งเป็นจุดแข็งขององค์กร และเป็นการสร้างโอกาสความก้าวหน้าให้แก่องค์กรด้วย

องค์กรเป็นระบบสังคม (Organization as systems) องค์กรเป็นระบบซึ่งประกอบด้วยส่วนต่างๆที่สัมพันธ์กัน ซึ่งทำหน้าที่ร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย องค์กรเป็นระบบเปิด (Open systems) คือ องค์กรจะนำเอาทรัพยากรจากภายนอกองค์กรเข้ามาใช้เป็นปัจจัยการผลิต (Input) เพื่อให้ได้ผลผลิต (Output) ออกมาในรูปสินค้าหรือบริการสู่สังคม และในเวลาเดียวกันสังคมภายนอกก็จะป้อนกลับโดยบอกกับองค์กรว่าองค์กรทำได้อย่างไร ดังแผนภูมิภาพที่ 21 ถ้าไม่มีลูกค้าที่ตั้งใจจริงที่จะใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร องค์กรก็ไม่สามารถอยู่รอดได้

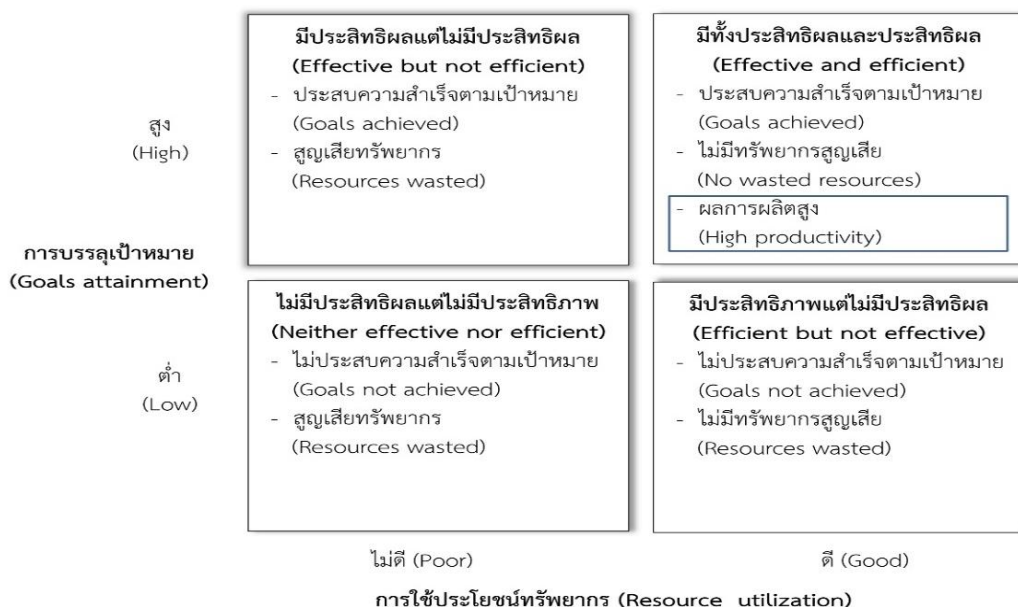
การปฏิบัติงานขององค์กร (Organization performance) เป็นขอบเขตซึ่งทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามผลลัพธ์ที่สังคมคาดหวัง การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานด้านการจัดการ

เพื่อให้องค์กรทำงานได้อย่างดี ทรัพยากรต้องดีและลูกค้าก็ต้องใช้สินค้าเป็นอย่างดีด้วย ดังนั้นการสร้างสรรคคุณค่า (Value creation) จึงเป็นสิ่งสำคัญมา การปฏิบัติการเพิ่มมูลค่าที่ทรัพยากรต้นทุนในการผลิตจะทำให้ (1) องค์กรธุรกิจมีกำไร (2) องค์กรที่ไม่ใช่องค์กรธุรกิจก็จะเพิ่มมูลค่าที่ทรัพยากรต้นทุนในการผลิตจะทำให้ทรัพยากรขององค์กรถูกใช้ไปในทางที่ถูกต้อง ถูกเวลาและต้นทุนต่ำ เพื่อให้ลูกค้าได้บริโภคสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง



แผนภูมิภาพที่ 21 องค์การในฐานะที่เป็นระบบสังคมเปิด (Organizational as open systems)

องค์การที่ดีที่สุดจะทำงานด้วยการใช้วิธีการประเมินผลหลายวิธี ส่วนทางด้านลูกค้าก็จะมี การวัด การปฏิบัติงานของบริษัทได้จากความพอใจและความจงรักภักดีต่อองค์การ เช่นเดียวกับ การที่องค์การมี ส่วนแบ่งตลาดที่ดี ส่วนด้านพนักงานขององค์การก็จะมี การวัดการดำเนินงานขององค์การด้วยการพัฒนา อาชีพ ความพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงานทั้งหมดก็คือ ผลผลิต (Productivity) เป็นการวัดคุณภาพของผลการปฏิบัติงานด้านการใช้ทรัพยากร ซึ่งผลผลิตที่เกิดจากผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานสามารถวัดได้เป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม



แผนภูมิภาพที่ 22 ผลผลิตและการปฏิบัติงานขององค์การ (Productivity and the dimension of organizational performance)

### ประสิทธิผล (Effectiveness) และประสิทธิภาพ(Efficiency)

ประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (Performance Effectiveness) เป็นการวัดผลผลิตของงานหรือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือเป็นวัดว่าเป้าหมายของงานที่สำคัญสามารถบรรลุได้หรือไม่ ตัวอย่างเช่น ถ้าท่านทำงานในโรงงานผลิตคอมพิวเตอร์แห่งหนึ่ง ผลิตคีย์บอร์ด (Keyboards) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานอาจหมายถึงว่า สามารถทำงานโดยผลิตผลผลิตออกมาเป็นไปตามเป้าหมายรายวันในรูปของปริมาณ (Quantity) และคุณภาพ (Quality) ด้วยการทำดังนี้ช่วยให้บริษัทโดยรวมทำงานเป็นไปตามตารางการผลิตและเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า หนเวลาที่จะขนส่งสินค้าและผลผลิตมีคุณภาพสูง

ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน (Performance Efficiency) เป็นการวัดทรัพยากรที่ถูกใช้ไปได้ อย่างประหยัดหรือเป็นการวัดต้นทุนทรัพยากรที่ใช้ไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น ต้นทุนแรงงานเป็นการวัด ประสิทธิภาพอื่น ๆ อาจรวมถึงการใช้ประโยชน์จากเครื่องมือเครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และการใช้วัสดุต่างๆ ตัวอย่างเช่น เกี่ยวกับจากบริษัทคอมพิวเตอร์ ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงสุดจะต้องมีต้นทุนต่ำ ทั้งวัสดุและแรงงาน ถ้าท่านผลิตคีย์บอร์ดของคอมพิวเตอร์ต่อวันน้อยลงกว่าขีดความสามารถที่ควรจะเป็น ผลผลิตจำนวนนี้เรียกว่าไม่มีประสิทธิภาพและถ้าท่านทำผลผลิตให้เกิดความผิดพลาด หรือทำให้วัสดุสูญเสีย ในกระบวนการผลิต สิ่งนี้เรียกว่า งานไม่มีประสิทธิภาพด้วยเช่นเดียวกัน

### องค์กรในที่ทำงานสมัยใหม่

องค์กรในที่ทำงานสมัยใหม่(Organization in the new workplace) เป็นการทำงานในสังคม สภาพแวดล้อมสมัยใหม่ในยุคปัจจุบันซึ่งมีการแข่งขันในระดับที่สูงมากต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง มีการติดต่อสื่อสารแบบโลกไร้พรมแดน องค์กรในที่ทำงานสมัยใหม่จะต้องเป็นสิ่งที่ท้าทาย ซึ่งจะก่อให้เกิด โอกาสและความเป็นไปได้ ไม่ว่าจะเป็องค์กรใหญ่หรือเล็ก องค์กรที่หวังผลกำไรหรือไม่หวังผลกำไร ต่าง ก็ต้องการผลประโยชน์ต่อสังคมเชิงบวกเช่นกัน ซึ่งหลักสำคัญประการหนึ่งก็คือ องค์กรจะต้องกำหนด ความคาดหวัง พนักงานที่ทำงานทุกคนโดยทั่วๆ ไป จะมีการกำหนดความคาดหวัง คนบางคนทำงานเพื่อ บางคน บางคนทำงานเพื่อบางสิ่งบางอย่าง เช่น อยากเป็นผู้บริหารใหญ่ อยากมีบ้านญาติตอนแก่ อยากได้รับ กองทุนท่องเที่ยว เป็นต้น ในที่ทำงานสมัยใหม่นอกจากการทำงานเพื่อใคร ทำงานเพื่ออะไรแล้ว การ เลือกลงที่ดีและการสร้างอาชีพที่ดีแล้ว พนักงานควรต้องเข้าใจหลักเบื้องต้นขององค์กรในที่ทำงาน สมัยใหม่ด้วย ซึ่งเรียกว่าทักษะการวิเคราะห์ความอยู่รอดสำหรับที่ทำงานสมัยใหม่ (Critical survival skill for the news workplace) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความเชี่ยวชาญ (Mastery) พนักงานควรต้องมีบางสิ่งบางอย่างและต้องสามารถทำบางสิ่ง บางอย่างที่มีคุณค่าให้กับนายจ้างหรือองค์กร
2. การติดต่อพบปะสังสรรค์ (Contacts) พนักงานจำเป็นต้องรู้จักคนต่างๆ รู้จักการติดต่อกับกลุ่ม เพื่อนและคนกลุ่มอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นผลดีต่อองค์กร
3. การเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) พนักงานควรต้องปฏิบัติงานประหนึ่งว่าเป็นธุรกิจ ของตนเองด้วยการแสดงความคิดเห็น สร้างโอกาสให้กับองค์กร

4. มีความรักในด้านเทคโนโลยี (Love on Technology) พนักงานต้องรับเทคโนโลยี ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญ แต่ก็ต้องสามารถทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ [Information Technology (IT)] ได้ อย่างเต็มที่

5. การตลาด (Marketing) พนักงานจำเป็นต้องสามารถถ่ายทอดความสำเร็จและความก้าวหน้าของตนให้แก่เพื่อนร่วมงาน ทั้งรายบุคคลและรายกลุ่มได้

6. ความรู้สึกอย่างแรงกล้าที่จะตั้งต้นใหม่ (Passion for renewal) พนักงานจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ด้วยการพยายามปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลงของลักษณะองค์การ

การเปลี่ยนแปลงของลักษณะองค์การ (Changing nature of Organization) ทุกวันนี้การเปลี่ยนแปลงต่างๆภายในสังคมเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์การก็อยู่ภายใต้การเปลี่ยนแปลง เช่นเดียวกับสิ่งอื่นๆซึ่งการเปลี่ยนแปลงขององค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการศึกษาเรื่องการบริหารจัดการองค์การเป็นอย่างมาก องค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรอาจพิจารณาได้จากสิ่งต่อไปนี้

1. ความเชื่อในเรื่องทุนมนุษย์ (Changing nature of Organization) ความต้องการในโลกเศรษฐกิจสมัยใหม่ต้องการมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำงานอย่างมากและต้องการพนักงานที่มีความรู้ ประสบการณ์และการทำตามสัญญาของสมาชิกทุกคน

2. การเลิกสั่งการและการควบคุมที่เข้มงวด (Demise of “command-and control”) โครงสร้างตามลำดับชั้นขององค์การตามที่เคยปฏิบัติกันคือ พนักงานจะต้องทำตามคำสั่ง นั่นคือการทำงานแบบเก่าที่ซ้ำ หัวโบราณและลงทุนสูง การทำงานที่ดีในทุกวันนี้คือต้องอยู่ในสภาพแวดล้อมการแข่งขัน เปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในความคิด

3. เน้นการทำงานเป็นทีม (Emphasis on teamwork) องค์การทุกวันนี้จะมีการจัดองค์การแบบสูง (Vertical) น้อยลงและมุ่งจัดองค์การเป็นแบบแผน (Horizontal) มากขึ้นด้วยการเพิ่มการทำงานในรูปการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ซึ่งจะสามารถถึงความสามารถด้านสติปัญญาของพนักงานออกมาใช้ในการแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์

4. ใช้เทคโนโลยี (Pre - eminence of technology) โอกาสใหม่ๆจะเกิดขึ้นด้วยการพัฒนาทางด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งจะทำให้้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องด้านการปฏิบัติการผลิตและวิธีการทำงานของพนักงาน

5. การทำงานเป็นเครือข่าย (Embrace of networking) องค์การจะมีการติดต่อแบบเป็นเครือข่าย เพื่อให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่ทันเวลาและเกิดการร่วมมือในส่วนต่างๆ ทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การ

6. การคาดหวังในกำลังแรงงานใหม่ (New workforce expectations) คนงานรุ่นใหม่ที่จะเข้าสู่สถานที่ทำงานจะลดการทำงานแบบมีชั้นสานการบังคับบัญชา ต่างจะทำงานแบบไม่เป็นทางการมากขึ้นและจะสนใจคุณค่าในการทำงานอย่างจริงจัง

7. การสนใจความสมดุลของชีวิตการทำงาน (Concern for worklife balance) ขณะที่สังคมขยายตัว มีความซับซ้อนมากขึ้น พนักงานในองค์กรก็จะผลักดันให้องค์กรให้สนใจมากขึ้น เพื่อให้เกิดความสมดุลในด้านการงานและด้านสวัสดิการ

8. มุ่งเน้นความรวดเร็ว (Focus on speed) ทุกสิ่งทุกอย่างเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรธุรกิจที่สามารถนำสินค้าออกสู่ตลาดได้ก่อนก็จะมีโอกาสมากกว่าและในการทำงานองค์กรก็มีความคาดหวังทั้งผลการปฏิบัติงานที่ดีและทันเวลาด้วย

มีแรงผลักดันมากมายมาต่อองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดการเปลี่ยนในองค์กร แต่สิ่งที่สำคัญที่ต้องทำให้เกิดขึ้นในองค์กรก็คือคุณภาพของสินค้าและบริการ องค์กรที่ไม่สนใจฟังข้อคิดเห็นของลูกค้าและไม่สนใจเรื่องการขายสินค้าและบริการที่มีคุณภาพด้วยราคาที่สมเหตุสมผลจะต้องดิ้นรนและพบบกกับการแข่งขันที่สูงมาก<sup>113</sup>

### การจัดการ

การจัดการ(Management) หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำทรัพยากรมาบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร(Organizing) การนำ(Leading)และการควบคุม(Controlling)

หน้าที่ในการบริหารทั่วไป (General managerial function) ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องทำหน้าที่บริหาร 4 ประการคือการวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) การควบคุม (Controlling) ดังรูปที่ 1.3 โดยมีรายละเอียดดังนี้

หน้าที่ในการบริหารทั่วไป 4 ประการตามรูปที่ 1.3 ย่อมมีความสัมพันธ์กันกล่าวคือ เมื่อมีการวางแผนแล้วจะต้องมีการจัดสรรหน้าที่ว่าใครทำหน้าที่อะไรบ้างแล้วขั้นต่อไปจึงมีการสั่งการและการขจัดนำให้พนักงานปฏิบัติตามแผนเมื่อมีการปฏิบัติงานตามแผนแล้ว ก็จำเป็นจะต้องมีขั้นตอนสุดท้ายคือการควบคุมให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ซึ่งขั้นตอนการบริหารทั้ง 4 ขั้นตอนดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับทรัพยากรต่างๆได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์(Human Resources) ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resources) ทรัพยากรข้อมูล ( Information Resources ) ทรัพยากรทางการเงิน (Finance Resources) ซึ่งจะอธิบายรายละเอียดของหน้าที่การบริหารทั้ง 4 ประการได้ดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาว่าสิ่งใดควรทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น หรือหมายถึง การกำหนดเป้าหมายขององค์กรและวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นๆ ผู้บริหารจะต้องวางแผนด้วยหลักเหตุผล 3 ประการคือ (1) เพื่อกำหนดทิศทางสำหรับอนาคตขององค์กร เช่น ต้องการกำไรเพิ่มขึ้น การขยายส่วนครองตลาด และความรับผิดชอบต่อสังคม

<sup>113</sup> Schermerhorn. John R. Jr. , **Management** , 8<sup>th</sup> ed. (USA : John Wiley & Sons , Inc. 2005), 13:14.

(2) เพื่อกำหนดทรัพยากรขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย (3) เพื่อกำหนดงาน ซึ่งจะต้องมีการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

2. **การจัดองค์การ(Organizing )** เป็นกระบวนการตัดสินใจว่าใครทำงานอะไรและรายงานขึ้นตรงกับใครเป็นการใช้บุคลากรได้อย่างเหมาะสม (Staffing) หรือหมายถึง กระบวนการออกแบบงานการจัดสรรทรัพยากรและการประสานกิจกรรมการทำงาน

3. **การนำ (Leading)** เป็นการชักนำให้บุคคลอื่นปฏิบัติงาน โดยการจูงใจให้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การซึ่งในเรื่องของการนำผู้บริหารจะต้องใช้หลักฐานจูงใจที่ดีและขณะเดียวกันก็ต้องมีการสั่งการที่เหมาะสมด้วยหรือหมายถึง การกระตุ้นจูงใจให้ใช้ความพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

4. **การควบคุม(Controlling)** เป็นขั้นตอนที่บุคคล กลุ่ม หรือองค์การ มีการติดตามการทำงานและปฏิบัติการแก้ไข หรือหมายถึง กระบวนการวัดผลการทำงานและการแก้ไข เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ การควบคุมมีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

- 4.1 การกำหนดมาตรฐานการทำงาน
- 4.2 การวัดผลการทำงานในปัจจุบันแล้วเปรียบเทียบกับมาตรฐาน
- 4.3 การปฏิบัติการแก้ไขสิ่งที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐานที่กำหนดไว้
- 4.4 การปฏิบัติการแก้ไขมาตรฐานเท่าที่จำเป็น

ความหมายของผู้นำและผู้บริหาร บทบาทการเป็นผู้นำในการบริหารเป็นบทบาทที่ผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติ 2 ประการคือ การเป็นผู้นำ (Leader) และผู้บริหาร (Manager)

ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลที่จะทำให้ผู้ตามสามารถช่วยกันกำหนดวัตถุประสงค์และทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ผู้นำจึงเป็นผู้มีอิทธิพลที่สามารถชักนำบุคคลหรือกลุ่มให้ทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการได้

ผู้บริหาร (Manager) เป็นบุคคลที่อยู่ในองค์การและสามารถสั่งการให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานได้ โดยเป็นผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจให้เกิดการพัฒนาและธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถเอาไว้ได้ เป็นบุคคลที่วางแผนจัดระเบียบ ชักนำและควบคุมทรัพยากรมนุษย์ วัสดุ การเงิน ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารมีหลายรูปแบบ เช่น ผู้บริหารแผนก ผู้บริหารผลิตภัณฑ์ ผู้บริหารลูกค้า ผู้บริหารโรงงาน ผู้บริหารฝ่ายต่างๆ ฯลฯ ผู้บริหารจะรับผิดชอบในการจัดการ (Management) โดยใช้ความพยายามในการปฏิบัติต่อกลุ่มบุคคลและการใช้ทรัพยากรต่างๆเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

**รูปแบบของผู้บริหาร (Types of managers)** มีรูปแบบมากมาย แต่ในที่นี้จะแบ่งลักษณะของผู้บริหารตามขอบเขตกิจกรรมแบบแคบ เรียกว่า ผู้บริหารตามหน้าที่ (Functional managers) และขอบเขตกิจกรรมแบบกว้าง เรียกว่า ผู้บริหารทั่วไป(General managers) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

4.1 ผู้บริหารตามหน้าที่ (Functional managers) เป็นผู้บริหารที่มีความชำนาญในด้านใดด้านหนึ่ง เช่น บัญชี ทรัพยากรมนุษย์ การขาย การเงิน การตลาดหรือการผลิต เป็นต้น การจัดการในแต่ละ

หน้าที่จะมีความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค ความสำเร็จของผู้บริการจะขึ้นอยู่กับ การสื่อสาร การวางแผน การบริหาร การสร้างทีมงาน และขีดความสามารถในการบริหารตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

4.2 ผู้บริหารทั่วไป(General managers) เป็นผู้บริหารที่รับผิดชอบในการปฏิบัติการบริหารในองค์กร ทั้งหมด หรือในหน่วยงานย่อย ซึ่งอยู่ในขอบเขตความชำนาญโดยทั่วไป ตัวอย่าง เป็นผู้บริหารของบริษัท(Company) ผู้บริหารนี้จำเป็นจะต้องมีความรู้ มีขีดความสามารถในการบริหารที่มีการพัฒนาเป็นอย่งดีในขอบเขตที่กว้างมากกว่าผู้บริหารตามหน้าที่ จำเป็นต้องเข้าใจในเรื่องความเป็นสากลระดับโลก และมีขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ซึ่งขีดความสามารถเหล่านี้จะต้องเรียนรู้โดยผ่านการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการและมีการกำหนดงานที่หลากหลายการปฏิบัติงานจะเกี่ยวข้องกับจริยธรรม กฎหมาย และความปลอดภัยต่างๆด้วย

ระดับของการบริหาร (Levels of management) องค์กรขนาดเล็กอาจจะมีระดับการบริหารระดับเดียวแต่องค์กรขนาดใหญ่จะมีมากกว่าหนึ่งระดับ ซึ่งในแต่ละระดับจะมีเป้าหมายงาน ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่แตกต่างกัน ผู้บริหารในระดับของบริษัทจะปฏิบัติงานแตกต่างจากระดับ CEO แผนภูมิภาพรูปที่ 25 แสดงระดับต่างๆของการบริหารโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



แผนภูมิภาพที่ 23 ระดับพื้นฐานของการบริหาร (Basic Levels of management)

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top managers) เป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดทิศทางขององค์กรโดยรวม
2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle managers) เป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องสอดคล้องกับฝ่ายบริหารระดับสูงและตีความหมายเป็นเป้าหมายและแผนสำหรับผู้บริหารระดับต้นเพื่อปฏิบัติการ
3. ผู้บริหารระดับต้น (First - line managers) เป็นผู้รับผิดชอบในการผลิตสินค้าหรือการปฏิบัติการให้บริการโดยตรง



ทักษะในการบริหารที่สำคัญ (Essential managerial skill) เป็นความสามารถที่จะแปรความรู้ ออกเป็นการปฏิบัติ ซึ่งให้ผลลัพธ์ต่อการทำงานที่ต้องการหรือพอใจ

ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในอาชีพจะขึ้นอยู่กับ การผูกพันกับการเรียนรู้อย่างจริงจังไม่ได้ หมายความว่า การเรียนในห้องเรียนเท่านั้นแต่เป็นการเรียนรู้แบบตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ซึ่งหมายถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจากประสบการณ์ประจำวัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การผูกพันกับการเรียนรู้แบบตลอดชีวิตช่วยให้บุคคลสร้างทักษะที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงสามารถพัฒนาอาชีพและสร้างคุณค่าในยุคเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะดังต่อไปนี้คือ

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) เป็นขีดความสามารถที่ใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญเพื่อทำงาน ให้เกิดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานบางอย่างต้องการความสามารถเฉพาะเช่น งานด้านบัญชี งานด้านวิศวกร งานด้านวิจันตลาด งานด้านวางแผนการเงิน และการวิเคราะห์ระบบ เป็นต้น ทักษะเหล่านี้ อาจได้มาจากการเรียนหรืออาจได้จากการฝึกอบรมจากประสบการณ์การทำงาน ทักษะด้านเทคนิคในโลก เศรษฐกิจใหม่นี้จะรวมถึงความรู้ด้านเทคนิคเกี่ยวกับระบบข้อมูลสารสนเทศด้วย ซึ่งถือเป็นสิ่งจำเป็นในรูป ที่ 1.5 จะแสดงให้เห็นว่าทักษะด้านเทคนิคมีความสำคัญอย่างมากกับผู้บริหารระดับต้นเพราะผู้บริหารระดับ ต้นจะต้องมีความรู้ความชำนาญที่จะตอบคำถามหรือแก้ปัญหาให้กับพนักงานหรือคนงาน

2. ทักษะด้านมนุษย (Human skill) เป็นขีดความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ผู้บริหารซึ่งมีทักษะด้านมนุษยที่ดีจะเป็นผู้ที่มีการรู้จักตนเองดีมีความสามารถที่จะเข้าใจสิ่งต่างๆ ได้ดีและ เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น องค์ประกอบที่สำคัญของทักษะด้านมนุษยก็คือ ความเป็นเลิศทางอารมณ์ (Emotion Intelligence) เป็นขีดความสามารถที่จะบริหารตนโดยการรู้จักควบคุมอารมณ์ให้เกิด ประสิทธิภาพในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี แผนภูมิภาพที่ 26 แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของทักษะด้าน มนุษย์ว่า ผู้บริหารทุกระดับจำเป็นต้องมีเท่าเทียมกัน

3. ทักษะด้านความคิด (Conceptual skill) เป็นขีดความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผลและ แก้ปัญหาที่สลับซับซ้อน ผู้บริหารที่ดีจะมีความสามารถในการมองสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างกว้างไกลเพื่อ แก้ปัญหาโดยคำนึงถึงประโยชน์ของคนความสามารถนี้จะต้องใช้ความคิดในการวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล ทักษะด้านนี้จะรวมถึงความสามารถในการแก้ปัญหาใหญ่ให้เป็นส่วนเล็กๆ เพื่อให้มองเห็นความสัมพันธ์ ระหว่างส่วนต่างๆ ของปัญหา แผนภูมิภาพที่ 26 แสดงให้เห็นว่าทักษะด้านความคิดจะมีความสำคัญกับ ผู้บริหาร ระดับสูง

ผู้บริหารระดับต้น (Lower – level managers)      ผู้บริหารระดับกลาง (Middle – level managers)      ผู้บริหารระดับต้น (Top – level managers)

ทักษะด้านความคิด (Conceptual skills)	- เป็นขีดความสามารถในการคิดอย่างเหตุผล และแก้ปัญหาที่ซับซ้อน
ทักษะด้านมนุษย์ (Human skills)	- เป็นขีดความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills)	- เป็นขีดความสามารถที่ใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญเพื่อทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ

แผนภูมิภาพที่ 24 ทักษะการบริหารที่สำคัญ (Essential managerial skills)

### บทบาทของผู้นำในด้านการบริหาร

บทบาทของผู้นำในด้านการบริหาร (Managerial Leadership rules) ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญด้านการบริหารดังต่อไปนี้

1. บทบาทในการเป็นพี่เลี้ยงหรือเป็นต้นแบบ (Mentor rules) บทบาทนี้ผู้นำจะต้องมีลักษณะดังนี้คือ
  - 1.1 เข้าใจตนเองและผู้อื่น
  - 1.2 สื่อสารกันอย่างมีประสิทธิภาพ
  - 1.3 พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้
2. บทบาทในการอำนวยความสะดวก (Facilitator rules) เป็นบทบาทที่เกี่ยวกับทีมงาน
  - 2.1 สามารถสร้างทีมงาน (Building teams)
  - 2.2 ใช้การมีส่วนร่วม (Using participative)
  - 2.3 การบริหารความขัดแย้ง (Managing conflicts)
3. บทบาทในการติดตามผล
  - 3.1 ผลงานของแต่ละบุคคล (Monitoring personal performance)
  - 3.2 ติดตามผลงานของกลุ่มในภาพรวม (Monitoring collective performance)
  - 3.3 บริหารผลงานขององค์กร (Monitoring organizational performance)
4. บทบาทในการประสานงาน (Conditional roles)
  - 4.1 บริหารโครงการ (Managing project)
  - 4.2 ออกแบบงาน (Designing work)

- 4.3 ประสานกลุ่มงาน / ทีมงาน จากต่างสายงาน (Managing across functions)
- 5. บทบาทในการประสานงาน (Director role)
  - 5.1 เป็นบทบาทในการสร้างวิสัยทัศน์ วางแผน และกำหนดเป้าหมาย (Visioning , planning and goal setting)
  - 5.2 ออกแบบ และจัดโครงสร้างองค์การ (Designing and organizing)
  - 5.3 มอบหมายงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน (Delegating effectively)
- 6. บทบาทในการเป็นผู้ผลิต (Producer role)
  - 6.1 ทำงานให้เกิดผลงานอย่างเต็มที่ (Work productively)
  - 6.2 สร้างบรรยากาศการทำงานให้ได้ผลงานเต็มที่ (Fostering a productive work environment)
  - 6.3 บริหารเวลา และจัดการความตึงเครียด (Managing time and stress)
- 7. บทบาทในการเป็นนายหน้า(Broker rules) การทำหน้าที่เป็นคนกลางในด้านต่างๆดังนี้
  - 7.1 สร้างและรักษาฐานอำนาจ (Building and maintaining power base)
  - 7.2 เจรจาต่อรองและสร้างข้อตกลงร่วมกัน (Negotiating agreement and commitment)
  - 7.3 นำเสนอความคิดเห็น (Presenting ideas)
- 8. บทบาทเป็นผู้นำนวัตกรรม(Innovator rules)
  - 8.1 ปรับตัวได้กับการเปลี่ยนแปลง (Living with changes)
  - 8.2 มีความคิดอย่างสร้างสรรค์ (Thinking creatively)
  - 8.3 สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น (Creating changes)

#### **ทักษะความสำเร็จในการบริหาร**

ทักษะความสำเร็จในการบริหาร(Skills for managerial success) มี 4 แบบคือ (1) ทักษะของผู้นำทางด้านกลยุทธ์การบริหาร (Strategic skills) (2) ทักษะด้านการทำงาน (Task skills) (3)ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (People skill) (4) ทักษะด้านการรู้จักตนเอง (Self-awareness skills) โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1. ทักษะของผู้นำทางด้านกลยุทธ์การบริหาร (Strategic skills)
  - 1.1 การกลั่นกรองสภาพแวดล้อมขององค์การ (Environmental scanning)
  - 1.2 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ (Strategic formulation)
  - 1.3 วิเคราะห์ตัวแปรด้านพฤติกรรมที่มีต่อกลยุทธ์และการกำหนดภารกิจขององค์การ (Mapping strategic intent and defining mission)
  - 1.4 การปฏิบัติการตามกลยุทธ์ (Strategic implementation)
  - 1.5 การบริหารทรัพยากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้(Human resource congruency)

2. ทักษะด้านการทำงาน (Task skills)
  - 2.1 การกำหนดและการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของวัตถุประสงค์ (Setting and prioritizing objectives)
  - 2.2 พัฒนาแผนปฏิบัติการและการปฏิบัติตามแผน (Developing plan of action and implementation)
  - 2.3 การตอบสนองในลักษณะที่ยืดหยุ่นได้ (Responding in a flexible manner)
  - 2.4 การสร้างคุณค่าในการทำงาน (Creating value)
  - 2.5 การทำงานตามลำดับขั้นของโครงสร้างองค์การ (Working through the organizational structure)
  - 2.6 การจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ (Allocating human resource)
  - 2.7 การบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ (Managing time effectively)
3. ทักษะด้านคน (People skill)
  - 3.1 ทักษะในการมอบหมายงาน การมีอิทธิพลกับบุคคลอื่น และความสามารถในการจูงใจบุคคลอื่นได้ (Delegating , influencing , motivating)
  - 3.2 ความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง สามารถเจรจาให้ได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (Handling , conflicts , win-win negotiation)
  - 3.3 การทำงานเป็นเครือข่าย (Networking)
  - 3.4 รู้วิธีการนำเสนอ (Presentation)
  - 3.5 มีความสามารถในการสื่อสารและรับฟัง (Communication , listening)
  - 3.6 การบริหารและศึกษาวัฒนธรรมข้ามชาติ (Cross-cultural management)
  - 3.7 ความสามารถในการบริหารทีมงานต่างๆ ที่มีลักษณะที่แตกต่างกัน (Heterogeneous teamwork)
4. ทักษะด้านการรู้จักตนเอง (Self- awareness skills)
  - 4.1 ความสามารถในการปรับปรุงตนเอง (Personal adaptability)
  - 4.2 สามารถทำความเข้าใจอคติส่วนบุคคลได้ (Understanding personal bias)
  - 4.3 สามารถควบคุมตนเองได้ (Internal locus of control)

#### ขีดความสามารถในการบริหาร

ขีดความสามารถ (Competency) เป็นส่วนประกอบของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) พฤติกรรม (Behaviors) และทัศนคติ (Attitudes) ที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลส่วนบุคคล ซึ่งทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพสูง

ขีดความสามารถในการบริหาร (Managerial competencies) ประกอบด้วย กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (skills) พฤติกรรม (Behaviors) และทัศนคติ (Attitudes) ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้

เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติตามตำแหน่งหน้าที่ในรูปแบบต่างๆขององค์กร โดยทั่วไปแล้วจะมีขีดความสามารถในการบริหาร 6 ประการดังนี้ (1) ขีดความสามารถในการบริหารตนเอง (self-management) (2) ขีดความสามารถในการวางแผนและการบริหาร(Planning and administration competency) (3) ขีดความสามารถในการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Strategic action competency) (4) ขีดความสามารถในการทำงานเป็นทีม(Teamwork competency) (5) ขีดความสามารถในการสื่อสาร (Communication competency) (6)ขีดความสามารถด้านความเป็นสากลระดับโลก (Global awareness competency) โดยมีรายละเอียดดังนี้



#### แผนภูมิภาพที่ 25 ขีดความสามารถในการบริหาร (A model of managerial competencies)

1. ขีดความสามารถในการบริหารตนเอง (Self-management competency) เป็นความรับผิดชอบในชีวิตในการทำงานซึ่งนอกเหนือจากงานของผู้บริหาร ในประเด็นนี้ ผู้บริหารจะต้องรู้จักจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญและสามารถพัฒนาทักษะด้านต่างๆ ได้แก่ ความเป็นผู้บริหาร การจูงใจ จริยธรรมอื่นๆ กล่าวคือ มีการเรียนรู้เกี่ยวกับจุดแข็งของตนเอง ความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาตนเอง

##### 1.1 การปฏิบัติการด้านคุณธรรมและจริยธรรม (Integrity and ethical conduct)

- 1.1.1 มีมาตรฐานส่วนบุคคลในการธำรงรักษาความรู้สึกของการปฏิบัติการด้านคุณธรรมและจริยธรรม
- 1.1.2 มีความเต็มใจที่จะยอมรับความผิดพลาด
- 1.1.3 มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติส่วนตน

##### 1.2 แรงขับเคลื่อนบุคคลและความสามารถการยืดหยุ่นได้(Personal drive and resilience)

- 1.2.1 มีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น และมีความสามารถในการจูงใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
- 1.2.2 มีการทำงานหนักเพื่อให้ได้สิ่งๆผ่านไปด้วยดี
- 1.2.3 มีการดำรงรักษา การเผชิญกับอุปสรรค และมีขีดความสามารถเพื่อให้เกิดความสำเร็จ

### 1.3 ความสมดุลระหว่างการทำงานและความต้องการของชีวิต (Balancing work and life demands)

- 1.3.1 มีความรับผิดชอบในงานและกิจกรรมโดยไม่ละเลยชีวิตส่วนตัว
- 1.3.2 มีการดูแลตนเองได้อย่างดีทั้งในด้านจิตใจและสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ และใช้เครือข่ายต่างๆสร้างสรรค์โครงสร้างเพื่อเป็นทางออกของความตึงเครียดและเป็นการลดความตึงเครียดด้วย
- 1.3.3 มีการประเมินและการกำหนดชีวิตส่วนตัวและมีการกำหนดเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับงาน

### 1.4 การรู้จักตนเองและการพัฒนาตนเอง (Self –awareness and development)

- 1.4.1 มีเป้าหมายส่วนตัวในการทำงานอาชีพของตนเอง
- 1.4.2 มีการใช้ความแข็งแกร่งเพื่อสร้างความก้าวหน้า โดยการปรับปรุงและขัดเซยจุดอ่อน
- 1.4.3 มีการวิเคราะห์และเรียนรู้ถึงการทำงานและประสบการณ์ของชีวิต

2. ชีตความสามารถในการวางแผนและการบริหาร (Planning and administration competency) ผู้บริหารที่มีความสามารถต้องเข้าใจว่าการทำงานที่ดีเป็นอย่างไร ชีตความสามารถจะเกี่ยวข้องกับการสำรวจและการปรับองค์การ การวางแผนงาน เพื่อตอบสนองความต้องการทั้งภายในและภายนอกองค์การ ในการเปลี่ยนแปลงชีตความสามารถของพนักงาน ผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและชัดเจน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นจะต้องมีขั้นตอนในการแก้ปัญหา โดยทั่วไปผู้บริหารมักจะสูญเสียเวลาเพราะขาดการควบคุมที่ดี การแนะนำที่ผิดพลาดและการตัดสินใจที่ล่าช้า ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ถึงการใช้ชีตความสามารถในการวางแผนและการบริหารในการสร้างองค์การซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจว่าจะต้องทำอะไรพิจารณาว่าจะทำอย่างไร พิจารณาจัดสรรทรัพยากรติดตามความก้าวหน้าในการใช้ทรัพยากรให้ตรงตามเป้าหมายนั้น

2.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ และการแก้ปัญหา (Information gathering analysis and problem solving)

- 2.1.1 การติดตามข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ระบุสัญญาณของปัญหาและวิธีการแก้ปัญหา
- 2.1.2 การตัดสินใจที่ทันท่วงที
- 2.1.3 การคำนวณความเสี่ยงและการคาดการณ์ถึงผลลัพธ์ที่ตามมา

## 2.2 การวางแผนและการจัดโครงการ (Planning and organizing projects)

- 2.2.1 การพัฒนาแผนและตารางการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.2.2 การลำดับความสำคัญของงานและมอบหมายความรับผิดชอบในงาน
- 2.2.3 การพิจารณา การได้รับ และการจัดระเบียบทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

## 2.3 การบริหารเวลา (Time management)

- 2.3.1 การจัดการประเด็นต่างๆ และโครงการในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งไม่กระจายย่อยเกินไป
- 2.3.2 การติดตามและการธำรงรักษาตารางเวลาเพื่อเปลี่ยนแปลงเท่าที่จำเป็น
- 2.3.3 การพิจารณาให้เกิดประสิทธิภาพภายใต้ความกดดันด้านเวลา

## 2.4 การบริหารงบประมาณและการเงิน (Budgeting and financial management)

- 2.4.1 การทำความเข้าใจงบประมาณ กระแสเงินสด รายงานการเงิน รายงานประจำปี และการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ
- 2.4.2 ธำรงรักษาความถูกต้องและการบันทึกการเงินให้เกิดความสมบูรณ์
- 2.4.3 สร้างข้อเสนอและด้านงบประมาณสำหรับพนักงานโดยบุคคลอื่น

3. ชีตความสามารถในการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Strategic action competency) ในประเด็นนี้ผู้บริหารจะต้องสามารถพัฒนาและประยุกต์ใช้กลยุทธ์ที่เป็นเอกลักษณ์ เพื่อให้บรรลุข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือหมายถึง การทำความเข้าใจถึงภารกิจคุณค่าขององค์กร เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานของพนักงานสามารถบรรลุผลโดยเป็นไปตามขีดความสามารถการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งประกอบด้วย

### 3.1 การเข้าใจด้านอุตสาหกรรม (Understanding the industry)

- 3.1.1 มีความเข้าใจด้านอุตสาหกรรมการยอมรับอย่างรวดเร็วเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงด้านอุตสาหกรรมมีความสามารถในการเผชิญกับอุปสรรคและสามารถสร้างโอกาสที่สำคัญ
- 3.1.2 มีการแจ้งข่าวสารการปฏิบัติของคู่แข่งและหุ้นส่วนที่สำคัญ
- 3.1.3 มีการวิเคราะห์แนวโน้มทั่วไปในอุตสาหกรรมและการบันทึกใช้ในอนาคต

### 3.2 การเข้าใจองค์กร (Understanding the organization)

- 3.2.1 ทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้องและผู้ถือหุ้นทั้งหลาย
- 3.2.2 ทำความเข้าใจถึงจุดแข็งจุดอ่อนกลยุทธ์ของธุรกิจต่างๆ
- 3.2.3 ทำความเข้าใจถึงขีดความสามารถที่แตกต่างขององค์กร

### 3.3 การนำไปปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (Taking strategic actions)

- 3.3.1 การจัดลำดับก่อนหลังและการตัดสินใจที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายของกลยุทธ์
- 3.3.2 การระลึกถึงความท้าทายในการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือกและมีการระบุในทางเลือกเท่านั้น
- 3.3.3 การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติการเพื่ออำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดการปฏิบัติการสำหรับกลยุทธ์

4. ชีตความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Teamwork competency) เป็นความสามารถในการทำให้กลุ่มเล็กๆในองค์การทำงานด้วยความร่วมมือกัน ประกอบด้วยลักษณะ 3 ประการ คือ

- 4.1 การออกแบบทีมงานได้อย่างเหมาะสม (Designing teams properly)
- 4.2 การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของทีมงาน (Creating a supportive team environment)
- 4.3 การบริหารกลไกของทีมงานได้อย่างเหมาะสม (Managing team dynamics appropriately)

ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจว่า การที่บุคคลหลายๆคนมารับผิดชอบงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน บุคคลแต่ละคนมีพื้นฐานแนวความคิด ทักษะ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในทีมงาน ผู้บริหารและหัวหน้างานทุกคนจะต้องพิจารณาวิเคราะห์สาเหตุโดยเริ่มที่ตนเองก่อน การสร้างสัมพันธ์กับทีมงานเริ่มต้นด้วยวิธีง่ายๆ คือ (1) การเป็นผู้ฟังที่ดี ซึ่งจะช่วยลดความเข้าใจผิด ลดความขัดแย้ง ช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น (2) ควรมีอารมณ์ขันในการทำงาน เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน (3) ให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าในความรู้ความสามารถของผู้อื่น

5. ชีตความสามารถในการสื่อสาร (Communication competency) ผู้บริหารที่มีความสามารถจะต้องสามารถชักนำบุคคลอื่นได้ ซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการรับฟังและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้เป็นอย่างดี ชีตความสามารถในการสื่อสารจะเกี่ยวข้องกับการรับฟัง การแจ้งข่าวสารกับผู้อื่น การเปิดรับความคิดเห็น และการเจรจากับผู้อื่น การเคลื่อนย้ายข้อมูลในองค์การเพื่อรักษาและปรับปรุงการทำงานขององค์การ การเคลื่อนย้ายข้อมูลจะต้องมีทิศทางทั้งจากบนลงล่าง ในระดับเดียวกัน และจากล่างขึ้นบน ชีตความสามารถในการสื่อสารจะเป็นพื้นฐานในการบริหารให้ประสบความสำเร็จ การสื่อสารเป็นพื้นฐานที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งประกอบด้วย

#### 5.1 การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (Informal communication)

- 5.1.1 สนับสนุนการสื่อสารสองทางโดยการถามเพื่อให้เกิดการป้อนกลับ การรับฟัง และการสร้างบทสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
- 5.1.2 การเข้าใจถึงความรู้สึกของบุคคลอื่น
- 5.1.3 การสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับบุคคลอื่น



## 5.2 การสื่อสารอย่างเป็นทางการ (Formal communication)

- 5.2.1 การแจ้งข่าวสารกับบุคคลในองค์กรถึงเหตุการณ์และกิจกรรมที่สำคัญๆ และรักษาข่าวสารเพื่อให้เป็นปัจจุบัน
- 5.2.2 การนำเสนอชุมชนที่มีผลกระทบระดับสูงและการจัดการคำถามเป็นไปด้วยดี
- 5.2.3 การเขียนควรใช้ข้อความที่ชัดเจนกะทัดรัดและเกิดประสิทธิผลโดยการใช้ทรัพยากรฐานข้อมูลอันหลากหลาย

## 5.3 การเจรจาต่อรอง (Negotiation)

- 5.3.1 การเจรจาให้เกิดประสิทธิผลกับทีมงานและบทบาทของทรัพยากร
- 5.3.2 การฝึกทักษะในการพัฒนาความสัมพันธ์ และฝึกหัดเจรจาจากล่างขึ้นบนกับผู้ใต้บังคับบัญชา
- 5.3.3 การตัดสินใจและการปฏิบัติที่ยุติธรรมในการจัดการแก้ปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชา

6. ขีดความสามารถด้านความเป็นสากลระดับโลก (Global awareness competency) ในที่นี้ก็คือ ผู้บริหารจะต้องทราบถึงแนวโน้มของความเป็นสากลระดับโลกของแผนและความเจริญเติบโตขององค์กร ความท้าทายของการขยายหุ้นส่วนตลาดในการเข้าสู่ตลาดระดับโลก จะต้องเข้าใจถึงรูปแบบความเป็นผู้นำ ค่านิยม และการบริหารภายในประเทศของตน โดยปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จทางธุรกิจระหว่างประเทศนั้น จะต้องเข้าใจความแตกต่างด้านวัฒนธรรม การเมือง เศรษฐกิจในประเทศต่างๆ การประเมินถึงผลลัพธ์จากความแตกต่างเหล่านั้นที่มีต่อองค์กร หรือหมายถึง การบริหารขององค์กรโดยการดึงทรัพยากรมนุษย์ การเงิน ข้อมูลสารสนเทศ และทรัพยากรวัตถุดิบจากหลายประเทศตลอดถึงการให้บริการตลาดที่มีวัฒนธรรมหลากหลายโดยต้องพัฒนาขีดความสามารถในการรู้จักความเป็นสากลระดับโลก ซึ่งประกอบด้วย

### 6.1 ความรู้และความเข้าใจด้านวัฒนธรรม (Cultural knowledge and understand)

- 6.1.1 การแจ้งข่าวสารด้านการเมือง สังคม แนวโน้มเศรษฐกิจและเหตุการณ์ระดับโลก
- 6.1.2 การยอมรับถึงผลกระทบของเหตุการณ์ระดับโลกในองค์กร
- 6.1.3 ความเข้าใจด้านการอ่าน และการพูดอย่างคล่องแคล่วทั้งการใช้ภาษาเขียนได้อย่างดี

### 6.2 การเปิดรับและการมีความอ่อนไหวต่อลักษณะด้านวัฒนธรรม (Cultural openness and sensitivity)

- 6.2.1 การเข้าถึงความแตกต่างด้านเชื้อชาติ ชาติพันธุ์วรรณา และวัฒนธรรม โดยมีการสำรวจถึงความแตกต่างเหล่านี้อย่างซื่อสัตย์และตรงตามวัตถุประสงค์
- 6.2.2 มีความอ่อนไหวต่อสิ่งที่น่าสนใจด้านวัฒนธรรม มีความสามารถที่ปรับตัวอย่างว่องไวในสถานการณ์ด้านวัฒนธรรม

### 6.2.3 การปรับตนให้เหมาะสมกับบุคคลจากต่างเชื้อชาติ ต่างชาติพันธุ์วรรณา และข้อมูลพื้นฐานด้านวัฒนธรรม

#### ผู้บริหารในที่ทำงานยุคใหม่ (Managers in the new workplace)

ผู้บริหารในที่ทำงานยุคใหม่ ผู้บริหาร (Manager) เป็นบุคคลที่ให้ความสนับสนุนและรับผิดชอบงานของบุคคลอื่น<sup>114</sup> ผู้บริหารในสังคมยุคใหม่จะมีบทบาทหน้าที่ที่ได้แตกต่างจากสมัยก่อน (Schermerhorn.2005:15) ผู้บริหารในสังคมยุคใหม่จะมีบทบาทหน้าที่ที่ได้แตกต่างจากสมัยก่อน แต่จะต้องทำงานหนักมากขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การในยุคที่มีการทำทลายและการแข่งขันที่สูง องค์การในสังคมยุคใหม่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการให้ตอบสนองกับสภาพแวดล้อม จะมีการแบ่งระดับของผู้บริหารเป็นหลายรูปแบบ

ระดับของผู้บริหาร (Levels of managers) ประกอบด้วย 4 ระดับคือ (1) ผู้บริหารระดับสูง (Top managers) (2) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle managers) (3) ผู้บริหารโครงการ (Project managers) (4) ผู้นำทีม (Team managers) หรือผู้บังคับบัญชา (Supervisor) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top managers) เป็นผู้ชักนำพฤติกรรมการทำงานขององค์การโดยรวม หรือส่วนที่สำคัญส่วนใดส่วนหนึ่ง
2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle managers) เป็นผู้ดูแลแผนก (Departments) หรือฝ่ายต่างๆขององค์การ
3. ผู้บริหารโครงการ (Project managers) เป็นผู้ประสานงานในโครงการโดยกำหนดวันสิ้นสุดของงาน
4. ผู้นำทีม (Team managers) หรือผู้บังคับบัญชา (Supervisor) เป็นผู้บังคับบัญชาระดับล่าง ซึ่งจะเป็นผู้รายงานการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารระดับกลางและควบคุมโดยตรงต่อแรงงานที่ไม่ใช่ฝ่ายบริหาร

ความรับผิดชอบ 9 ประการของผู้นำทีม (Nine responsibilities of team leaders) มีดังนี้

1. วางแผนการประชุมและกำหนดตารางการทำงาน (Plan meeting and work schedules)
2. กำหนดเป้าหมายและงานและรวบรวมความคิดเพื่อการปรับปรุง (Clarify goals and tasks and gather ideas for improvement)
3. ประเมินการทำงานและให้คำแนะนำสมาชิกทีม (Appraise performance and counsel team members)

<sup>114</sup> Schermerhorn. John R. Jr. , **Management** , 8<sup>th</sup> ed. (USA : John Wiley & Sons , Inc., 2005) , 15.

4. เสนอแนะการขึ้นค่าตอบแทนและการมอบหมายงานใหม่ ( Recommend pay increases and new assignment)
5. สรรหา ฝึกอบรม และพัฒนาทีมเพื่อตอบสนองเป้าหมายการทำงาน (Recruit , train and develop team to meet performance goals)
6. กระตุ้นการทำงานและทีมงานระดับสูง (Encourage high performance and teamwork)
7. แจ้งข่าวสารแก่ทีมงานในระดับที่สูงขึ้นถึงความต้องการและผลสำเร็จของงาน (Inform team Members about organization goals and expectations)
8. แจ้งข่าวสารแก่ทีมงานในระดับที่สูงขึ้นถึงความต้องการและผลสำเร็จของงาน (Inform higher levels of team needs and accomplishments)
9. ประสานงานกับทีมงานและให้การสนับสนุนงานทั้งหมดขององค์กร (Coodinate with other teams and support the rest of the organization)

ชนิดของผู้บริหาร (Types of managers) ผู้บริหารจะทำงานโดยใช้ขีดความสามารถตามชนิดของผู้บริหารที่แตกต่างกันดังนี้ (1) ผู้บริหารตามสายงาน (Line managers)เป็นผู้ที่ทำงานด้านการผลิตสินค้าหรือการปฏิบัติการขั้นพื้นฐานในองค์กรโดยตรง (2) ผู้บริหารฝ่ายที่ปรึกษา (Staff managers) เป็นผู้บริหารที่เชี่ยวชาญด้านเทคนิคเฉพาะด้าน (3) ผู้บริหารตามหน้าที่ (Functional managers) เป็นผู้รับผิดชอบในขอบเขตของกิจกรรมต่างๆแต่ละอย่างเช่น การเงิน การตลาด การผลิต การบุคลากร การบัญชี หรือการขาย (4) ผู้บริหารทั่วไป (General managers) เป็นผู้รับผิดชอบในหน่วยธุรกิจหลายหน้าที่รวมกัน (5) ผู้บริหาร (Administrators) ส่วนใหญ่จะเป็นผู้บริหารในองค์กรสาธารณะหรือองค์กรที่ไม่หลังผลกำไร เช่น ผู้บริหารโรงพยาบาล ผู้บริหารสถานบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

**คุณลักษณะของผู้บริหารที่เอื้อต่อการประสบความสำเร็จ** (Key personal characteristics for managerial success)

คุณลักษณะของผู้บริหารที่เอื้อต่อการประสบความสำเร็จ มีดังนี้

1. การสื่อสาร (Communication) เป็นขีดความสามารถที่จะแสดงความคิดเห็น การแสดงออกอย่างชัดเจนในรูปของลายลักษณ์อักษรหรือคำพูด ประกอบด้วย การเขียน การพูด การป้อนกลับ และการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี
2. ทีมงาน (Teamwork) เป็นความสามารถที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในฐานะเป็นผู้นำสมาชิกทีมและเป็นผู้นำทีม ประกอบด้วย การสร้างผลประโยชน์ให้กับทีม(Team contribution) ภาวะความเป็นผู้นำทีม (Team leadership) การบริหารความขัดแย้ง(Conflict management) การเจรจาต่อรอง(Negotiation) การสร้างความสอดคล้องกัน(Consensus)
3. การบริหารตนเอง (Self - management) เป็นขีดความสามารถที่จะประเมินตนเอง การปรับปรุงพฤติกรรม และตอบสนองเงื่อนไขการทำงาน ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐานด้านจริยธรรม

และพฤติกรรม ความยืดหยุ่นในการทำงานและการอดทน (Tolerance) กับปัญหาที่คลุมเครือและความรับผิดชอบในการทำงาน

4. ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นความสามารถที่มีอิทธิพลและสนับสนุนบุคคลอื่นให้ทำงานได้ ประกอบด้วย การสร้างความหลากหลาย (Diversity awareness) และการทำความเข้าใจความเป็นสากลระดับโลก(Global understanding) การบริหารโครงการ (Project management) การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Strateegic management action)

5. ความคิดเชิงวิฤต (Critical thinking) เป็นความสามารถในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ประกอบด้วย การแก้ปัญหา (problem solving) การใช้วิจารณญาณ(Judgment) และการตัดสินใจ(Decision making) กระบวนการรวบรวมข้อมูลและการตีความ (Information gather and interpretation) การสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Cretivity innovation)

6. ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) เป็นขีดความสามารถที่จะดำรงความประทับใจเชิงบวกการสร้างเชื่อมั่น และการธำรงรักษาความก้าวหน้าในอาชีพ ประกอบด้วย การดำรงตน (Personal presence) ความคิดริเริ่มของบุคคล(Personal initiative) และการจัดงานหรือการบริหารอาชีพ (Career management)

### สรุป

องค์กรในที่ทำงานสมัยใหม่(Organization in the new workplace) ประกอบด้วย(1)ความเชี่ยวชาญ (Mastery) (2)การติดต่อพบปะสังสรรค์ (Contacts) (3)การเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) (4)มีความรักในด้านเทคโนโลยี (Love on Technology) (5)การตลาด (Marketing) (6) ความรู้สึกอย่างแรงกล้าที่จะตั้งต้นใหม่ (Passion for renewal)

การเปลี่ยนแปลงของลักษณะองค์กร (Changing nature of Organization) องค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรอาจพิจารณาได้จากสิ่งต่อไปนี้(1)ความเชื่อในเรื่อทุนมนุษย์ (Changing nature of Organization) (2) การเลิกสั่งการและการควบคุมที่เข้มงวด ( Demise of “command-and control”) (3) เน้นการทำงานเป็นทีม( Emphasis on teamwork) องค์กรทุกวันนี้จะมีการจัดองค์กรแบบสูง (Vertical) (4) ใช้เทคโนโลยี (Pre - eminence of technology) (5) การทำงานเป็นเครือข่าย (Embrace of networking) (6)การคาดหวังในกำลังแรงงานใหม่ (New workforce expectations) (7) การสนใจความสมดุลของชีวิตการทำงาน (Concern for worklife balance) (8) มุ่งเน้นความรวดเร็ว (Focus on speed)

หน้าที่ในการบริหารทั่วไป (General managerial function) มีดังนี้คือ (1) การวางแผน (Planning) (2) การจัดองค์กร (Organizing) (3) การนำ(Leading) (4) การควบคุม (Controlling)

บทบาทของผู้นำในด้านการบริหาร (Managerial Leadership rules) มีดังนี้ (1) บทบาทในการเป็นที่เลี้ยงหรือเป็นต้นแบบ (Mentor rules) (2) บทบาทในการอำนวยความสะดวก (Facilitator rules) (3) เป็น บทบาทในการติดตามผล (Monitor rules) (4) บทบาทในการประสานงาน (Conditional roles) (5) บทบาทในการประสานงาน (Director role)(6)บทบาทในการเป็นผู้ผลิต (Producer role)(9)บทบาทในการเป็นนายหน้า (Broker rules) (10)บทบาทเป็นผู้นำนวัตกรรม(Innovator rules)

การทำงานในโลกเศรษฐกิจใหม่นั้น จะเกี่ยวข้องกับสิ่งต่างๆดังต่อไปนี้ (1) ทุนสติปัญญา (Intellectual capital) (2)ความเป็นสากลระดับโลกหรือโลกภิวัตน์ (Globalization) (3) เทคโนโลยี (Technology)(4) ความหลากหลาย(Diversity) (5) จริยธรรม (Ethics)(6) สาขาอาชีพ (Careers)

ทักษะความสำเร็จในการบริหาร(Skills for managerial success) มี 4 แบบคือ (1) ทักษะของผู้นำทางด้านกลยุทธ์การบริหาร (Strategic skills) (2) ทักษะด้านการทำงาน (Task skills) (3)ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์(People skill) (4) ทักษะด้านการรู้จักตนเอง (Self-awareness skills)

ขีดความสามารถในการบริหาร(Managerial competencies)ประกอบด้วย (1) ขีดความสามารถในการบริหารตนเอง (self-management) (2) ขีดความสามารถในการวางแผนและการบริหาร(Planning and administration competency) (3) ขีดความสามารถในการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์(Strategic action competency) (4)ขีดความสามารถในการทำงานเป็นทีม(Teamwork competency) (5) ขีดความสามารถในการสื่อสาร (Communication competency) (6)ขีดความสามารถด้านความเป็นสากลระดับโลก (Global awareness competency)

คุณลักษณะของผู้บริหารที่เอื้อต่อการประสบความสำเร็จ (Key personal characteristics for managerial success) มีดังนี้(1)การสื่อสาร (Communication)(2)ทีมงาน (Teamwork)(3)การบริหารตนเอง (Self - management)(4)ภาวะผู้นำ (Leadership)(5)ความคิดเชิงวิฤต (Critical thinking)(6)ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism)

## ทักษะภาวะผู้นำองค์กรโรงเรียนในศตวรรษที่ 21

กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านวิทยาการ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้แต่ละประเทศไม่สามารถปิดตัวอยู่โดยลำพังได้ ต้องร่วมมือและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การดำรงชีวิตของคนในแต่ละประเทศมีการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน มีความร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจและแก้ปัญหาต่างๆร่วมกันมากขึ้น ในขณะเดียวกันสังคมโลกในยุคปัจจุบันก็เต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสารทำให้คนต้องคิดวิเคราะห์ แยกแยะและมีการตัดสินใจที่รวดเร็วเพื่อให้ทันกับเหตุการณ์ในสังคมที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น สิ่งเหล่านี้นำไปสู่สภาพการณ์ของการแข่งขันทางเศรษฐกิจ การค้าและอุตสาหกรรมระหว่างประเทศอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้หลายประเทศต้องปฏิรูปการศึกษา ดังนั้น คุณภาพของการจัดการศึกษาจึงเป็นตัวบ่งชี้สำคัญประการหนึ่งสำหรับศตวรรษที่ 21 และศักยภาพในการแข่งขันในเวทีโลกของแต่ละประเทศ ประเทศที่จะอยู่รอดได้หรือคงความได้เปรียบก็คือประเทศที่มีอำนาจทางความรู้และเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ซึ่งในยุคโลกไร้พรมแดนคนต่างชาติจะเข้ามาทำงานและประกอบอาชีพในประเทศไทยมากขึ้นและในขณะเดียวกันคนไทยก็มีโอกาสไปทำงานและประกอบอาชีพในต่างประเทศมากขึ้นด้วยเช่นกัน

สถาบันการศึกษาในระดับต่างๆ มีบทบาทและหน้าที่ในการจัดการศึกษา การอบรมสั่งสอนอย่างสมดุลง่ายสอดคล้องกับชีวิตจริง ตลอดจนการสร้างความรู้และส่งเสริมความสามารถอย่างหลากหลายเพื่อนำไปสู่การประกอบวิชาชีพ โดยเฉพาะในระดับโรงเรียนซึ่งมีหน้าที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานจะต้องสร้างเด็กไม่ใช่เพียงเน้นด้านวิชาความรู้เท่านั้นแต่ต้องจัดการศึกษาให้ครอบคลุมด้านอื่นๆ ในชีวิตจริงของเด็กด้วย โดยต้องจัดระบบการเรียนการสอนที่มุ่งให้โอกาสทุกคนในการศึกษาตามความสามารถและศักยภาพของแต่ละคน และมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการศึกษารเรียนรู้ โรงเรียนต้องเป็นหน่วยบริการทางการศึกษาในมิติที่กว้างขึ้น เพราะในปัจจุบันสังคมโลกเป็นสังคมที่ไร้พรมแดนมีการติดต่อประสานสัมพันธ์ระหว่างประเทศต่าง ๆ มากขึ้น ดังนั้นในอนาคตโรงเรียนแต่ละแห่งจะต้องมีการแข่งขันด้านคุณภาพมากขึ้น โรงเรียนในประเทศไทยจึงจำเป็นต้องพัฒนาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนและผลิตกำลังคนให้มีศักยภาพที่จะช่วยพัฒนาประเทศให้สามารถแข่งขันในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมืองและเทคโนโลยีกับนานาประเทศได้

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำสูงคือกุญแจสำคัญไปสู่การปฏิรูปการศึกษาที่ยั่งยืน ซึ่งนักการศึกษาทั้งหลายต่างมีความเชื่อว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทักษะการบริหาร เป็นผู้นำทางวิชาการมีความรู้ความสามารถและมีความเป็นมืออาชีพจึงจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลต่อการพัฒนาทั่วทั้งองค์กรและสามารถสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็วทุกองค์กรจะมุ่งปฏิรูปการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับและเน้นในเรื่องความรับผิดชอบต่อในด้านต่างๆที่มีต่อผู้รับบริการ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้นำยุคใหม่ที่สามารถมองภาพขององค์กรได้อย่างทะลุปรุโปร่งและชัดเจน สามารถเชื่อมโยงสภาพ

ปัจจุบันและภาพในอนาคตที่ต้องให้ความสำคัญและต้องเปลี่ยนแปลงรวมทั้งต้องเป็นผู้นำทีมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างยั่งยืน

ทักษะภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำองค์กรหรือหน่วยงานจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นและสำคัญต่อการบริหารงาน บริหารตนเอง และบริหารบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สำหรับทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งเสริมให้เป็นผู้ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง ประกอบด้วย 1.ทักษะการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลสูง(Highly effective Team building skill) , 2. ทักษะการแก้ปัญหา(Problem- solving skills) , 3.ทักษะการวางแผน (Planning – Project skills) , 4.ทักษะการกำกับการปฏิบัติงาน (Performance monitoring skills) , 5.ทักษะการสื่อสารที่ดี (Communication and climate set skills) , 6.ทักษะการสร้างสัมพันธ์ (Relationship building up skills) , 7.ทักษะการสอนงาน (Coaching skills) , 8.ทักษะทางสังคม (Social skill) , 9.ทักษะการตัดสินใจ (Decision making skill) , 10) ทักษะการกระตุ้นจิตใจ (Motivational skills) , 11.ทักษะการคิดเชิงสะท้อน (Reflective & thinking skills) , 12.ทักษะการจัดการตนเอง (Self – management skills) , 13.ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี (Technological skills) , 14.ทักษะด้านการเรียนการสอน (Pedagogical skills) และ 15. ทักษะด้านความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence skills)

การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานถือว่าเป็นกรอบสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 ( พ. ศ. 2552 – 2561 ) โดยมีมุ่งหมายให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการบริหารและพัฒนาการศึกษาในปัจจุบันจะมีลักษณะแตกต่างไปจากเดิม โดยสถานศึกษาจะมีอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเองมากขึ้นทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับบทบาทหน้าที่เพื่อปฏิบัติงานบริหารการศึกษาในรูปแบบใหม่ได้อย่างยั่งยืน จึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีทักษะทางการบริหารงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจ มีความพร้อม มีสมรรถนะและศักยภาพ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน สามารถบริหารจัดการศึกษาและดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล สามารถบริหารจัดการและสนับสนุนเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลส่งผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียนตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ จากการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาการศึกษาของประเทศต่างๆทั่วโลกที่มีผลการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพของ Organization for Economic Co-operation and Development : OECD ปี 2012 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องได้รับการพัฒนาให้มีทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นอย่างต่อเนื่อง เพราะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผลสูงขึ้นไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะที่สำคัญที่สถาบันและองค์กรชั้นนำระดับโลกต่างๆให้ความสำคัญ ประกอบด้วย ทักษะการสร้างทีมงาน (Team building skill) และทักษะการจัดการความขัดแย้ง (Conflict management skill)

จากการศึกษาของ Center Creative Leadership (CCL) และ National Association of Secondary School Principals ( NASSP) สรุปเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญ จำนวน 10 ทักษะ ประกอบด้วย 1) ทักษะการสร้างทีมงาน 2) ทักษะการจัดการความขัดแย้ง 3) ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ 4) ทักษะการตัดสินใจ 5) ทักษะการคิดสร้างสรรค์ 6) ทักษะทางเทคโนโลยี/นวัตกรรม /ดิจิทัล 7) ทักษะการสื่อสาร 8) ทักษะการจูงใจ 9) ทักษะการมอบหมายงานและการสอนงาน และ 10) ทักษะชีวิต <sup>115</sup>

สรุป การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่โดยเฉพาะในประเทศไทยจึงเป็นเรื่องเร่งด่วนที่หน่วยงานระดับนโยบายอย่างกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ต้องวางแผนและจัดลำดับความสำคัญในการเร่งเสริมสร้างคุณภาพในตัวผู้นำองค์กรโรงเรียน เพื่อให้มีทักษะในการบริหารงานยุคใหม่ มีความรู้มีติดกว้าง มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ มีนิสัยผู้นำที่แท้จริง มีพฤติกรรมและมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ทรงประสิทธิภาพ สามารถนำพาทีมงานในสถานศึกษาทะลุทะลวงเป้าหมายของการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ในทางปฏิบัติที่ยั่งยืน

#### CEO (Chief Executive Officer) สำหรับศตวรรษที่ 21

การเป็นนักบริหารที่ตื่นตัวควรเป็นอย่างไร ข้อคิดถึงการการเป็นนักบริหารในศตวรรษที่ 21 <sup>116</sup>

1. มีการศึกษา มีความรู้ในเรื่องที่ตนเองได้ศึกษาเล่าเรียนมา หรือมีความถนัดทำในสิ่งที่ตนเองเรียน เพื่อจะได้นำความรู้ที่ตนนั้นมาเป็นพื้นฐานในการประกอบอาชีพให้ประสบความสำเร็จจนเป็นมืออาชีพ พยายามหาโอกาสก้าวเดินไปในทิศทางที่ตนเองมีความรู้ CEO ส่วนใหญ่ที่ประสบความสำเร็จในองค์กรสากลล้วนมีพื้นฐานมาจากวิชาชีพที่เขาได้เรียนมาเกือบทั้งสิ้น
2. มองโลกในแง่บวก มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างสรรค์สิ่งที่ดีๆ ให้ตนเองและองค์กร การมีความคิดในแง่บวกทำให้เป็นคนที่มีจิตใจกว้างขวาง ยอมรับสิ่งใหม่ๆ และเกิดการเรียนรู้ได้ง่าย เมื่อมีอุปสรรคใดๆ ไม่ย่อท้อ มักทำให้กำลังใจตนเองอยู่เสมอว่า วันนี้ต้องดีกว่าเมื่อวานและพรุ่งนี้ต้องดีกว่าวันนี้
3. มีความเป็นธรรมชาติของนักการตลาดอยู่ในจิตใจ เพราะในวงการธุรกิจทุกสิ่งทุกอย่างในโลกขึ้นอยู่กับการค้าขายแลกเปลี่ยนอันเป็นเรื่องของผลประโยชน์ นิสัยนักการตลาดทำให้เป็นคนที่เข้าใจผู้อื่นได้ง่าย ถ้าไม่สามารถสร้างตลาดได้ก่อน ธุรกิจที่จะลงทุนก็จะมีโอกาสเสี่ยงสูง
4. มีอัธยาศัยดี ต้อนรับจับคู่และเข้าสังคมกับผู้อื่นได้ง่าย เวลาไปงานเลี้ยงสังสรรค์ใดๆ ต้องเปิดกว้าง ไม่ใช่จับกลุ่มเฉพาะกับคนที่รู้จัก หรือยืนหลบมุมอยู่คนเดียว เพราะยิ่งรู้จักคนมากก็ยิ่งมีช่องทางในการขยายโอกาสทางธุรกิจมาก พยายามทำตัวให้เป็นนักประชาสัมพันธ์ที่ดี การเป็นคนที่มีความบุคลิกภาพ

<sup>115</sup> บุญช่วย สายราม (Doctoral Candidate ,Ed.D. MSU : การบริหารและพัฒนาการศึกษา, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม <https://www.gotoknow.org/posts/565807>)

<sup>116</sup> วิกรม กรมดิษฐ์ , มองโลกแบบวิกรม มูลนิธิอมตะ 2548 , 20 – 33.



สนุกสนาน ร่าเริง แจ่มใส รู้จักร้องรำทำเพลง เข้าสังคมกับใครๆ ได้ง่าย ยิ่งทำให้ที่คบหาด้วยมีความสบายใจ ไม่รู้สึกว่าเป็นคนที่ถือตัวหรือเก็บตัว ลูกค้าหรือเพื่อนฝูงในวงการก็อยากไปมาหาสู่คบค้าสมาคมด้วย

5. มีความอดทน ไม่ล้มเลิกสิ่งใดๆ ง่ายๆ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และความวิริยะอุตสาหะเป็นคุณสมบัติอันสำคัญยิ่งในการธุรกิจ ผู้บริหารต้องอดทนต่อภาวะความกดดัน แรงเสียดทาน ทั้งเรื่องเล็กและเรื่องใหญ่ให้ได้ อุปสรรคเป็นเครื่องฝึกจิตใจให้เข้มแข็ง การทำงานให้สำเร็จเรื่องหนึ่งๆ ย่อมต้องใช้เวลารอคอย บางเรื่องอาจเห็นผลช้า มิใช่ว่ามีเรื่องอะไรเกิดขึ้นก็ล้มเลิกโครงการหรือความคิดง่ายๆ โดยยังไม่ได้ทดลองแก้ไขปัญหาเลย ถ้าเป็นเช่นนี้การงานคงจะประสบความสำเร็จได้ยาก ต้องไม่ลืมนึกว่ากรุงโรมไม่ได้สร้างภายในคืนเดียว

กล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออกในเรื่องที่ถูกต้อง ไม่มีความจำเป็นต้องขี้อาย นิสัยคนเอเชียส่วนใหญ่โดยเฉพาะคนไทยมักไม่ค่อยกล้าแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม เพราะขาดความมั่นใจ การแสดงออกทางความคิดและการกระทำย่อมมาซึ่งความรับผิดชอบ ซึ่งนับเป็นคุณสมบัติของสำคัญของการเป็นผู้นำที่ดี

6. กล้าตัดสินใจ มีความเด็ดเดี่ยว ถ้าทุกอย่างมีเหตุและผล วันนั้นต้องการอย่างหนึ่ง พรุ่งนี้ต้องการอีกอย่างหนึ่ง จนคนอื่นๆ ปรับตัวไม่ทัน เพราะนั่นแสดงให้เห็นว่าไม่ได้ไตร่ตรองให้รอบคอบเสียก่อนตัดสินใจ ในบางเรื่องเมื่อจำเป็นต้องแก้ไขเร่งด่วน ก็ต้องกล้าตัดสินใจเพื่อขจัดปัญหา ไม่ใช่ปล่อยให้ล่วงเลยไปจนได้รับความเสียหาย

7. มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงและจิตใจที่เข้มแข็ง หากต้องประสบปัญหาสุขภาพ คงไม่สามารถทำงานที่ตั้งใจไว้ ประสิทธิภาพในการทำงานย่อมเสื่อมถอยลง ดังนั้นผู้นำที่ดีควรสนใจปัญหาสุขภาพ หมั่นดูแลเรื่องอาหารการกิน การออกกำลังกายให้เกิดความสมดุล รวมทั้งต้องรู้จักจัดความเครียด ต้องไม่ลืมนึกไปว่า จิตเป็นนาย กายเป็นบ่าว ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์โดยตรงกับผลของการทำงาน การตัดสินใจ มีผู้บริหารไม่น้อยที่ต้องถอยฉากลงเพราะติดปัญหาเรื่องสุขภาพไม่เอื้ออำนวย การแบ่งเวลาให้แก่การพักผ่อนหย่อนใจกับครอบครัวกับคนที่เรารัก หรือการทำกิจกรรมยามว่างในสิ่งที่ตนเองชอบ มีส่วนช่วยให้ร่างกายได้พักผ่อนและมีความสุข

8. เป็นผู้ฟังที่ดี เพื่อรับรู้ข้อมูลให้ได้มากที่สุด เพราะข้อมูลที่ได้รับย่อมเกิดประโยชน์ในการนำไปปรับใช้ต่อตนเองและองค์กร ในระหว่างการประชุมต้องใช้สมาธิตั้งใจฟัง ข้อนี้ผมมักสังเกตเห็นในงานประชุมหรือสัมมนาต่างๆ ผู้บริหารคนไทยมักไม่ค่อยสนใจฟังคุยกันเองบ้างบางก็ผล็อยหลับไปบ้าง การกระทำเช่นนี้นอกจากไม่ให้เกียรติผู้พูดแล้วยังทำลายโอกาสของตนเองอีกด้วย จึงสมควรปรับปรุงอย่างยิ่ง

9. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Vision) เพราะมีความจำเป็นมากที่เราจะต้องมองให้ไกล คิดให้เป็นว่าวิถีชีวิตของมนุษย์ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตจะเป็นอย่างไร ทั้งนี้เพราะระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ประวัติศาสตร์ ล้วนเกี่ยวพันกัน เราต้องสามารถตีโจทย์ให้แตกกว่าแนวโน้มจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง เพื่อจะได้นำมาวางนโยบายเป็นเป้าหมายขององค์กรให้ขับเคลื่อนไปยังทิศทางเดียวกัน อย่างเช่นที่ผมตั้งเป้าหมายในระยะยาวให้ลูกน้องไว้ว่า เมืองอมตะจะต้องเป็น “The Perfect City” คือเป็นเมืองที่ดีที่สุดในโลก ดังนั้นมีสิ่งใดที่ควรวางแผนและคิดก็ต้องช่วยกัน

10. ติดตามข่าวสารรอบตัวอยู่เสมอ ต้องท่องให้ขึ้นใจไว้ว่า Businesses is the way of life คือ ไม่ว่าจะ เป็นทางวิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ มีการเคลื่อนไหวตลอดยี่สิบสี่ชั่วโมงทุกมุมโลกขึ้นอยู่กับว่า จะเลือกสนใจด้านใด นอกจากจะได้ข้อมูลในแนวนอนแล้วยังมีความจำเป็นต้องเจาะลึกข้อมูลในแนวตั้ง เพื่อนำข้อมูลนั้นมาปรับใช้กับธุรกิจที่ตนเองทำอยู่ แต่ก็ต้องสกัดเอาข้อมูลที่เป็นประโยชน์มา ดังนั้นในจุดนี้ การวางแผนนำ Information Technology มาใช้ในองค์กรจึงเป็นเรื่องจำเป็น และที่สำคัญมากคือจะต้องให้โอกาสทุกคนในองค์กรเรียนรู้ หรือเข้าถึงข้อมูลอย่างเท่าเทียมกันเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน ยิ่งรู้มากยิ่งสามารถนำมาปรับใช้กับงานและชีวิตประจำวันได้มาก โดยส่วนตัวช่วงเช้า เมื่อตื่นนอนแล้วสิ่งแรกที่จะต้องทำคือ การฟังข่าววิทยุ สรุปรายวัน และอ่านข่าวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทก่อน นอกจากอ่านหนังสือพิมพ์ 4 ฉบับต่อวันแล้ว ยังต้องตรวจสอบความเคลื่อนไหวของข่าวรอบโลกอีกด้วย การมีความรู้รอบตัวในเรื่องกว้างๆ มีประโยชน์ในวงสนทนาและในการติดต่อธุรกิจอย่างมาก ทำให้ผู้คนที่รู้จักเรารู้สึกว่า เรามีโลกทัศน์ที่กว้างไกล และสนใจเรื่องอื่นๆ บ้าง มีใจสนใจแต่เฉพาะเรื่องของตัวเอง แต่หากเรื่องใดเราไม่มีความรู้หรือไม่ถนัดเราจำเป็นต้องขอความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีความรู้ในเรื่องนั้นๆ ก็อย่าเสียดายเงิน เพราะเป็นไปไม่ได้ที่เราจะรู้ไปเสียหมดทุกเรื่อง ดังนั้น ในการริเริ่มโครงการใหม่ๆ คราใด ยอมเสียเงินและเสียเวลาทำการศึกษาค้นคว้าก่อนเสมอดีกว่าลงมือทำไปแล้วต้องมาล้มเลิกทีหลัง ซึ่งทำให้เสียเงินและเสียเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์เข้าทำนองเสียน้อยเสียยาก เสียมากเสียง่าย

11. มีความยืดหยุ่นอยู่เสมอ (Flexibility) หากเรายอมรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว เราย่อมสามารถตั้งรับแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ พร้อมกับการมองปัญหาให้เป็นเรื่องที่ทำทลายความสามารถ อย่ยอมให้เป็นอุปสรรค ปัญหาแก้ปัญหาได้ ค่อยคิดแก้ไขให้รอบคอบ ชีวิตย่อมมีทั้งสุขและทุกข์ มีทั้งความราบรื่นและขวากหนามคละเคล้ากันไป ควรคิดเสมอว่า “Nothing is impossible”

12. มีคุณธรรม มีจริยธรรม เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมพร้อมไปกับส่วนตน เพราะการเป็นผู้นำ ต้องนำด้วยการกระทำ มิใช่แต่เพียงคำพูด คุณธรรมจำเป็นต้องปลูกฝังให้มีอยู่เป็นพื้นฐานของมนุษย์ เพราะองค์กรใดก็ตามแม้จะมีคนเก่งเต็มไปหมด แต่ไม่คนดีหรือคนที่มีคุณธรรม มีแต่คนเห็นแก่ตัว เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนและแก่งแย่งชิงดีแล้ว โอกาสที่องค์กรจะเจริญเติบโตก้าวหน้าคงยาก ดังนั้นผู้นำจึงจำเป็นต้องมีคุณธรรมและจริยธรรม โดยแสดงให้เห็นเป็นตัวอย่าง อย่างเป็นรูปธรรม ไม่ว่าจะเป็นการให้ความยุติธรรมในการทำงาน ความมีน้ำใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ คิดถึงใจเขาใจเรา ดังที่ผลกำหนดนโยบายเรื่องของการกำหนดผลตอบแทนพิเศษในรูปของค่าตอบแทนแห่งความสำเร็จ (Success fee) และสนับสนุนให้ลูกน้องได้เป็นเจ้าแก เพื่อที่เขาได้มีโอกาสเป็นผู้บริหารและเจ้าของกิจการ ในการเข้าไปดูแลบริษัทลูกที่แตกตัวออกไปจากการขยายงานของบริษัท

13. รู้จักคำว่า “พอดี” (Justify) หรือรู้จักเดินทางสายกลางในการทำงาน ไม่ตั้งหรือหย่อนจนเกินไป การวางแผนการลงทุน การขยายงานของบริษัทต้องมีความรอบคอบพิจารณาทิศทางของธุรกิจอย่างสมเหตุสมผล ไม่โลภมากจนนำบริษัทไปสู่การก่อให้เกิดหนี้สินเกินตัว ต้องรู้ว่าเรามีกำลังขยายงานได้เท่าใด จึงจะไม่ทำให้บริษัทต้องแบกภาระมากเกินไปคำว่า “พอดี” นำมาซึ่งความรอบคอบให้แก่ตนเองและ

องค์กรบางครั้งเราอาจต้องยอมเป็นคนที่ยุติธรรม(conservative) ไม่ใช่ทำอะไรตามกระแสหรือภาพลวงตาไปเสียหมด จนไม่สามารถแยกแยะได้ เพราะจากวิกฤตการณ์การเงินครั้งใหญ่ เมื่อ พ.ศ.2540 ที่ล้มกันครืนเป็นโดมิโนนั้นแล้วแต่เกิดจากการไม่รู้จักคำว่า”พอดี” ทั้งสิ้น ทุกวันนี้นโยบายของกลุ่มมอมตะคือการไม่สร้างหนี้สินหรือการกู้เงินจากธนาคารโดยไม่จำเป็นจะต้องรู้ว่าเงินที่กูมานั้นจะนำมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์ใด ต้องไม่ใช่เงินผิดประเภท ในการขยายการลงทุน เราก็กู้ใช้ที่ดินที่เรามีอยู่ลงทุนแทนการลงทุนด้วยเงินสด ด้วยเหตุนี้จึงทำให้บริษัทมีฐานะการเงินที่เข้มแข็ง และไม่มีหนี้สินมาก

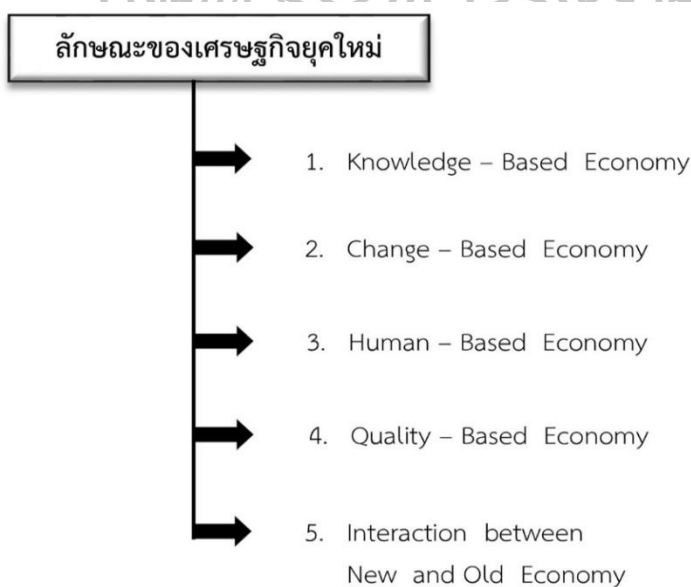
14. มีความเป็นผู้นำ ข้อนี้สำคัญมาก อาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จของ CEOทั้งหลายมาจากพื้นฐานทั้ง 13 ข้อที่กล่าวมาข้างต้น 60% ซึ่งเป็นเรื่องของความรู้ ความสามารถในด้านต่างๆรวมถึงด้านการเงิน การตลาด เรียกได้ว่าต้องมีกันแบบรอบตัวเลยทีเดียว ส่วนที่เหลืออีก40% เป็นเรื่องของคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับการสร้างความมั่นคงและพัฒนาการอย่างต่อเนื่องให้แก่องค์กร ไม่ว่าจะ เป็นบริษัทหรือพรรคการเมืองก็ล้วนต้องอาศัยคุณสมบัติข้อนี้กันทั้งสิ้นต้องไม่ลืมนะแม้จะมีผลงานดี มีทรัพย์สินเงินทองมากมายเท่าใด หากผู้นำไม่มีความเป็นผู้นำ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว ไม่สามารถมัดใจ หรือสร้างความเชื่อมั่นให้แก่คนที่ทำงานอยู่ในองค์กรเดียวกันได้ โอกาสในการประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนคงยาก เพราะความศรัทธาและความเชื่อมั่นในตัวผู้นำจะนำผู้ร่วมงานไปสู่ความจงรักภักดีขององค์กร เนื่องจากพวกเขาเห็นว่าสามารถรวมหัวจมท้ายกับองค์กรได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นทุกคนย่อมทำงานกันอย่างทุ่มเทสุดกำลังความสามารถ ไม่ค่อยแต่คิดจะเปลี่ยนงาน อย่าลืมนะทุกวันนี้ในโลกเราไม่มีเรือเดินสมุทรลำใดที่สามารถแล่นไปได้ด้วยกัปตันเพียงคนเดียวนอกจากจะเป็นเรือพายลำเล็กๆที่สามารถพายคนเดียวได้เท่านั้น

ทั้งหมดนี้เป็นมุมมองพอสังเขปของผมสำหรับคุณสมบัติของ CEO ในศตวรรษที่ 21 นี้้นักบริหารผู้นำองค์กร จำเป็นต้องมีคุณธรรม และต้องไม่หลงตนเองรู้จักให้เกียรติผู้อื่น เห็นความสำคัญของทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน มีความยุติธรรม มีน้ำใจ เมื่อเป็นเช่นนี้แล้วโอกาสที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จระดับสากลย่อมอยู่ไม่ไกลเพราะก็อยากคบหากับคนหรือองค์กรที่มีธรรมภิบาลด้วยกันทั้งนั้น อย่างน้อยที่สุดก็เป็นการประกันได้ในระดับหนึ่งว่าจะเป็นคู่ค้าที่ดี ไม่สร้างปัญหาให้และสามารถคบหาสมาคมกันได้อย่างจริงใจและยั่งยืน

### ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของโลกที่จะมาถึงในอนาคต

การพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศและโทรคมนาคม (ICT : Information and Communication Technology) ซึ่งประกอบด้วย องค์ 4 แห่งเทคโนโลยี คือ ECIT อันได้แก่ เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ (E : Electronic) เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ (C : Computer) เทคโนโลยีสารสนเทศ (I : Information) และเทคโนโลยีโทรคมนาคม (T : Telecommunication) ณ โลกวันนี้ คือ การเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ของบริบทโลกที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง โลกที่เคยกว้างใหญ่ไพศาลได้หดแคบและเล็กลงกลายเป็น หมู่บ้านโลก (Global Village) เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจุดหนึ่งของโลกสามารถรับรู้ไปทั่วทุกมุมโลก ภายในเวลาไม่กี่นาที โลกนี้ไร้พรมแดนอย่างสิ้นเชิง ได้ส่งผลทำให้เกิดการล่มสลายของระบบสังคมนิยมไปทั่วโลก แล้วสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นก็ตามมา คือ เศรษฐกิจยุคใหม่ (New Economy) และ สังคมยุคใหม่ (New Society)<sup>117</sup>

โลกวันวาน ปัจจัยการผลิตของระบบเศรษฐกิจ ได้แก่ ทุน วัตถุดิบ แรงงาน และผู้ประกอบการ ประเทศที่เจริญทางด้านเศรษฐกิจ คือ ประเทศที่มั่งคั่งทรัพยากรธรรมชาติและเงินทุน แต่ทว่าในบริบทโลกยุคใหม่ เศรษฐกิจได้พลิกโฉมหน้าไปจากเดิมโดยสิ้นเชิง โลกของอนาคต... เศรษฐกิจยุคใหม่จะถูกขับเคลื่อนด้วยปัจจัยการผลิตเพียง 2 ประเภทเท่านั้น คือ ความรู้ (Knowledge) และ นวัตกรรม (Innovation) ดังนั้น ประเทศที่มั่งคั่งด้านความรู้เท่านั้นที่จะเป็นประเทศที่มีความเจริญทางเศรษฐกิจ เพราะลักษณะของเศรษฐกิจยุคใหม่ล้วนแต่ต้องใช้ความรู้เป็นฐาน และใช้ความรู้เป็นอำนาจ



แผนภูมิภาพที่ 26 ลักษณะของระบบเศรษฐกิจยุคใหม่ (New Economy)

<sup>117</sup> ไพรพรรณ เกียรติโชติชัย , กระบวนทัศน์ใหม่แห่งการศึกษาในศตวรรษที่ 21. (กรุงเทพฯ : การศึกษา , 2545) , 84 – 100.

ลักษณะของเศรษฐกิจยุคใหม่ทั้ง 5 ดังกล่าว จะถูกขับเคลื่อนด้วยระบบเครือข่ายข้อมูลข่าวสาร ระบบเครือข่ายความรู้ และระบบเครือข่ายความสัมพันธ์ อันเป็นปัจจัยส่งผลทำให้เกิดระบบ ทุนนิยม ความรู้ ที่กระบวนการผลิต การกระจาย และการบริโภค ดำเนินไปเพื่อสร้างประโยชน์จากความรู้และ ข้อมูลข่าวสาร เมื่อเป็นเช่นนี้ สังคมยุคใหม่ (New Society) จึงเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เลย สังคมยุคใหม่เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) ที่มีความรู้กระจายอยู่รายรอบตัวเรา ซึ่งทุกแห่งใน สังคมเป็นชั้นเรียน โดรงเรียนคือโลก ทุกสิ่ง ทุกคนเป็นครู และองค์กรมีความรู้เป็นสินทรัพย์ ด้วยการสร้าง ประโยชน์จากอากาศ ด้วยการผลิตสินค้าที่ไร้น้ำหนัก ไร้อัตนที่ไม่สามารถชั่งตวงวัดได้ง่ายๆในรูปแบบของ การบริการ อาทิ การบริการให้คำปรึกษา การบริการให้ข้อมูลข่าวสาร การบริการทำวิจัย การบริการ บริหารจัดการ เป็นต้น ดังนั้น สังคมยุคใหม่จึงมีชื่อเรียกอีกนัยหนึ่งว่า สังคมไร้น้ำหนัก (Weightless Society) ซึ่งชาร์ล ลีดเบียร์เตอร์ (Charles Leadbeater) ได้กล่าวว่า เป็นสังคมที่อุดมไปด้วยความรู้ และลักษณะของสังคมสามารถสรุปได้ดังนี้

1. มีความเป็นประชาธิปไตยอย่างแท้จริง
2. ยอมรับความคิดแปลกๆใหม่ๆ
3. มีวัฒนธรรมการตรวจสอบผู้กุมอำนาจและผู้นำอย่างสม่ำเสมอ
4. วางใจในความรู้ของผู้อื่น

ส่วนปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ ของคนทำงาน ในสังคมของการเรียนรู้ว่าเป็น Knowledge Worker ซึ่งมีลักษณะดังนี้

1. เป็นตัวของตัวเอง
2. นั่งทำงานที่บ้าน
3. มีอุปกรณ์สนับสนุน ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์ โมเด็ม สายสัมพันธ์กับลูกค้ำ และเพื่ออีก

จำนวนหนึ่ง

ส่วนลักษณะของงานที่ Knowledge Worker ทำนั้น เป็นงานที่พึ่งพาสติปัญญาและความรู้ของ ตนเองโดยไม่พึ่งพิงองค์กรและสถาบัน สร้างความมั่นคงของงานด้วยตนเองเท่านั้น

จะเห็นได้ว่าเศรษฐกิจฐานความรู้เฉกเช่นเศรษฐกิจยุคใหม่ในการทำงานนั้น นอกเหนือจากความ จำเป็นต้องใช้ความรู้จากการศึกษาที่สูงมากขึ้นแล้ว การใช้เทคโนโลยีในการทำงานในยุคใหม่ มิได้เป็นหน้าที่ ของสถาบันการศึกษาเท่านั้น แต่เป็นหน้าที่ร่วมกันของบุคคลหลายฝ่าย อาทิ ผู้ปกครอง ผู้นำสภาพ แรงงานและคนงาน เป็นต้น สำหรับในส่วนของบริบทสังคมแห่งการเรียนรู้ของสังคมยุคใหม่นั้น การค้นพบ องค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมใหม่ได้ดำเนินไปอย่างไร้ขอบเขตและต่อเนื่องตลอดเวลา การศึกษา ในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพของมวลมนุษยชาติ ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในโลกที่เปลี่ยนแปลงได้ อย่างสันติสุขนั้น จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาของโลกในวันพรุ่งนี้ เพื่อให้สามารถ เรียนรู้ได้เร็ว เรียนรู้ได้มาก เรียนรู้ได้หลากหลาย ทันสมัย ใช้เวลาเรียนน้อยที่สุด และลงทุนน้อยที่สุด

### ยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษายุคเศรษฐกิจฐานความรู้

โลกในยุคที่ใช้ความรู้และนวัตกรรม เป็นปัจจัยในการผลิต เวกเช่นเศรษฐกิจใหม่นี้ การเตรียมกำลังคนที่มีคุณภาพ จำเป็นต้องใช้ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาที่หลากหลาย ดังนี้

1. Cyber Education คำว่า ไซเบอร์ (Cyber)มาจากคำว่า Cybernetic เป็นวิชาที่ศึกษาเกี่ยวกับการควบคุมเครื่องจักร ต่อมา William Gibson ได้คิดว่า Cyber Space ซึ่งหมายถึง ข้อมูลทั้งหมดในคอมพิวเตอร์ทุกเครื่องที่อยู่ในเครือข่ายของโลก หรืออีกนัยหนึ่งก็คือข้อมูลในระบบอินเทอร์เน็ต (Internet) ในทำนองเดียวกันได้มีผู้นำคำว่า "Cyber" ไปใช้นำหน้าคำอื่นๆ ซึ่งมีความหมายว่า "เกี่ยวกับอินเทอร์เน็ต" เช่น Cyber Mall, Cyber Store และ Cyber Education (ครรชิต มาลัยวงศ์ 2541:56) ดังนั้น Cyber Education จึงเป็นกระบวนการเรียนรู้แบบเครือข่ายผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นหลัก (It-Based Learning) รูปแบบการศึกษาจึงมีเพียง / รูปแบบ คือ "ซิงโครนัส" และ "อะซิงโครนัส" ดังรายละเอียดที่ได้กล่าวมาแล้วตอนต้น

บิลเกตต์ ประธานบริษัท ไมโครซอฟ ได้กล่าวยืนยันว่าเทคโนโลยีทั้งหลายยังคงพัฒนาให้มีขนาดเล็กลง มีความเร็วเพิ่มขึ้น มีราคาถูกลง ในโลกยุคใหม่จะวัดความสำเร็จของอุปกรณ์แต่ละชนิดของความสำเร็จในการต่อเชื่อมเข้ากับอุปกรณ์อื่น ๆ นั้น เป็นการยืนยันว่าในโลกของวันพรุ่งนี้ การเจริญเติบโตของเทคโนโลยียังคงดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม และอุปกรณ์เหล่านี้จะกลายเป็นเครื่องมือที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตของมวลมนุษยชาติในที่สุด e-living ซึ่งเป็นรูปแบบการดำเนินชีวิตที่ใช้ประโยชน์จากการเชื่อมโยงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เข้ากับเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์เป็นหลัก อาทิ คอมพิวเตอร์พกพา (Personal Digital Assistant : PDA) คอมพิวเตอร์ไร้สายเครือข่ายบ้าน (Home Net-work) และความบันเทิงเสมือนจริง (Virtual Enterten - ment) เป็นต้น ไม่ว่าจะเปลี่ยนแปลงไปมากเพียงใดก็ตาม การศึกษาก็ยังคงทำหน้าที่พัฒนาศักยภาพของมวลมนุษย์ให้สามารถดำรงชีวิตในโลก ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีความสุข ดังนั้น โลกของการศึกษาในวันพรุ่งนี้ จึงต้องสรรค์สร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องตราบเท่าที่การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีหลากหลายยังคงดำเนินอย่างไร้ขอบเขต Cyber Education คงต้องอยู่คู่กับการพัฒนามวลมนุษยชาติอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ตราบนานเท่านาน

2. School-to-work (STW) เป็นกระบวนการที่สถานศึกษาเพิ่มทางเลือกให้แก่ผู้เรียนในด้านการเตรียมตัวเป็นแรงงานที่มีฝีมือ การฝึกอบรม และการศึกษาต่อด้วยความมั่นใจในตนเอง ผู้เรียนมองเห็นคุณค่าของการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นเพื่อความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานในอนาคต

School-to-work เกิดขึ้นที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ตั้งแต่ปี ค.ศ.1994 สมัยประธานาธิบดี บิลคลินตัน ได้ออกกฎหมาย School-to-work Opportunities Act of 1994 สืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจการแข่งขันที่สูงขึ้น การตลาดที่เปิดกว้าง การทำงานที่ต้องใช้ความรู้จากการศึกษาที่สูงขึ้น รวมถึงแนวโน้มของการใช้เทคโนโลยีสายการผลิต จึงจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ตลอดจนทักษะการทำงาน ในโลกสมัยใหม่นี้ มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดระบบ School-to-work ขึ้นในโรงเรียนทั้งนี้ เพื่อเป็นการแก้ปัญหาการว่างงาน เร่งเร้าให้กระบวนการศึกษาเปิดกว้าง โดยใช้ยุทธศาสตร์การจัดการเรียนการ

สอนแบบบูรณาการ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย ทั้งผู้ประกอบการ ครู ผู้ปกครอง ผู้นำสหภาพแรงงานและคนงาน ตลอดจนการตัดสินใจของทุกระดับ เพื่อการเตรียมเยาวชนสู่ความสำเร็จ มีทักษะทางอาชีพอยู่ในขั้นสูงไว้รองรับการเปลี่ยนทางเศรษฐกิจของโลก และพร้อมที่จะได้รับการว่าจ้าง เงินเดือนขั้นสูงได้ หรือสามารถประกอบธุรกิจส่วนตัวของตนเองได้ วัตถุประสงค์ของ School-to-work มีดังต่อไปนี้

- ก. เพื่อให้ทุกมตรัฐมีระบบ STW เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ
- ข. เพื่อช่วยให้นักเรียนทุกคนมีความรู้และทักษะของวิชาชีพในระดับสูง
- ค. เพื่อมุ่งให้นักเรียนทุกคนมีพื้นฐานการศึกษาและทักษะจากสถานที่ทำงานมุ่งสู่การงานอาชีพต่อไป โดยไม่จำกัดฐานะ เชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม หรือนักเรียนที่มีความบกพร่อง
- ง. เพื่อใช้สถานที่ทำงานหรือสถานประกอบการเป็นสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพของกระบวนการศึกษา

ส่วนลักษณะการศึกษา ของ School-to-work มีดังนี้คือ

- 1) ทุกองค์กรและหน่วยงานตลอดจนผู้ปกครองและนักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อตอบสนองความต้องการ รวมทั้งสถาบันในท้องถิ่น
- 2) มีการมอบวุฒิบัตรแสดงการมีทักษะใน 2 ระดับคือ

\*Certificate of Initial Mastery (CIM) เป็นวุฒิบัตรที่ให้กับนักเรียนที่ผ่านอบรมเมื่ออายุ 16 ปีหรือจบเกรด10

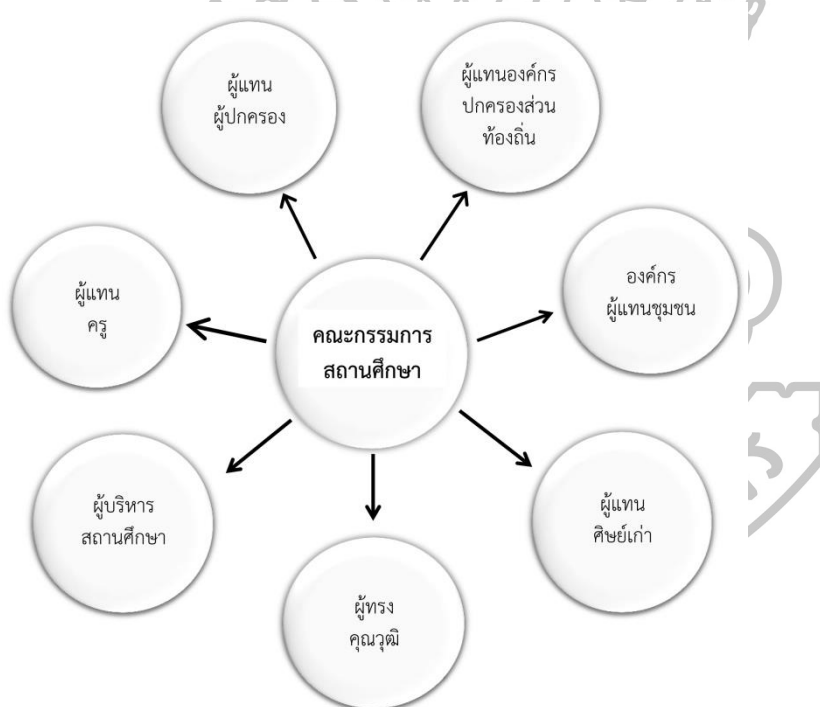
\* Certificate of Advance Mastery (CAM) เป็นวุฒิบัตรที่ให้กับนักเรียนที่สามารถทำงานในระดับที่สูงขึ้นหลังจากที่ได้รับการฝึกอบรมในงานที่ต้องการความรู้ และทักษะที่สูงกว่า CIM

หลังจากที่วงการศึกษาระดับประเทศสหรัฐอเมริกาได้ประกาศใช้กฎหมาย “School-to-work Opportunities Act of 1994” เพื่อรองรับระบบเศรษฐกิจของโลกยุคใหม่ที่ต้องการคนทำงานที่มีทักษะระดับสูง ประเทศต่างๆทั่วโลกก็นำรูปแบบการศึกษา STW มาใช้ในสถานศึกษาของตน STW (School-to-work ) เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นให้ผู้เรียน นำสิ่งที่เรียนมาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง เพื่อฝึกทักษะวิชาชีพระดับสูงที่สามารถเข้ารับจ้างทำงานเงินเดือนระดับสูงได้ และสามารถประกอบธุรกิจของตนเองได้ ได้มีการพัฒนากระบวนการเรียน การฝึกทักษะวิชาชีพด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์กับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดรูปแบบการเรียนรู้ที่ก้าวไกล เจกเช่น คอมพิวเตอร์ช่วยสอนในระดับที่เป็นปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) และหุ่นยนต์คอมพิวเตอร์กำลังมีบทบาทเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ในการทำหน้าที่แทนร่างกายมนุษย์ให้นักศึกษาแพทย์ได้ศึกษาและลงมือปฏิบัติงานการผ่าตัดร่างกายมนุษย์ ส่วนนักศึกษาทันตแพทย์ได้ใช้หุ่นยนต์คอมพิวเตอร์ ปาก-ฟันทำหน้าที่เป็นคนไข้เทียม ให้นักศึกษาได้ลงมือปฏิบัติงานหุ่นยนต์ฟัน-ปากเทียมนี้ มีสภาพคล้ายของจริงมาก เช่น มีเลือดออก มีเสียงร้องโอดโอยเมื่อนักศึกษาทำพลาดหรือมีอหัง

เช่นเดียวกับการฝึกการบินของนักบินได้มีการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ประยุกต์กับเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และระบบจักรกล เกิดเทคโนโลยีเลียนแบบของจริง(Virtual Reality) หรือ”ความจริงเสมือน” ซึ่งสามารถจำลองสภาพสถานการณ์และความรู้สึกที่สมจริงมากที่สุดนักบินสามารถฝึกประสบการณ์โดยไม่ต้องเสี่ยงอันตรายต่อชีวิต และไม่ต้องเสี่ยงต่อการสูญเสียเครื่องบินราคาแพงเทคโนโลยีนี้เราเรียกว่า” Flight Simulation” ซึ่งสามารถพาเราท่องอวกาศได้เหมือนเราเดินทางไปด้วยตนเอง<sup>118</sup>

3. School Based Management(SMB) เป็นการบริหารการจัดการศึกษาแบบยึดโรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์การจัดการศึกษา ที่ส่วนกลางกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาในด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ทั้งนี้ เพื่อให้สถานศึกษามีความอิสระและมีความคล่องตัวในการตัดสินใจ

ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาแบบ SBM นี้สถานศึกษาจะต้องบริหารโดยคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจากหลายๆหน่วย ดังปรากฏในแผนภาพต่อไปนี้



แผนภูมิภาพที่ 27 องค์ประกอบของ “คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา”

ยุทธศาสตร์การศึกษาแบบ SBM นี้ประเทศอิสราเอล เป็นผู้ริเริ่มต้นใช้ในกลางปี 1970 โดยมุ่งให้ความอิสระแก่ครูและผู้บริหาร ในการตัดสินใจบริหารโรงเรียนของตนเอง โดยที่สถานศึกษาที่บริหารงานแบบ SBM จะมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

<sup>118</sup> ชัยวัฒน์ คุประตกุล , ประวัติศาสตร์อนาคต. พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ สารคดี , 2545) , 170-176.



- ก. โรงเรียนมุ่งให้ความสำคัญที่เป้าหมายภายใต้กรอบของหลักสูตรแห่งชาติ
- ข. โรงเรียนปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับเป้าหมายทางการเรียนการสอนที่ได้กำหนดไว้
- ค. โรงเรียนรวบรวมระบบประเมินผลภายใน(ข้อมูลป้อนกลับ) เพื่อส่งเสริมการเพิ่มจำนวนประชากรนักเรียน
- ง. โรงเรียนจะมีอำนาจหน้าที่กว้างขวางขึ้นในขอบเขตเรื่องบุคลากร
- จ. โรงเรียนมีความเป็นอิสระมากขึ้นในการบริหารงบประมาณของตนเอง

การพัฒนาในรูปแบบดังกล่าวนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของสถาบันการศึกษา โดยการเพิ่มความรับผิดชอบ ภาระหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนต่อความสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักเรียนและให้เกิดความมั่นใจว่ามีความเกี่ยวพันภายในระกวางอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อให้สามารถตัดสินใจทำบนพื้นฐานการประมวลผลข้อมูลโดยผู้ใกล้ชิดที่สุดของนักเรียน และให้แน่ใจว่าเงินงบประมาณจะเป็นการนำไปใช้เพื่อนักเรียนอย่างเต็มที่ โดยการสร้างรูปลักษณะของงบประมาณแบบปิด รวมทั้งแหล่งงบประมาณทั้งหมดด้วย ซึ่งจะเป็นผลกระทบต่ออำนาจหน้าที่การบริหารจัดการของโรงเรียน ในปีการศึกษา 1995-1996 ผู้บริหารกระทรวงศึกษาธิการของประเทศอิสราเอลได้ตัดสินใจริเริ่มการทดลองที่จะทำให้โรงเรียนประถม สามารถนำการบริหารระดับโรงเรียนมาใช้ โดยได้ทดลองกับโรงเรียนประถม 9 แห่ง และปี 1996-1997 ได้ขยายโปรแกรมออกไปยังสถานศึกษา 35 แห่งในเมืองต่างๆทั่วอิสราเอล รวมทั้งได้มีการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการบริหารโดยทำโรงเรียนเป็นฐานหรือการบริหารระดับโรงเรียนแก่สถาบันการศึกษาทั้งหมดในเยรูซาเลม

ตารางที่ 8 การเปรียบเทียบบทบาทของบุคคลต่างๆในการบริหารแบบเดิมกับการบริหารแบบ SBM

บทบาทของ	บริหารแบบเดิม	บริหารใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)
ผู้บริหาร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รับคำสั่งจากส่วนกลางตั้งแต่องานวิชาการ หลักสูตร งบประมาณ บุคลากร และทรัพยากรเพื่อการศึกษา</li> <li>- การแก้ปัญหาต้องเสนอเรื่องขึ้นไปตามลำดับ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นการนำการพัฒนา โดยอาศัยความร่วมมือจากคณะกรรมการสำหรับงบประมาณไม่มีการจำแนกรายละเอียด จะได้รับเงินอุดหนุนในรูปเงินเหมาจ่าย (Lump Sum)</li> <li>- แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ตัดสินใจเอง โดยใช้กระบวนการกลุ่มและข้อมูลสารสนเทศกระบวนการตัดสินใจ</li> </ul>

ตารางที่ 8 การเปรียบเทียบบทบาทของบุคคลต่างๆในการบริหารแบบเดิมกับการบริหารแบบ SBM (ต่อ)

บทบาทของ	บริหารแบบเดิม	บริหารใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)
ครู	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นผู้ปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นทุกกรณี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมตัดสินใจ เป็นนักพัฒนาและนักปฏิบัติ ร่วมกับผู้บริหารและคณะกรรมการนโยบาย วางแผนพัฒนาระยะยาว (School Charter) และแผนปฏิบัติการประจำปี</li> </ul>
ผู้ปกครองหรือชุมชน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้รับบริการจากโรงเรียนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การทำงานที่มีระบบสามารถที่จะเขียนรายงานความก้าวหน้าเป็นการสรุปการทำงานของตัวเองได้ SSR (Self-Study Report)</li> </ul>
ผู้ประเมินภายนอก		<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นทั้งผู้รับ ผู้ให้ ผู้ร่วมทุน ผู้สนับสนุนทั้งในปริมาณและคุณภาพ 1คอยสอดส่องดูแลทรัพยากรบุคคลในโรงเรียน ให้การช่วยเหลือ ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และมีส่วนร่วมแก้ไขในกรณีโรงเรียนเกิดปัญหา</li> <li>- ใช้ระบบการประเมินที่เน้นผลงาน (Result Based Management System)</li> </ul>

## ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (21<sup>st</sup> Century Skills)<sup>119</sup>

### ทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21

ปัจจุบันเป็นยุคที่โลกมีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว อันสืบเนื่องมาจากการใช้เทคโนโลยีเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ของทุกภูมิภาคของโลกเข้าด้วยกัน กระแสการปรับเปลี่ยนทางสังคมที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ส่งผลต่อวิถีการดำรงชีพของสังคมอย่างทั่วถึง ครูจึงต้องมีความตื่นตัวและเตรียมพร้อมในการจัดการเรียนรู้เพื่อเตรียมความพร้อมให้นักเรียนมีทักษะสำหรับการออกไปดำรงชีวิตในโลกในศตวรรษที่ 21 ที่เปลี่ยนไปจากศตวรรษที่ 20 และ 19 โดยทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญที่สุด คือ ทักษะการเรียนรู้ (Learning Skill) ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้เพื่อให้เด็กในศตวรรษที่ 21 นี้ มีความรู้ความสามารถ และทักษะจำเป็น ซึ่งเป็นผลจากการปฏิรูปเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการเตรียมความพร้อมด้านต่างๆ ที่เป็นปัจจัยสนับสนุนที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ดังกล่าว

ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (21<sup>st</sup> Century Skills) วิจารย์ พานิช (2555: 16-21) ได้กล่าวถึงทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

สาระวิชาหลัก (Core Subjects) ประกอบด้วย

ภาษาแม่ และภาษาสำคัญของโลก

ศิลปะ

คณิตศาสตร์

การปกครองและหน้าที่พลเมือง

เศรษฐศาสตร์

วิทยาศาสตร์

ภูมิศาสตร์

ประวัติศาสตร์

โดยวิชาแกนหลักนี้จะนำมาสู่การกำหนดเป็นกรอบแนวคิดและยุทธศาสตร์สำคัญต่อการจัดการเรียนรู้ในเนื้อหาเชิงสหวิทยาการ (Interdisciplinary) หรือหัวข้อสำหรับศตวรรษที่ 21 โดยการส่งเสริมความเข้าใจในเนื้อหาวิชาแกนหลัก และสอดแทรกทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เข้าไปในทุกวิชาแกนหลัก ดังนี้

### ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21

ความรู้เกี่ยวกับโลก (Global Awareness)

ความรู้เกี่ยวกับการเงิน เศรษฐศาสตร์ ธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการ (Financial, Economics, Business and Entrepreneurial Literacy)

ความรู้ด้านการเป็นพลเมืองที่ดี (Civic Literacy)

<sup>119</sup> ศิริวรรณ ฉัตรมณีรุ่งเรือง และ วราภรณ์ ทองนพคุณ , (เอกสารประกอบ เรื่อง ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ความท้าทายในอนาคต (21st Century Skill : The Challenges Ahead))

ความรู้ด้านสุขภาพ (Health Literacy)

ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Literacy)

**ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม** จะเป็นตัวกำหนดความพร้อมของนักเรียนเข้าสู่โลกการทำงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้นในปัจจุบัน ได้แก่

ความริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรม

การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา

การสื่อสารและการร่วมมือ

**ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี** เนื่องด้วยในปัจจุบันมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านทางสื่อและเทคโนโลยีมากมาย ผู้เรียนจึงต้องมีความสามารถในการแสดงทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและปฏิบัติงานได้หลากหลาย โดยอาศัยความรู้ในหลายด้าน ดังนี้

ความรู้ด้านสารสนเทศ

ความรู้เกี่ยวกับสื่อ

ความรู้ด้านเทคโนโลยี

**ทักษะด้านชีวิตและอาชีพ** ในการดำรงชีวิตและทำงานในยุคปัจจุบันให้ประสบความสำเร็จ นักเรียนจะต้องพัฒนาทักษะชีวิตที่สำคัญดังต่อไปนี้

ความยืดหยุ่นและการปรับตัว

การริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นตัวของตัวเอง

ทักษะสังคมและสังคมข้ามวัฒนธรรม

การเป็นผู้สร้างหรือผู้ผลิต (Productivity) และความรับผิดชอบเชื่อถือได้ (Accountability)

ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ (Responsibility)

**ทักษะของคนในศตวรรษที่ 21** ที่ทุกคนจะต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต คือ การเรียนรู้ 3R x 7C

- 3R คือ Reading (อ่านออก), (W) Riting (เขียนได้), และ (A) Rithematics (คิดเลขเป็น)
- 7C ได้แก่
  1. Critical Thinking and Problem Solving  
(ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา)
  2. Creativity and Innovation  
(ทักษะด้านการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม)
  3. Cross-cultural Understanding  
(ทักษะด้านความเข้าใจความต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์)
  4. Collaboration, Teamwork and Leadership  
(ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ)

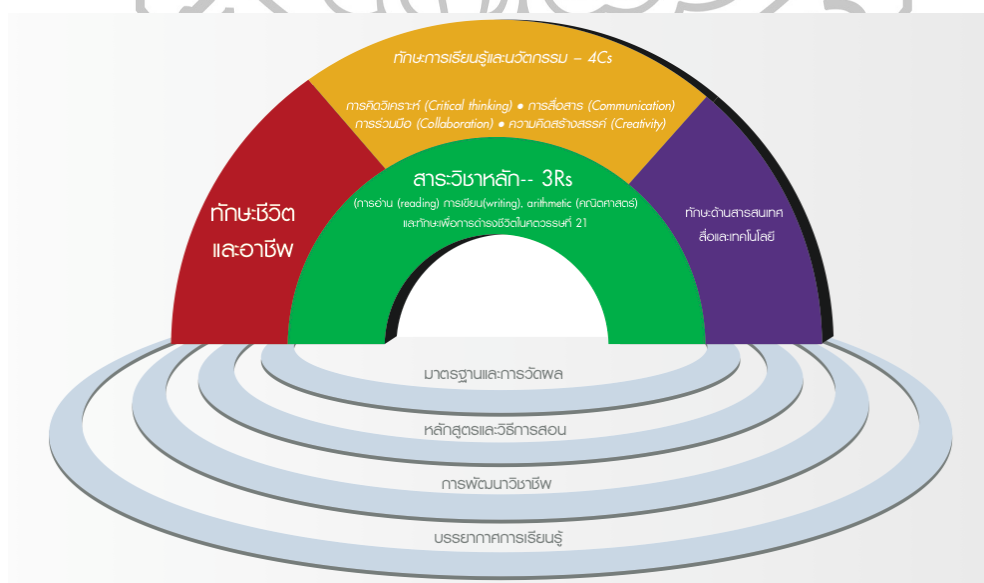
5. Communications, Information, and Media Literacy  
(ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศ และรู้เท่าทันสื่อ)
6. Computing and ICT Literacy  
(ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร)
7. Career and Learning Skills  
(ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้)

### แนวคิดทักษะแห่งอนาคตใหม่ : การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และกรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เป็นการกำหนดแนวทางยุทธศาสตร์ในการจัดการเรียนรู้ โดยร่วมกันสร้างรูปแบบและแนวปฏิบัติในการเสริมสร้างประสิทธิภาพของการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นที่องค์ความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญและสมรรถนะที่เกิดกับตัวผู้เรียน เพื่อใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมแห่งความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โดยจะอ้างอิงถึงรูปแบบ (Model) ที่พัฒนามาจากเครือข่ายองค์กรความร่วมมือเพื่อทักษะแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Partnership For 21<sup>st</sup> Century Skills) ที่มีชื่อย่อว่า เครือข่าย P21 ซึ่งได้พัฒนากรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยผสมผสานองค์ความรู้ ทักษะเฉพาะด้าน ความชำนาญการและความรู้เท่าทันด้านต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อความสำเร็จของผู้เรียนทั้งด้านการทำงานและการดำเนินชีวิต

#### กรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

กรอบแนวคิดในการจัดการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21 ที่แสดงผลลัพธ์ของนักเรียนและปัจจัยส่งเสริมสนับสนุนในการจัดการเรียนรู้เพื่อรองรับศตวรรษที่ 21



แผนภาพที่ 28 กรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (21<sup>st</sup> Century Learning Framework) (<http://www.qlf.or.th/>)

กรอบแนวคิดเชิงมนทัศน์สำหรับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เป็นที่ยอมรับในการสร้างทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Model of 21<sup>st</sup> Century Outcomes and Support Systems) ซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางเนื่องด้วยเป็นกรอบแนวคิดที่เน้นผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียน (Student Outcomes) ทั้งในด้านความรู้สาระวิชาหลัก (Core Subjects) และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่จะช่วยผู้เรียนได้เตรียมความพร้อมในหลากหลายด้าน รวมทั้งระบบสนับสนุนการเรียนรู้ ได้แก่ มาตรฐานและการประเมิน หลักสูตรและการเรียนการสอน การพัฒนาครู สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการเรียนในศตวรรษที่ 21

การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ต้องก้าวข้าม “สาระวิชา” ไปสู่การเรียนรู้ “ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21” (21<sup>st</sup> Century Skills) ซึ่งครูจะเป็นผู้สอนไม่ได้ แต่ต้องให้นักเรียนเป็นผู้เรียนรู้ด้วยตนเอง โดยครูจะออกแบบการเรียนรู้ ฝึกฝนให้ตนเองเป็นโค้ช (Coach) และอำนวยความสะดวก (Facilitator) ในการเรียนรู้แบบ PBL (Problem-Based Learning) ของนักเรียน ซึ่งสิ่งที่เป็นตัวช่วยของครูในการจัดการเรียนรู้คือ ชุมชนการเรียนรู้ครูเพื่อศิษย์ (Professional Learning Communities : PLC) เกิดจากการรวมตัวกันของครูเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานที่ของครูแต่ละคนนั่นเอง

### สอนอย่างไรให้นักเรียนได้ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21

จากวิสัยทัศน์ในบทที่ 1 หลายคนมีคำถามเกิดขึ้น “การศึกษาในศตวรรษที่ 21 ควรจะมีลักษณะอย่างไร” โดยที่การศึกษาในประเทศไทยนั้นได้ยึดหลักของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ตามความคิดของนักทฤษฎีจิตวิสต์ (Constructivist) ที่เชื่อว่าการเรียนรู้เกิดจากการที่ผู้เรียนเป็นผู้สร้างความรู้ นักจิตวิทยาที่มีอิทธิพลต่อการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง คือ Piaget นักจิตวิทยาชาวสวิส และ Vygotsky นักจิตวิทยาชาวรัสเซีย Piaget เน้นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ช่วยให้เกิดการปรับเปลี่ยนโครงสร้างความรู้ความคิด เกิดการเชื่อมโยงประสบการณ์เดิมกับประสบการณ์ใหม่ ส่วน Vygotsky อธิบายหลักการสำคัญว่าผู้เรียนจะมีความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองได้ในระดับหนึ่ง และจะสามารถก้าวไปยังระดับการเรียนรู้ที่สูงขึ้นตามศักยภาพที่มีอยู่เมื่อได้รับการแนะนำช่วยเหลือจากผู้รู้ แนวความคิดของทั้ง Piaget และ Vygotsky มีส่วนที่คล้ายคลึงกันตรงการมีปฏิสัมพันธ์เพื่อนำสู่การเชื่อมโยงระหว่างประสบการณ์เดิมและประสบการณ์ใหม่ และการไปถึงระดับที่ผู้เรียนมีศักยภาพ

แต่เมื่อยุคสมัยเปลี่ยนแปลง ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น ทำให้วงการการศึกษาในประเทศไทยจำเป็นต้องตอบสนองต่อความท้าทายที่ต้องเผชิญอยู่นี้ เราต้องการรูปแบบการทำงานที่สามารถพัฒนากรอบความคิดเพื่อการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21 เพื่อที่สามารถจัดการศึกษาตอบสนองต่อความต้องการที่กำลังเปลี่ยนแปลงของสังคมซึ่งเยาวชนไทยกำลังเผชิญอยู่ จากบทแรกเรทราบนิยามของทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ในบทนี้เราจะมาตีความหมายและพยายามทำความเข้าใจว่าครูที่มีหน้าที่สอนนั้นจะออกแบบบทเรียนอย่างไรเพื่อให้นักเรียนสามารถบรรลุเป้าหมายเกิดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เมื่อเราอ่านนิยามของทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 จะเห็นได้มุมมองของนักการศึกษาที่ต้องการให้นักเรียนในอนาคตมีคุณลักษณะดัง 4 ประการนี้

1. วิถีทางของการคิด ได้แก่ สร้างสรรค์ คิดวิจารณ์ญาณ การแก้ปัญหา การเรียนรู้และตัดสินใจ (Ways of Thinking. Creativity, Critical Thinking, Problem-solving, decision - Making and Learning)
2. วิถีทางของการทำงาน ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร และการร่วมมือ (Ways of Working. Communication and Collaboration)
3. เครื่องมือสำหรับการทำงาน ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้ด้านข้อมูล (Tools for Working. Information and Communications Technology (ICT) and Information Literacy)
4. ทักษะสำหรับดำรงชีวิตในโลกปัจจุบัน ได้แก่ ความเป็นพลเมือง ชีวิตและอาชีพ และ ความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม (Skills for Living in the World. Citizenship, Life and Career, and Personal and Social Responsibility)

จากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมในยุคปัจจุบัน ทำให้การจัดการเรียนการสอนต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น โดยนักการศึกษาได้มีการนำเสนอหลักการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสามารถสรุปประเด็นสำคัญของลักษณะการจัดการเรียนรู้ได้ดังนี้

1. มนุษย์มีรูปแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ผู้สอนจึงต้องใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย หากผู้สอนนำรูปแบบการเรียนรู้แบบใดแบบหนึ่งไปใช้กับผู้เรียนทุกคนตลอดเวลา อาจทำให้ผู้เรียนบางคนเกิดอาการต่อต้านทางสติปัญญา
2. ผู้เรียนควรเป็นผู้กำหนดองค์ความรู้ของตนเอง ไม่ใช่ นำความรู้ไปใส่และให้ผู้เรียนดำเนิน รอยตามผู้สอน
3. โลกยุคใหม่ต้องการผู้เรียนซึ่งมีวินัย มีพฤติกรรมที่รู้จักยืดหยุ่นหรือปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ที่เป็นแบบเผด็จการ แบบให้อิสระ หรือแบบประชาธิปไตย
4. เนื่องจากข้อมูลข่าวสารในโลกจะทวีเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่า ทุกๆ 10 ปี โรงเรียนจึงต้องใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย โดยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ กัน
5. ให้ใช้กฎเหล็กของการศึกษาที่ว่า “ระบบที่เข้มงวดจะผลิตคนที่เข้มงวด” และ “ระบบที่ยืดหยุ่นจะผลิตคนที่รู้จักคิดยืดหยุ่น”
6. สังคม หรือชุมชนที่มั่งคั่ง ร่ำรวยด้วยข้อมูลข่าวสาร ทำให้การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้ในหลายๆ สถานที่
7. การเรียนรู้แบบเจาะลึก (Deep Learning) มีความจำเป็นมากกว่าการเรียนรู้แบบผิวเผิน (Shallow Learning) หมายความว่า จะเรียนอะไรต้องเรียนให้รู้จริง ให้รู้ลึก รู้รอบ ไม่ใช่เรียนแบบงูๆ ปลาๆ ดังจะเห็นจากในอดีตที่มีการบรรจุเนื้อหาไว้ในหลักสูตรมากเกินไป จนผู้เรียนไม่รู้ว่าเรียนไปเพื่ออะไร และสิ่งที่เรียนไปแล้วมีความสัมพันธ์อย่างไร

### ระบบส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

การพัฒนากรอบความคิดที่ครอบคลุมเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 นั้นจำเป็นต้องจะต้องสร้างระบบส่งเสริมเพิ่มขึ้นจาก ทักษะเฉพาะด้าน องค์ความรู้ ความชำนาญการและความสามารถในการเรียนรู้ด้านต่างๆ เพื่อช่วยให้นักเรียนรอบรู้ มีความสามารถที่จำเป็นและหลากหลาย เครือข่าย P21 ได้ระบุระบบส่งเสริมให้นักเรียนได้รอบรู้ทักษะการเรียนรู้ที่สำคัญ ในศตวรรษที่ 21 ไว้ด้วยกัน 5 ระบบดังนี้:

1. มาตรฐานการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (21st Century Standards)
2. การประเมินผลทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Assessments of 21st Century Skills)
3. หลักสูตรและวิธีการสอนในศตวรรษที่ 21(21st Century Curriculum and Instruction)
4. การพัฒนาวิชาชีพในศตวรรษที่ 21 (21st Century Professional Development)
5. บรรยากาศการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (21st Century Learning Environments)

#### มาตรฐานในศตวรรษที่ 21 ( 21st Century Standards ) จุดเน้น

- 1). เน้นทักษะ ความรู้และความเชี่ยวชาญที่เกิดกับผู้เรียน
- 2). สร้างความรู้ความเข้าใจในการเรียนในเชิงสหวิทยาการระหว่างวิชาหลักที่เป็นจุดเน้น
- 3). มุ่งเน้นการสร้างความรู้และเข้าใจในเชิงลึกมากกว่าการสร้างความรู้แบบผิวเผิน
- 4). ยกระดับความสามารถผู้เรียนด้วยการให้ข้อมูลที่เป็นจริง การใช้สื่อหรือเครื่องมือที่มีคุณภาพจากการเรียนรู้ในสถานศึกษา การทำงานและในการดำรงชีวิตประจำวัน ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างมีความหมาย และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้
- 5). ใช้หลักการวัดประเมินผลที่มีคุณภาพระดับสูง

#### การประเมินทักษะในศตวรรษที่ 21 (Assessment of 21st Century Skills) จุดเน้น

- 1). สร้างความสมดุลในการประเมินผลเชิงคุณภาพ โดยการใช้แบบทดสอบมาตรฐานสำหรับการทดสอบย่อยและทดสอบรวมสำหรับการประเมินผลในชั้นเรียน
- 2). เน้นการนาประโยชน์ของผลสะท้อนจากการปฏิบัติของผู้เรียนมาปรับปรุงแก้ไขงาน
- 3). ใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับการทดสอบวัดและประเมินผลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- 4). สร้างและพัฒนาระบบแฟ้มสะสมงาน (Portfolios) ของผู้เรียนให้เป็นมาตรฐานและมีคุณภาพ (Edwards, 1950.)<sup>120</sup>

#### หลักสูตรและการสอนในศตวรรษที่ 21 ( 21st Century Curriculum and Instruction )

- 1). การสอนให้เกิดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นเชิงสหวิทยาการของวิชาแกนหลัก

<sup>120</sup> Edwards ,TB. Measurement of some aspects of critical thinking. *Journal of Experimental Education*, 1950 : 263–278.



2). สร้างโอกาสที่จะประยุกต์ทักษะเชิงบูรณาการข้ามสาระเนื้อหา และสร้างระบบการเรียนรู้ที่เน้นสมรรถนะเป็นฐาน (Competency-based )

3). สร้างนวัตกรรมและวิธีการเรียนรู้ในเชิงบูรณาการที่มีเทคโนโลยีเป็นตัวเกื้อหนุน การเรียนรู้แบบสืบค้น และวิธีการเรียนจากการใช้ปัญหาเป็นฐาน ( Problem-based Learning ) เพื่อการสร้างทักษะขั้นสูงทางการคิด

### การพัฒนาทางวิชาชีพในศตวรรษที่ 21 ( 21st Century Professional Development )

1). จุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อการสร้างครูให้เป็นผู้ที่มีทักษะความรู้ความสามารถในเชิงบูรณาการ การใช้เครื่องมือและกำหนดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติในชั้นเรียน และสร้างให้ครูมีความสามารถในการวิเคราะห์และกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ได้เหมาะสม

2). สร้างความสมบูรณ์แบบในมิติของการสอนด้วยเทคนิควิธีการสอนที่หลากหลาย

3). สร้างให้ครูเป็นผู้มีทักษะความรู้ความสามารถในเชิงลึกเกี่ยวกับการแก้ปัญหา การคิดแบบวิจารณ์ญาณ และทักษะด้านอื่นๆที่สำคัญต่อวิชาชีพ (Halpern. 1998)<sup>121</sup>

4). เป็นยุคแห่งการสร้างสมรรถนะทางวิชาชีพให้เกิดขึ้นกับครูเพื่อเป็นตัวแบบ ( Model ) แห่งการเรียนรู้ของชั้นเรียนที่จะนำไปสู่การสร้างทักษะการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนได้อย่างมีคุณภาพ

5). สร้างให้ครูเป็นผู้ที่มีความสามารถวิเคราะห์ผู้เรียนได้ทั้งรูปแบบการเรียนรู้ สติปัญญา จุดอ่อนจุดแข็งในตัวผู้เรียน เหล่านี้เป็นต้น

6). ช่วยให้ผู้ครูได้เกิดการพัฒนาความสามารถให้สูงขึ้นเพื่อนำไปใช้สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ทางการสอนและจัดประสบการณ์ทางการเรียนได้เหมาะสมกับบริบททางการเรียนรู้

7). สนับสนุนให้เกิดการประเมินผู้เรียนอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างทักษะและเกิดการพัฒนาการเรียนรู้

8). แบ่งปันความรู้ระหว่างชุมชนทางการเรียนรู้โดยใช้ช่องทางหลากหลายในการสื่อสารให้เกิดขึ้น

9). สร้างให้เกิดตัวแบบที่มีการพัฒนาทางวิชาชีพได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

### สภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ( 21st Century Learning Environment )

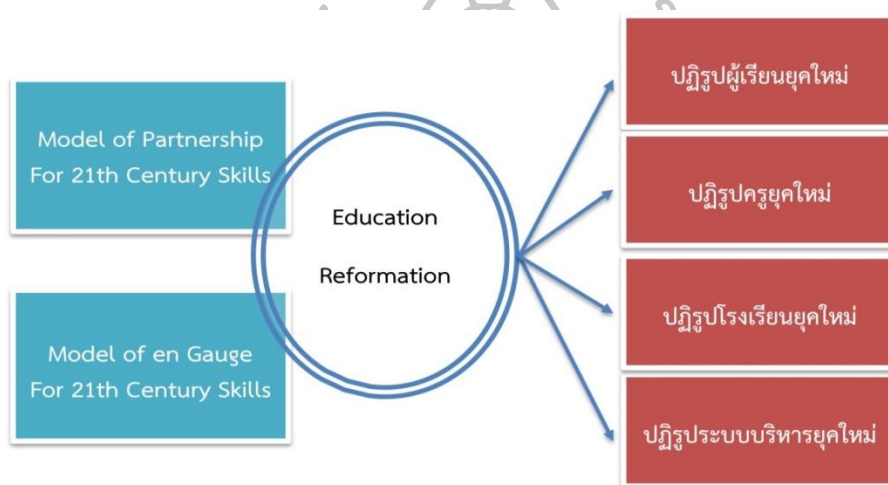
1). สร้างสรรค์แนวปฏิบัติทางการเรียน การรับการสนับสนุนจากบุคลากรและสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เกื้อหนุน เพื่อช่วยให้อาจารย์เรียนการสอนบรรลุผล

2). สนับสนุนทางวิชาชีพแก่ชุมชนทั้งในด้านการให้การศึกษา การมีส่วนร่วม การแบ่งปันสิ่งปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างกันรวมทั้งการบูรณาการหลอมรวมทักษะหลากหลายสู่การปฏิบัติในชั้นเรียน

3). สร้างผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จากสิ่งที่ปฏิบัติจริงตามบริบท โดยเฉพาะการเรียนแบบโครงงาน

<sup>121</sup> Halpern, DF. (Teaching critical thinking for transfer across domains: Disposition, skills, structure training , and metacognitive monitoring. *American Psychologist*. 1998) 53 : 449-455.

4. สร้างโอกาสในการเข้าถึงสื่อเทคโนโลยี เครื่องมือหรือแหล่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ  
 5. ออกแบบระบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมทั้งการเรียนเป็นกลุ่มหรือการเรียนรายบุคคล  
 6. นำไปสู่การพัฒนาและขยายผลสู่ชุมชนทั้งในรูปแบบการเผชิญหน้าหรือระบบออนไลน์  
 ที่กล่าวมาทั้งหมดในเบื้องต้นนั้น เป็นการสร้างกรอบแนวคิดของการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่ผ่านกระบวนการวิจัยโดย Partnership for 21st Century Skills เป็นตัวแบบที่นำเสนอในรายละเอียดของตัวแปรหรือองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพทางการเรียนรู้ในสังคมยุคใหม่ที่ต้องคำนึงถึง และต้องสร้างให้เกิดขึ้นกับผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษาทุกฝ่ายทั้งครู นักเรียน ผู้บริหาร ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย (Stakeholders)



แผนภาพที่ 29 ความสัมพันธ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในศตวรรษที่ 21

การสอนที่จัดว่ามีประสิทธิภาพ ครูนั้นต้องมีคุณสมบัติมากกว่าการเป็นผู้ที่ทำหน้าที่สอน (Instructor) ครูต้องมีลักษณะของผู้ที่สามารถชี้แนะการเรียนรู้ (Learning Coaching) และสามารถทำหน้าที่เป็นผู้นำนักเรียนท่องเที่ยงไปสู่โลกแห่งการเรียนรู้ได้ (Learning Travel Agent) จากที่กล่าวมานั้น บทบาทของครูจากยุคสมัยก่อนจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเมื่ก้าวสู่ยุคแห่งศตวรรษที่ 21 ครูในโลกยุคใหม่ต้องมีความรอบรู้มากกว่าการเป็นผู้ดูแลรายวิชาที่สอนเท่านั้น แต่ครูมีบทบาทของการเพิ่มพูนความรู้แก่นักเรียน เสริมสร้างทักษะที่จำเป็นต่อการประกอบอาชีพ

ในศตวรรษที่ 21 การจัดการเรียนรู้นั้นต้องมีความสัมพันธ์ มีขั้นตอนและกระบวนการที่เป็นลำดับที่ผู้เรียนสามารถมีส่วนร่วมกับการเรียนการสอน เช่น การกำหนดปัญหาที่สนใจและการทำกิจกรรมกลุ่ม เพื่อให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์และสามารถบูรณาการกับรายวิชาอื่นๆ ได้

ในศตวรรษที่ 21 ไอซีทีได้เข้ามาบทบาททางการศึกษาและเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวันของคนทั่วโลก ไอซีทีในปัจจุบันจึงไม่ใช่เป็นเพียงแหล่งข้อมูลข่าวสารเท่านั้น

“ครูสามารถบูรณาการความก้าวหน้าทางไอซีทีกับการจัดการเรียนรู้ได้อย่างไร”

การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี (Technology-based Learning) ครอบคลุมวิธีการเรียนรู้หลากหลายรูปแบบได้แก่ การเรียนรู้บนคอมพิวเตอร์ (Computer-based Learning) การเรียนรู้บนเว็บ (Web-based Learning) ห้องเรียนเสมือนจริง (Virtual Classrooms) ความร่วมมือดิจิทัล (Digital Collaboration) เป็นต้น ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ทุกประเภท เช่น อินเทอร์เน็ต (Internet) อินทราเน็ต (Intranet) เอ็กซ์ทราเน็ต (Extranet) การถ่ายทอดผ่านดาวเทียม (Satellite broadcast) แถบบันทึกเสียงและวิดีโอเทป (Audio/Video Tape) โทรทัศน์ที่สามารถโต้ตอบกันได้ (Interactive TV) และซีดีรอม (CD-ROM) การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์เป็นวิธีการเรียนรู้ที่มีความสำคัญมากขึ้นเป็นลำดับแต่อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่งของเทคโนโลยี ทำให้ผู้สอนจำเป็นต้องศึกษา ทาความรู้และเตรียมพร้อมตนเองเพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเหล่านี้ในการเรียนการสอนวิธีการเตรียมตัวในการใช้เทคโนโลยีในการสอนคือ เทคนิคที่เราต้องรู้มี 2 ประการคือ (1) การรู้และเข้าใจศักยภาพของทรัพยากรที่โรงเรียนมี เช่น ครูต้องรู้ว่าในโรงเรียนมีอะไรที่สามารถใช้เป็นประโยชน์ในการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้ โดยปกติแล้วสิ่งที่โรงเรียนมีคือ ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องโสตทัศนศึกษา ห้องเรียนที่มีเครื่องฉายโปรเจกเตอร์ คอมพิวเตอร์แบบตั้งโต๊ะ หรือแบบโน้ตบุ๊ก รวมไปถึงระบบขยายเสียง (2) ครูต้องมีความรู้ด้านเทคโนโลยีที่สามารถนำมาใช้ในการเรียนการสอน รวมไปถึงข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ โปรแกรมประยุกต์ที่เป็นประโยชน์ในการเรียนการสอน สื่อภาพและเสียง วิดีทัศน์ ข่าวและประเด็นที่เป็นที่สนใจ เป็นต้น เทคโนโลยีที่ครูสามารถนำมาใช้ในการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงแนวคิด มีจำนวนมาก และครูสามารถเลือกใช้ได้ตามความถนัดหรือความสนใจ ดังที่ บุปผชาติ ทัทพิกรณ์ (2551)<sup>122</sup> ยกตัวอย่างดังต่อไปนี้

#### การใช้วีดิทัศน์

การใช้ภาพและเสียง ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีขึ้น โดยเฉพาะเนื้อหาที่เป็นนามธรรม การใช้วีดิทัศน์มีทั้ง ภาพยนตร์ แอนิเมชัน วีดิโอคลิป โปรแกรมกราฟิกซึ่งแหล่งที่สามารถหาวีดิทัศน์เหล่านี้ คือ อินเทอร์เน็ต ซีดี ดีวีดี ที่มาพร้อมกับหนังสือเรียน (Textbook) ภาพยนตร์ สารคดี เว็บไซต์ต่าง ๆ ทั้งนี้วีดิทัศน์จะทำหน้าที่เป็น เพียงสื่อหรือแหล่งการเรียนรู้ของครูเท่านั้น โดยไม่สามารถนำมาทดแทนการสอนได้ ครูต้องสร้างบริบท (Context) หรืออรรถบท (Theme) ของบทเรียนโดยใช้วีดิทัศน์เป็นสื่อ การเรียนรู้จึงจะมีความหมายสำหรับผู้เรียน

#### เพลงและเสียง

เพลงเป็นสื่อที่เข้าถึงผู้เรียนได้ดี ทั้งนี้มีการใช้เพลงเพื่อการเรียนการสอนมานานแล้ว ในวิชาเคมี เนื้อหาที่ใช้เพลงในกิจกรรมการเรียน ยกตัวอย่างเช่น ตารางธาตุ ทั้งนี้เพลงมีทั้งแบบสำเร็จที่ครูสามารถ

<sup>122</sup> บุปผชาติ ทัทพิกรณ์ , การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนการสอน. พิมพ์ครั้งที่ 1. (กรุงเทพฯ: โครงการเทคโนโลยีสารสนเทศตามพระราชดำริ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์. 2551)

นำมาใช้ได้ หรือการใช้ทำนองแล้วใส่เนื้อร้องเอง รวมไปถึงให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมประพันธ์ทำนองหรือคำร้องที่สอดคล้องกับเนื้อหาที่เรียน ก็เป็นเทคนิคที่กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดี นอกจากนี้เสียงยังมีส่วนสำคัญในการสร้างความเข้าใจ ยกตัวอย่างเช่น ให้นักเรียนเรียงลำดับเสียงจากการทำปฏิกิริยาของธาตุอัลคาไลน์ (หมู่ ๑A) กับน้ำ จากโซเดียม (Na) ไปจนถึงแฟรนเซียม (Fr) เพื่อเรียงลำดับความรุนแรงของการเกิดปฏิกิริยา จากนั้นจึงนำไปสู่การอภิปราย

### โปรแกรมประยุกต์ (Application Program)

ครูสามารถใช้โปรแกรมประยุกต์ในการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนได้มากมาย โดยอาจจะเริ่มต้นจากการใช้โปรแกรมประจำเครื่อง เช่น Microsoft Word Excel และ PowerPoint ไปจนถึงโปรแกรมเฉพาะ เช่น Crocodile Chemdraw หรือโปรแกรมกราฟิก เช่น Autodesk MAYA ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับทักษะของครูเองว่าคุ้นเคย กับโปรแกรมใด นอกจากนี้ครูยังสามารถสร้างภาพยนตร์สั้นได้เอง โดยใช้โปรแกรมตัดต่อภาพยนตร์เช่น Movie Maker หรือ Ulead โดยในปัจจุบันกล้องถ่ายรูปหรือโทรศัพท์ก็สามารถถ่ายภาพทำคลิปสั้น ๆ เพื่อใช้ประโยชน์ทางการเรียน นอกจากนี้ยังมีโปรแกรมชนิด Freeware ที่ไม่สงวนลิขสิทธิ์การใช้งาน ที่ครูสามารถดาวน์โหลดเพื่อใช้เป็นสื่อในการเรียนได้ ตัวอย่างการใช้โปรแกรมประยุกต์

### เทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication Technology)

เทคโนโลยีการสื่อสารในปัจจุบันก้าวหน้าไปมาก และสามารถดาวน์โหลดหรืออัปโหลด เพื่อแลกเปลี่ยนเนื้อหา (Content) ได้อย่างรวดเร็วทั้ง ภาพ เสียง ข้อความ วิดีโอ ทั้งแบบ Synchronize และ Asynchronize เทคโนโลยีการสื่อสารที่เป็นที่นิยมคือ เครือข่ายสังคมออนไลน์ (Online Social Network) การใช้เครื่องมือค้นหา บนเว็บ (Search Engine) การโต้ตอบผ่านกระดานสนทนา (Web Board) การเขียนบล็อก (Blog) การโต้ตอบโดยใช้วิดีโอ เช่น Youtube.com รวมไปถึงสื่อเนื้อหาอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Content) ต่างๆ ที่สามารถเข้าถึงได้ผ่านอินเทอร์เน็ต เช่น เว็บไซต์ของรายการโทรทัศน์ สมาคมวิชาชีพครู องค์กรวิทยาศาสตร์ต่างๆ

### การเรียนรู้จากปัญหา รากฐานสำหรับการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมทักษะแห่งศตวรรษที่ 21

การเรียนรู้จากปัญหาหรือการเรียนรู้แบบ PBL (Problem-Based Learning)

การเรียนรู้จากปัญหาหรือการเรียนรู้แบบ PBL (Problem-Based Learning) เป็นวิธีการเตรียมพร้อมให้ผู้เรียนสามารถรับมือกับปัญหา หัดเป็นนักแก้ปัญหา โดยครูเป็นโค้ช (Coach) หรือผู้ให้ความช่วยเหลือเท่านั้น วิธีการสอนแบบนี้จะเน้นให้ผู้เรียนเป็นผู้ตัดสินใจในการแสวงหาความรู้ และรู้จักการรวมกลุ่มทำงานเป็นทีมเพื่อแก้ไขปัญหา โดยเน้นให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และสามารถนำทักษะที่ได้มาใช้ในการแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันได้ ปัญหาที่ครูนำมาใช้นั้นจะมีความเกี่ยวข้องกับความรู้ที่เรียนหรือนำมาจากสถานการณ์จริงก็ได้ แนวทางการจัดการเรียนรู้จากปัญหา (PBL) มีแนวคิดสำคัญ ดังนี้ (บุญเลี้ยง ชุมทอง : 2556)

1. ให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้อย่างแท้จริง (Student-centered Learning) เป็นผู้กำหนดสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ด้วยตนเอง

2. จัดกลุ่มผู้เรียนเป็นกลุ่มย่อยขนาดเล็ก (ประมาณ 3 – 5 คน) โดยมีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกลุ่ม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ไปด้วยกัน
3. ครูทำหน้าที่ เป็นผู้ให้คำแนะนำ (Coach) หรือผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) แก่ผู้เรียนในการแสวงหาแหล่งข้อมูล การศึกษาข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล
4. ใช้ปัญหาเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และการแก้ปัญหา
5. มีการบูรณาการเนื้อหาของความรู้ (Content Integration) โดยเกี่ยวข้องกับศาสตร์หรือความรู้ความสามารถของผู้เรียน
6. ผู้เรียนมีการศึกษาค้นคว้า และแสวงหาข้อมูลด้วยตนเอง (Self-directed Learning)
7. ผู้เรียนได้ลงมือแก้ปัญหา รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล สรุปและประเมินผล
8. ผู้สอนมีการประเมินผลการเรียนรู้ทั้งทางด้านเนื้อหา ทักษะกระบวนการ และการทำงานกลุ่มของผู้เรียน

การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เรียนแสวงหาความรู้ และนำเอาความรู้ที่ได้นั้นมาแก้ปัญหา การจัดการเรียนการสอนแบบ PBL จะมีขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน ดังนี้

การจัดเตรียมการเรียนการสอน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ และเนื้อหาพื้นฐานที่ผู้เรียนต้องแสวงหาความรู้ การกำหนดปัญหาให้สอดคล้องกับสภาพจริงของสังคมและแนวทางการประเมินผลการจัดการเรียนการสอน เป็นการนำเอาแผนการจัดการเรียนการสอนที่ได้เตรียมไว้มาใช้กับผู้เรียนตามกระบวนการ

ระบุปัญหา (Problem Identification) ผู้เรียนจะต้องระบุปัญหาที่แท้จริงได้ โดยใช้กระบวนการคิดที่มีเหตุผล ลักษณะคำถามที่ดีจะเป็นปัญหาที่พบบ่อย มีความสำคัญและเป็นสถานการณ์จริงมีข้อมูลประกอบ เป็นปัญหาที่ครอบคลุมการเรียนรู้หลายสาขาวิชา มีลักษณะกระตุ้นให้ผู้เรียนสนใจงานที่กำลังทำอยู่และมองเห็นทิศทางในการทำงานต่อไป

การเรียนการสอนในกลุ่มย่อย (Small Group Tutorial Learning) เพื่อให้ผู้เรียนมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระดมความคิด ความรู้มาช่วยกันแก้ปัญหา และแสวงหาข้อมูลเป็นความรู้ใหม่ โดยผู้เรียนกำหนดแนวทางการค้นคว้าหาความรู้ โดยอาศัยการทำงานเป็นกลุ่ม

การแสวงหาข้อมูลด้วยตนเอง (Self-directed Learning) ผู้เรียนแต่ละคนจะต้องไปแสวงหาความรู้ และรับผิดชอบงานในส่วนของตัวเองที่มีต่อกลุ่ม เพื่อใช้ในการแก้ปัญหา

การประเมินผลการเรียนการสอน ผู้เรียนประเมินผลตนเอง (Self-Evaluation) และการประเมินผลการปฏิบัติการของสมาชิกกลุ่ม (Peer Evaluation) โดยเน้นที่กระบวนการเรียนของผู้เรียน ใช้การประเมินจากสภาพจริง (Authentic Assessment) ที่ดูจากความสามารถในการปฏิบัติงาน

### บทบาทของผู้สอนในการจัดการเรียนรู้จากปัญหา (PBL)

ผู้สอนจะเป็นผู้จัดประสบการณ์ให้กับผู้เรียน ให้มีวิธีการเรียนที่ถูกต้องและเสริมสร้างความคิดในระดับสูง เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ สร้างบทเรียนที่กระตุ้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในเนื้อหาที่เป็นแนวคิดสำคัญของปัญหานั้นๆ ครูจะมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1. ครูพยายามถามกระตุ้นให้ผู้เรียนคิดวิเคราะห์ตลอดการเรียนการสอน
2. แนะนำให้ผู้เรียน เรียนรู้ผ่านขั้นตอนการเรียนรู้ทีละขั้น
3. ส่งเสริมผลักดันให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในระดับที่ลึกซึ้ง
4. หลีกเลี่ยงการให้ความเห็นต่อการอภิปรายของผู้เรียน บ่งชี้ว่าถูกหรือผิด

### บทบาทของผู้เรียนในการจัดการเรียนรู้จากปัญหา (PBL)

ผู้เรียนที่จะประสบความสำเร็จในการเรียนรู้จากปัญหานี้ จะต้องมีความรู้พื้นฐานที่เหมาะสมกับปัญหาที่เรียนมีความสามารถในการสื่อสาร เนื่องจากการเรียนเป็นกลุ่มย่อย ให้ความร่วมมือภายในกลุ่ม มีความรับผิดชอบและตระหนักในงานที่ได้รับมอบหมาย มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ รวมทั้งมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน

หลังจากได้เรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก ผู้เรียนจะได้พัฒนาทักษะต่างๆ ดังนี้

1. ความสามารถในการเรียนรู้จากปัญหา ซึ่งจะฝึกฝนให้มีประสบการณ์และความสามารถในการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง
2. ความสามารถในการแก้ปัญหา ผู้เรียนจะได้ฝึกทักษะการแก้ปัญหาและนำไปใช้ในการทำงานได้
3. ความสามารถในการชี้แนะหรือเริ่มต้นการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แสวงหาข้อมูลอย่างอิสระ โดยครูผู้สอนเตรียมโครงสร้างและคอยอำนวยความสะดวก จัดหาปัจจัยสนับสนุนในการค้นคว้าหาข้อมูล ผู้เรียนจะได้เรียนรู้วิธีการทำงานและการจัดการทรัพยากรต่างๆอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ความสามารถในการเรียนกลุ่มย่อย การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มย่อยผู้เรียนจะได้ฝึกการทำงานร่วมกับผู้อื่นในกลุ่มที่มีสมาชิกแตกต่างกัน เรียนรู้ที่จะรับฟัง วิเคราะห์ข้อมูล และวิจารณ์หรือแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ เป็นโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้และพัฒนาการเรียนรู้อของตนเองจากการประเมินและให้ข้อมูลของเพื่อนร่วมกลุ่ม และการประเมินตนเอง

การเรียนรู้แบบ PBL ที่จะฝึกและสร้างทักษะในศตวรรษที่ 21 ให้กับนักเรียนได้จริงและหลากหลาย การทำงานทั้งหมดที่ครูปล่อยให้ให้นักเรียนได้ลงมือทำจริงด้วยตนเอง ไม่ชี้แนะหรือให้คำปรึกษาจนเกินไป ซึ่งจะได้เปิดโอกาสให้นักเรียนได้คิดหาทางแก้ปัญหาเอง ไม่ด่วนบอกคำตอบก่อน แต่จะมีการบอกหรือให้คำแนะนำในกรณีที่ผิดหัวข้อหรือเข้าใจผิด หรือไม่ได้ใช้เหตุผลเอาเสียเลย ครูจึงจะให้ข้อคิดบ้างให้เขาได้ ตื่นรน ต่อสู้ พยายามคิดและลงมือแก้ไขปัญหาจากสติปัญญาของตนเอง การทำงานจะเกิดขึ้นตามลำดับอย่างเป็นธรรมชาติ ได้แก่ สังเกตและศึกษาข้อมูล เกิดข้อสงสัยที่จะเป็นปัญหา คาดเดาคำตอบรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูล ในที่สุดจะนำไปสู่คำตอบที่แท้จริงได้ ขั้นตอนการทำงานหรือการเรียนรู้เหล่านี้ เป็นขั้นตอนการทำงานของคนทำงานจริงๆอยู่แล้ว ดังนั้นหากครูเปิดโอกาสหรือออกแบบกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้

นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติ "คิดเองทำเอง" ด้วยเหตุและผล ก็จะทำให้นักเรียนได้ใช้กระบวนการเหล่านี้ในการเรียนรู้ โดยวิชาวิทยาศาสตร์จะเรียกว่า วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (scientific method)

### เราจะเสริมสร้างทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 จากการเรียนรู้จากปัญหาได้อย่างไร

ในการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลักหรือการเรียนรู้แบบ PBL นี้ ครูผู้สอนจะทำหน้าที่เป็นผู้ตั้งคำถาม และเป็นคนตั้งปัญหาเพื่อสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ และจะไม่ตั้งเป้าหมายว่าจะต้องได้คำตอบที่ถูกต้อง นักเรียนที่ตอบผิดถือว่าใช้ไม่ได้ เพราะเครื่องมือที่สำคัญที่สุดของการเรียนรู้และการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 คือ คำถามกับปัญหา

ครูผู้สอนจะเตรียมตัวและวางแผนจัดทำคำถามสำหรับนักเรียนเพื่อใช้ในการเรียนรู้จากปัญหา

1. กำหนดหัวข้อ โดยอ้างอิงจากหลักสูตรและตัวชี้วัดเพื่อกำหนดขอบเขตของความคิดและแนวคิดสำคัญที่จะให้ผู้เรียนได้ค้นคว้า
2. ทำแผนภาพแนวคิด/แผนผังมโนทัศน์ (Concept Mapping) ที่เกี่ยวข้องกับปัญหา โดยใช้หัวข้อหรือแนวคิดหลักเป็นจุดเริ่มต้น
3. ตรวจสอบหลักสูตรและตัวชี้วัดเพื่อกำหนดหัวข้อย่อยที่จะรวมเข้าไปในด้วย
4. กำหนดตัวชี้วัดหรือผลการเรียนรู้คาดหวังในวิชาและระบุคำถามสำคัญ รวมทั้งแนวคิดสำคัญ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่คาดหวังของนักเรียน ซึ่งจะกำหนดให้นักเรียนใช้ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ในการตั้งคำถามการแก้ไขปัญหา การคิดเชิงวิพากษ์ ความคิดสร้างสรรค์ การตั้งสมมติฐานและการคิดทบทวน โดยเน้นไปที่กระบวนการคิด
5. ออกแบบสถานการณ์จำลองหรือยกตัวอย่างปัญหาที่ทำให้เกิดความสนใจของนักเรียนและใช้เป็นเค้าโครงสำหรับรายวิชา โดยใช้ความรู้และความเข้าใจในแนวคิดสำคัญรวมเข้าไปในผลการเรียนรู้คาดหวัง
6. จัดทำแนวการสอนที่รวบรวมแนวทางการสืบค้นเพื่อสังเกตสิ่งที่นักเรียนทำและใช้ในการตั้งคำถาม ในการเรียนรู้จากปัญหา นักเรียนต้องค้นคว้าและตรวจสอบความน่าเชื่อถือ ความคลาดเคลื่อน สมมติฐานที่พิสูจน์จากการค้นพบ จากนั้นครูจะทำงานร่วมกับนักเรียนเพื่อหาวิธีการนำเสนอ อาจเลือกนำเสนอผลงานเป็นวิดีโอและพาวเวอร์พอยต์ จัดได้ว่าที่ อภิปรายร่วมกัน การเขียนเชิงสร้างสรรค์ และ ทบทวนความก้าวหน้าของตนเอง

ในระหว่างการสอนครูควรประเมินความเข้าใจของนักเรียนด้วยการให้นักเรียนตอบคำถามสั้นๆ เขียนเรียงความหรือเขียนบันทึกการสืบค้น (Inquiry Journal) ของตนเอง ซึ่งจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับคำถามเบื้องต้น การค้นคว้า คำถามต่อเนื่องและบันทึกประจำวัน/สัปดาห์ เกี่ยวกับแนวคิดสำคัญที่ได้เรียนรู้ ขั้นตอนการสืบค้น การประยุกต์ใช้กับเนื้อหาอื่น คำถามหรือความรู้ใหม่ และความเกี่ยวข้องกับชีวิตตนเอง

การเรียนรู้แบบ PBL นี้ให้ผลการเรียนรู้ด้านสาระวิชาดีกว่าหรือเท่ากับวิธีการจัดการเรียนรู้แบบอื่น แต่เมื่อวัดผลการเรียนรู้ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 จะพบว่า นักเรียนกลุ่มที่เรียนรู้แบบ PBL จะมีการเรียนรู้

สูงกว่าวิธีการเรียนรู้แบบอื่นมาก โดยมีผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ (วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรืองและอธิป จิตตฤกษ์ : 2554)<sup>123</sup>

ในการทดสอบนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 และปีที่ 5 ของโรงเรียนที่ใช้การเรียนรู้แบบ PBL เปรียบเทียบกับนักเรียนของโรงเรียนที่ใช้การสอนแบบเดิม โดยให้ทำโครงการแก้ปัญหาขาดแคลนที่อยู่อาศัยในหลากหลายประเทศ ได้ผลว่า นักเรียนจากโรงเรียนที่มีการเรียนรู้แบบ PBL ได้คะแนนสูงกว่าในการทดสอบการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) และการทดสอบระดับความมั่นใจต่อการเรียนรู้

มีผลการวิจัยส่วนหนึ่งพบว่า นักเรียนได้รับผลประโยชน์จากการเรียนรู้แบบ PBL ในการเพิ่มความสามรถด้านการความชัดเจนหรือเข้าใจปัญหา ความสามารถในการให้เหตุผลดีขึ้น สามารถโต้แย้ง แสดงความคิดเห็นได้เก่งขึ้น วางแผนโครงการที่ซับซ้อนดีขึ้น มีแรงจูงใจต่อการเรียนสูงขึ้น รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อการทำนงานมากขึ้น



<sup>123</sup> วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และอธิป จิตตฤกษ์. , ทักษะแห่งอนาคตใหม่/โดย James Bellanca และ Ron Brandt. (กรุงเทพฯ : Openworld. 2554)



## การบริหารสถานศึกษา

สถานศึกษาหรือโรงเรียนเป็นองค์การหรือสถาบันที่ทำหน้าที่จัดและให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม สถานศึกษาจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีบทบาทในกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา และมีความรอบรู้ในหลักการและจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา

การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ผู้บริหารดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ ที่มีความร่วมมือของผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยมีการวางแผน การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม และการจัดการ เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถและมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการศึกษา สอดคล้องกับแนวความคิดของ กู๊ด (Good)<sup>124</sup> ที่ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียนว่า เป็นการวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมการจัดการเกี่ยวกับงานหรือกิจการในโรงเรียนทั้งการบริหารธุรกิจโรงเรียนและการดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทั้งหมดในโรงเรียน ตลอดจนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนโดยตรง เช่น การเรียนการสอน การแนะแนว กิจกรรมเสริมหลักสูตร เป็นต้น ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) อธิบายว่า การบริหารโรงเรียน เป็นบริหารบุคลากรทางการศึกษา ครู นักเรียน เพื่อให้ความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียน ให้บุคคลทั้ง 3 กลุ่มเห็นด้วยและดำเนินการตามข้อตกลงที่วางไว้ และพึงยึดปฏิบัติโดยเคร่งครัด<sup>125</sup>

### 1. หลักการบริหารสถานศึกษา

ในการบริหารการศึกษาจะให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้นั้นผู้บริหารจะต้องมีหลักการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้บริหารต้องเป็นผู้รับผิดชอบเพื่อให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ หลักการบริหารการศึกษาประกอบด้วย

1. การวางเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ชัดเจน
2. การวางแผน และนำเทคนิคในการบริหารงาน
3. การจัดโครงสร้าง และวางระบบงาน
4. การใช้ทรัพยากร และค่าใช้จ่ายที่คุ้มค่า
5. การใช้อำนาจในการสั่งการ และควบคุม
6. การประเมินผลเพื่อปรับปรุงงาน

<sup>124</sup> Good , C.V. **Dictionary of Education.** (New York : McGraw-Hill Book company. 1983)

<sup>125</sup> Hoy, Wayne and Miskel , Cecil. **Educational Administration : Theory , Research, and Practice.** (New York : McGraw-Hill Book Company , 2001) , 170.

สอดคล้องกับแนวความคิดของปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ที่กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรจะได้คำนึงถึงหลักการบริหารดังนี้

1. มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่ชัดเจน ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงเป้าหมายของสถานศึกษาว่าเป็นไปในทิศทางใด จึงจะจัดงาน จัดคน จัดเงิน จัดวัสดุอุปกรณ์ได้เหมาะสม

2. ต้องมีเทคนิควิธีการในการบริหารงาน การบริหารงานทุกประเภทย่อมต้องมีเทคนิควิธีการขั้นตอนและกระบวนการ งานที่สมควรมีระบบ มีความรอบคอบ จึงจะทำให้งานดำเนินไปด้วยดี

3. มีการประเมินผล เมื่อได้ดำเนินกิจการใด ควรจะได้มีการประเมินผลและติดตามผลเพื่อจะได้เป็นแนวทางในการปรับปรุงงานได้ดีขึ้น การทำงานที่ขาดการประเมินผล จะไม่ช่วยในการพัฒนาสถานศึกษา

ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง<sup>126</sup> กล่าวว่า หลักการบริหารสถานศึกษามี 9 ประการคือ

1. ความเข้าใจในการนำนโยบายไปปฏิบัติการ (Policy)
2. ใช้อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Authority)
3. มีความสามารถในการคาดคะเน และจัดทำแผนงาน (Planning)
4. ความสามารถในการจัดโครงสร้างและระบบงาน (Organizing)
5. ความสามารถในการจัดบุคลากรลงในหน่วยงาน (Staffing)
6. ความสามารถในการอำนวยความสะดวก การเป็นผู้นำ (Directing)
7. การร่วมมือประสานงาน ประชาสัมพันธ์ (Coordinating)
8. ความสามารถในการจัดทำรายงานประเมินผลการปฏิบัติงาน (Reporting)
9. ความสามารถในการจัดการควบคุมทรัพยากร ค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน (Budgeting)

ชาอุชัย อาจารย์ กล่าวว่า หลักการบริหารการศึกษา แบ่งออกเป็น

1. การตั้งวัตถุประสงค์ (Purposing) การตั้งวัตถุประสงค์จะให้ทิศทางในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2. การวางแผน (Planning) การวางแผนเป็นการเลือกแนวทางในการปฏิบัติงานจากแนวทางหลายๆ แนวทาง การวางแผนมีประโยชน์เพราะเป็นการกำหนดสิ่งที่จะต้องทำให้สำเร็จ การวางแผนจะช่วยประหยัดเวลาการทำงานและการเงินเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. การจัดองค์การ (Organizing) ประกอบด้วย โครงสร้างของหน่วยงานและกระบวนการขององค์การในฐานะเป็นโครงสร้าง เป็นรูปแบบของความสัมพันธ์ การจัดองค์การเป็นการกำหนดตำแหน่งของ

<sup>126</sup> ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง , **หลักและปรัชญาการบริหารการศึกษา**. (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2545) , 21-22.

บุคลากรในการปฏิบัติงาน เช่นการมอบหมายงานและหน้าที่รับผิดชอบ การประสานงานและการผสมผสานกิจกรรมของ ทุกคน เครื่องมือที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย<sup>127</sup>

## 2. ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาหรือการบริหารงานโรงเรียน เป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการในการสนับสนุนและส่งเสริมแก่บุคลากร ให้เกิดกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ ในการบริหารสถานศึกษาผู้บริหารต้องตระหนักว่าทุกกิจกรรมในการบริหารจัดการต้องเน้นให้เกิดคุณภาพตามเป้าหมาย เป็นพึงพอใจแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้เสีย โดยมุ่งเน้นคุณภาพของผู้เรียน และส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Child Centered Students) ที่ต้องเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แสดงความสามารถตามศักยภาพ และตามความเหมาะสมเพื่อให้ผู้เรียนมีพัฒนาการตามเป้าหมายทางการศึกษาที่ต้องการ

เอกรินทร์ สีมหาศาล<sup>128</sup> กล่าวถึงภารกิจสำคัญของการบริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

1. กระจายอำนาจการบริหาร การจัดการศึกษา การตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ จากส่วนกลางสู่โรงเรียน โดยเน้นความร่วมมือจากผู้บริหารและชุมชนมากที่สุด
2. การจัดแผนการเรียนอย่างหลากหลาย เพื่อสนองตอบความต้องการของผู้เรียนตามความถนัดและความสนใจ ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด
3. การจัดการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาที่มีอยู่ในโรงเรียนและชุมชนให้เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนมากที่สุด
4. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับองค์กรการเมืองท้องถิ่น เพื่อประสานนโยบายให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด
5. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงานการศึกษาในท้องถิ่น เพื่อร่วมดำเนินการให้เกิดประโยชน์แก่การพัฒนาการศึกษาในชุมชนให้มากที่สุด
6. การปรับเปลี่ยนบทบาทจากการบริหารงานราชการ และงานโรงเรียนมาเป็นการจัดการศึกษาของชุมชนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยเทียบเคียงจากคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของชาติ และความต้องการของชุมชน โดยจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อตรวจสอบทบทวนคุณภาพและดำเนินการพัฒนาไปสู่มาตรฐานที่กำหนด

ธีระ รุญเจริญ กล่าวว่า ภารกิจการบริหารโรงเรียนตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 สรุปได้ดังนี้

<sup>127</sup> ชาญชัย อาจินสมมาตร } **หลักการบริหารการศึกษาและจัดการศึกษา.** (กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี. 2550). , 44-45

<sup>128</sup> เอกรินทร์ สีมหาศาล , **กระบวนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาแนวคิดสู่ปฏิบัติ.** พิมพ์ครั้งที่ 2. (กรุงเทพฯ : บุ๊ค พอยท์. 2546).

1. จัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการให้การศึกษา เพื่อประโยชน์ต่อผู้เรียนและสังคมให้บรรลุความมุ่งหมายที่กำหนด ซึ่งเป็นการศึกษาตลอดชีวิต
2. จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั้งนักเรียนปกติ นักเรียนพิการ นักเรียนด้อยโอกาส และนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ
3. จัดการศึกษาโดยใช้รูปแบบการจัด 3 รูปแบบคือ ในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย ตามความเหมาะสม
4. ปฏิรูปการเรียนรู้ตามหลักการและแนวทางที่กำหนดไว้ อาทิเช่น จัดตามธรรมชาติและศักยภาพของนักเรียนแต่ละวัยและแต่ละคน จากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ตลอดทั้งจัดการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง
5. จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยปรับหลักสูตรแกนกลางให้เหมาะสมกับสภาพปัญหา และความต้องการท้องถิ่นที่ตั้งโรงเรียน
6. จัดกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้แก่ประชาชนในชุมชน โดยให้การศึกษาอบรมตามความจำเป็นและความเหมาะสม
7. จัดให้มีการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอนและการบริหารจัดการตลอดทั้งส่งเสริมให้ใช้กระบวนการวิจัยในการเรียน
8. บริหารจัดการโรงเรียนตามการกระจายอำนาจการบริหารทั้งด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณและด้านการบริหารทั่วไป สอดคล้องกับหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเต็มที่
9. จัดการประกันคุณภาพการศึกษา ทั้งคุณภาพภายในและภายนอกตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาที่กำหนด
10. พัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรอื่น เพื่อจัดการเรียนการสอนได้สอดคล้องกับแนวทางหลักการที่กำหนดตามการปฏิรูปการศึกษา
11. แสวงหาเทคโนโลยี ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน<sup>129</sup>

กล่าวได้ว่างานหลักๆ ในการบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มี 4 ด้าน คือ การบริหารทั่วไป การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคลากร และการบริหารงานวิชาการ

<sup>129</sup> ชีระ รุญเจริญ , การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา พิมพ์ครั้งที่ 4. (กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง. 2546) , 6

จันทรานี สวงวนนาม กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดลำดับความสำคัญของภารกิจสถานศึกษาศึกษาเรียงลำดับความสำคัญดังนี้ คือ

- อันดับ 1 การบริหารงานวิชาการ
- อันดับ 2 การบริหารงานบุคคล
- อันดับ 3 การบริหารงานกิจกรรมนักเรียน
- อันดับ 4 การบริหารงานธุรการ การเงินและพัสดุ
- อันดับ 5 การบริหารงานอาคารสถานที่
- อันดับ 6 การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน<sup>130</sup>

แคมป์เบลล์ และ คณະ (Campbell and others) เสนอว่าขอบข่ายงานที่สำคัญของโรงเรียนมีอยู่ 6 งานด้วยกัน คืองานพัฒนาหลักสูตรและการสอน งานบริหารกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานอาคารสถานที่ งานธุรการและการเงิน งานสัมพันธ์ชุมชน<sup>131</sup>

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาแต่ละแห่งมีการแบ่งงานในการบริหารออกเป็นด้านๆ และมีรายละเอียดมากขึ้นกับขนาดขององค์การ และความคล่องตัวในการบริหาร แต่ทั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือ ต้องมีประสิทธิภาพสูงสุด แต่ถึงอย่างไรการบริหารสถานศึกษาต้องมียานหลักๆ 4 ด้าน ประกอบด้วย

1. การบริหารงานวิชาการ
2. การบริหารงานบุคลากร
3. การบริหารงบประมาณ
4. และการบริหารงานทั่วไป

มีรายละเอียดในแต่ละงานดังต่อไปนี้

### 2.1 การบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน ปรับปรุง พัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน ที่มีความร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียนในการจัดกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการศึกษาของผู้เรียน โดยมีการประสานงานของทุกคนในโรงเรียนร่วมกัน บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการส่งเสริมงานวิชาการของโรงเรียนคือ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ส่วนในการบริหารโรงเรียนนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ในการบริหารงานด้านวิชาการ เพื่อมุ่งเน้นให้ ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน มีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และภาวะสุขภาพ ตามจุดหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

<sup>130</sup> จันทรานี สวงวนนาม , **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา** พิมพ์ครั้งที่ 2. (กรุงเทพฯ : บุ๊คพลอยท์. 2551) 140

<sup>131</sup> Campbell and others, (1983) ,116.

ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การดำเนินงานด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การจัดการหลักสูตร และแผนการเรียนรู้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์และจัดทำหลักสูตร การจัดทำแผนการเรียนรู้ การวางแผนการดำเนินงานวิชาการ
2. การจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย การจัดทำตารางสอนการกำหนดผู้สอน การดำเนินการสอน การจัดกิจกรรมตามหลักสูตร การจัดกิจกรรมนอกหลักสูตร
3. การจัดสื่อและวัสดุเพื่อการเรียนการสอน ประกอบด้วย การจัดทำดำเนินการเกี่ยวกับ วัสดุ อุปกรณ์ สื่อ ห้องสมุด นวัตกรรม ตลอดจนเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน
4. การนิเทศและพัฒนาการเรียนการสอน ประกอบด้วย การติดตามการดำเนินการสอน การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนาครู การประชุมทางวิชาการ
5. การวัดผลประเมินผลการเรียนการสอน ประกอบด้วย การวัดและประเมินผลการเรียนของนักเรียน การประเมินผลการสอนของครู การประกันคุณภาพภายใน และมาตรฐานการศึกษา

## 2.2 การบริหารงานบุคลากร

การบริหารงานบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาบุคคลที่เหมาะสม เพื่อให้ได้คนมาร่วมทำงาน การใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่จะมอบหมาย การบำรุงรักษา และพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ตลอดจนการประเมินผลงานของบุคลากร เพื่อส่งเสริมให้มีตำแหน่งที่สูงขึ้น การเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสม หรือ การให้พ้นจากหน้าที่ตามวาระ

ขอบข่ายการบริหารงานบุคลากร หมายถึง การดำเนินงานด้านต่างๆดังต่อไปนี้

1. การวางแผนอัตราบุคลากร ประกอบด้วย การประเมินความต้องการบุคลากรของหน่วยงาน การจัดทำและนำเสนอแผนอัตราบุคลากร การเกลี้ยอัตราบุคลากร และการพัฒนาระบบข้อมูลบุคลากร
2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ประกอบด้วย การเสนอความต้องการบุคลากร การดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากร การมอบหมายภาระหน้าที่ตามมาตรฐาน และจรรยาบรรณ การทดลองปฏิบัติหน้าที่ การติดตามและการรายงานผล การประเมินผล การทดลองปฏิบัติหน้าที่ทางการแต่งตั้ง และจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การจัดทำทะเบียนประวัติและใบประกอบอาชีพ
3. การบำรุงรักษาบุคลากร ประกอบด้วย การจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน การจัดสวัสดิการในรูปแบบต่างๆ เช่น การลา การพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนขั้น การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ เช่น การขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์
4. การพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย การวิเคราะห์ และ การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่างๆ เช่น การลาศึกษาต่อ การกำกับติดตามและนิเทศเพื่อพัฒนาบุคลากร

5. การประเมินบุคลากร ประกอบด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางวิชาชีพ การดำเนินงานทางวินัยและการลงโทษ เช่น การให้ไปช่วยราชการ การย้าย การพักราชการ และการให้ออก

### 2.3 การบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณ หมายถึง แผนการดำเนินงานเกี่ยวกับรายรับและรายจ่าย เพื่อมาใช้ในการดำเนินงาน โดยมีการควบคุมการดำเนินงานทางการเงินตามกฎหมายเกณฑ์ที่ตั้งไว้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งประกอบด้วยตัวเลขแสดงรายรับว่ามาจากทางใด และรายจ่ายที่จะต้องจ่ายตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม และค่าใช้จ่ายทรัพยากรที่จำเป็น

ขอบข่ายของการบริหารงานงบประมาณ หมายถึง การดำเนินงานต่างๆ ดังนี้

1. การจัดตั้งงบประมาณ ประกอบด้วย การจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศและดัชนีชี้วัดความสำเร็จ การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ จัดทำแผนงบประมาณให้เชื่อมโยงกับดัชนีชี้วัดความสำเร็จ การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ และการจัดทำคำขอจัดตั้งงบประมาณ

2. การบริหารงานงบประมาณ ประกอบด้วย การขออนุมัติแผนการใช้ การจัดสรรงบประมาณ การบริหารการเงิน ได้แก่ การเบิก การรับ การเก็บ การจ่าย และการนำส่งเงิน การบริหารการบัญชี ได้แก่ การทำบัญชี การทำทะเบียนการเงิน การรายงาน การติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายเงิน และการรายงานผลการใช้งบประมาณ

3. การบริหารพัสดุ ครุภัณฑ์ ประกอบด้วย การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ การจัดซื้อจัดจ้าง การเปลี่ยนแปลงแก้ไขรายการ การสั่งซื้อ สั่งจ่าย การตรวจรับ การเบิกจ่ายวัสดุ ครุภัณฑ์ และอุปกรณ์การศึกษา การจัดทำทะเบียนควบคุมพัสดุ ครุภัณฑ์ และการรักษาความปลอดภัยเกี่ยวกับทรัพย์สินของทางราชการ

4. การระดมทรัพยากรและการจัดการสินทรัพย์ ประกอบด้วย การระดมทรัพยากรจากองค์กรและสถาบันต่างๆ การดำเนินการด้านกองทุนต่างๆ เช่น กองทุนการศึกษา กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา กองทุนสวัสดิการ การจัดหาผลประโยชน์จากสินทรัพย์

5. การตรวจสอบติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ ประกอบด้วย การกำหนดแผนการตรวจสอบค่าใช้จ่าย การตรวจสอบวิเคราะห์ประเมินความเพียงพอและประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน การตรวจสอบระบบ การดูแลรักษาและความปลอดภัยของทรัพย์สิน การวิเคราะห์และประเมินคุณภาพการปฏิบัติ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความประหยัดและคุ้มค่าในการทรัพยากรของหน่วยงาน

### 2.4 การบริหารงานทั่วไป

การบริหารงานทั่วไป หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ที่ช่วยประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนให้บริการงานอื่นๆบรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การอำนวยความสะดวกต่างๆในการ

ให้บริการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ตลอดจนการจัดและให้บริการการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่น เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ขอบข่ายของการบริหารงานทั่วไป หมายถึง การดำเนินงานด้านต่างๆดังนี้

1. งานธุรการและสารบรรณ ประกอบด้วย การจัดทำหนังสือ และเอกสารอื่นๆ การส่งและรับเอกสาร การเก็บรักษา การยืม และการทำลายเอกสาร การจัดทำระเบียบข้อบังคับ ประกาศ คำสั่ง
2. งานทะเบียนสถิติและรายงาน ประกอบด้วย การจัดทำทะเบียนนักเรียน ครู บุคลากร ทางการศึกษา และลูกจ้าง จัดทำรายงานผลการดำเนินงานต่อหน่วยงาน และสาธารณชน การเก็บรักษาข้อมูลต่างๆและการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานของสถานศึกษา
3. งานกิจกรรมนักเรียนและบริการต่างๆประกอบด้วย การควบคุมดูแลความประพฤติ การแนะแนวและให้คำปรึกษา การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การบริการด้านอาหาร สุขภาพ การนำนักเรียนไปทัศนศึกษา การจัดหาทันการศึกษา การจัดหาทุนระบบส่ง การประสานงานกับผู้ปกครอง และพัฒนาเครือข่ายทางการศึกษา การบริการด้านกีฬา การเกณฑ์เด็กเข้าเรียน และการรับนักเรียน การจัดบริการน้ำดื่ม น้ำใช้ การจัดบริการโสตทัศนูปกรณ์ การปฐมนิเทศ ปัจฉิมนิเทศ และการจัดโครงการต่างๆ
4. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ประกอบด้วย การร่วมมือและส่งเสริมกิจกรรมของชุมชนในรูปแบบต่างๆ การประชาสัมพันธ์ การจัดทำและให้บริการข้อมูลสารสนเทศ การให้บริการด้านอาคารสถานที่ การส่งเสริมและสนับสนุนของสมาคมผู้ปกครองและครู สมาคมศิษย์เก่า หรือมูลนิธิ การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลชุมชน การระดมความร่วมมือในชุมชน การจัดประชุมผู้ปกครองนักเรียน การสำรวจความต้องการและให้บริการการศึกษาแก่ประชาชน การเสนอแต่งตั้ง และจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา
5. งานอาคารสถานที่ ประกอบด้วย การวางแผนบริเวณสถานศึกษา การกำหนดแผนการใช้อาคารสถานที่ การควบคุมการก่อสร้างและการปรับปรุง การกำหนดมาตรการป้องกันการรักษาความปลอดภัยต่างๆ การจัดทำทะเบียนประวัติการใช้ และการซ่อมแซม การกำหนดการใช้งานให้เหมาะสมกับรูปแบบอาคารและอาคารประกอบ การจัดการดูแลและทำความสะอาดห้องเรียน อาคารเรียน และบริเวณสถานศึกษา
6. การวางแผน อำนวยการ และประสานงาน ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน การจัดระบบและพัฒนาโรงเรียน การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน การจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา การจัดระบบควบคุมภายในหน่วยงาน การประสานราชการต่างๆ การจัดประชุมครู และการดำเนินงาน ด้านเลขานุการต่างๆ การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานการปฏิบัติงาน



## การบริหารงานสถานศึกษา

พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ และ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓<sup>132</sup> หมวด ๕ การบริหารและการจัดการศึกษา ส่วนที่ ๑ การบริหารและการจัดการศึกษาของรัฐ มาตรา ๓๙ ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจดังกล่าว ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

กฎกระทรวง<sup>133</sup> กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๐ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๕ และมาตรา ๓๙ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการออกกฎกระทรวงไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณา ดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณด้านการ บริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา หรือสถานศึกษาในอำนาจหน้าที่ของตน แล้วแต่กรณี ในเรื่องดังต่อไปนี้

### (๑) ด้านวิชาการ

- (ก) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
- (ข) การวางแผนงานด้านวิชาการ
- (ค) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
- (ง) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
- (จ) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- (ฉ) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
- (ช) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
- (ซ) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- (ฌ) การนิเทศการศึกษา
- (ญ) การแนะแนว

<sup>132</sup> พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับ ที่ 3) พ.ศ. 2553 , 11.

<sup>133</sup> กระทรวงศึกษาธิการ , กฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา พ.ศ. 2540. , 29.

- (ฎ) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- (ฉ) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- (ช) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
- (ฌ) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุ วังค์กร หน่วยงานสถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

(ฎ) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

(ณ) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

(ด) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

## (๒) ด้านงบประมาณ

(ก) การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี

(ข) การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง

(ค) การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

(ง) การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

(จ) การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

(ฉ) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ

(ช) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ

(ฌ) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

(ฎ) การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา

(ณ) การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

(ด) การวางแผนพัสดุ

(ฎ) การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี

(ฉ) การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ

(ช) การจัดหาพัสดุ

(ฌ) การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

(ณ) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

(ด) การเบิกเงินจากคลัง

(ต) การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน

(ถ) การนำเงินส่งคลัง

- (ท) การจัดทำบัญชีการเงิน
- (ธ) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- (น) การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

**(๓) ด้านการบริหารงานบุคคล**

- (ก) การวางแผนอัตรากำลัง
- (ข) การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (ค) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- (ง) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (จ) การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
- (ฉ) การลาทุกประเภท
- (ช) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- (ซ) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- (ฌ) การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- (ญ) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- (ฎ) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
- (ฏ) การออกจากราชการ
- (ฐ) การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
- (ฑ) การจัดทำ บัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
- (ฒ) การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (ณ) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
- (ด) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- (ต) การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (ถ) การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต
- (ท) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาการดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

**(๔) ด้านการบริหารทั่วไป**

- (ก) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- (ข) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- (ค) การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
- (ง) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
- (จ) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

- (ฉ) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- (ช) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- (ซ) การดำเนินงานธุรการ
- (ฅ) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- (ญ) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- (ฎ) การรับนักเรียน
- (ฏ) การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
- (ฐ) การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
- (ฑ) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- (ฒ) การทัศนศึกษา
- (ณ) งานกิจการนักเรียน
- (ด) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- (ต) การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรหน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- (ถ) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
- (ท) การรายงานผลการปฏิบัติงาน
- (ธ) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- (น) แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน
- ข้อ ๒ การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาตามข้อ ๑ ให้ค้ำถึงหลักการดังต่อไปนี้
- (๑) ความพร้อมและความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ที่จะสามารถรับผิดชอบดำเนินการตามขีดความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- (๒) ความสอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะกระจายอำนาจ
- (๓) ความเป็นเอกภาพด้านมาตรฐานและนโยบายด้านการศึกษา
- (๔) ความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษา
- (๕) มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน และผู้มีส่วนได้เสียในพื้นที่
- (๖) มุ่งให้เกิดผลสำเร็จแก่สถานศึกษา โดยเน้นการกระจายอำนาจให้แก่สถานศึกษาให้มากที่สุด เพื่อให้สถานศึกษานั้นมีความเข้มแข็งและความคล่องตัว
- (๗) เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพให้แก่สถานศึกษา
- (๘) เพื่อให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องนั้น ๆ โดยตรง

ข้อ ๓ การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาตามที่กำหนดในข้อ ๑ เรื่องใดจะกำหนดให้คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาเป็นผู้รับมอบการกระจายอำนาจ ให้เป็นไปตามที่ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี ประกาศกำหนด ทั้งนี้ ในประกาศดังกล่าวอาจกำหนดให้ในระยะแรกมีการกระจายอำนาจเฉพาะบางเรื่อง หรือกำหนดการกระจายอำนาจให้เขตพื้นที่การศึกษาหรือสถานศึกษาแตกต่างกันตามลักษณะหรือความพร้อมและความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่รวมทั้งอาจกำหนดเงื่อนไขที่ต้องปฏิบัติในการดำเนินการตามที่ได้รับมอบการกระจายอำนาจได้แต่จะต้องปรับปรุงการกระจายอำนาจนั้นให้เพิ่มมากขึ้นตามช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้เป็นไปตามหลักการในข้อ ๒ สำหรับการกระจายอำนาจให้แก่สถานศึกษา อาจกำหนดให้การดำเนินการในเรื่องใดต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาด้วยก็ได้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปโดยถูกต้อง ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี อาจประกาศกำหนดขอบเขตวิธีการปฏิบัติงานตามที่มีการกระจายอำนาจ เพื่อให้คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาที่ได้รับมอบการกระจายอำนาจปฏิบัติได้

ข้อ ๔ ให้สำนักงานปลัดกระทรวง หรือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี มีหน้าที่สนับสนุน ส่งเสริม และกำกับดูแลการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ดังต่อไปนี้

(๑) ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับการกระจายอำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ

(๒) จัดให้มีระบบการกำกับ ดูแล ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการกระจายอำนาจ ให้เป็นไปตามกฎหมาย

(๓) ให้ข้อเสนอแนะหรือแนะนำการใช้อำนาจ ตลอดจนมีอำนาจยับยั้งและแก้ไขการใช้อำนาจของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ให้เป็นไปตามกฎหมาย

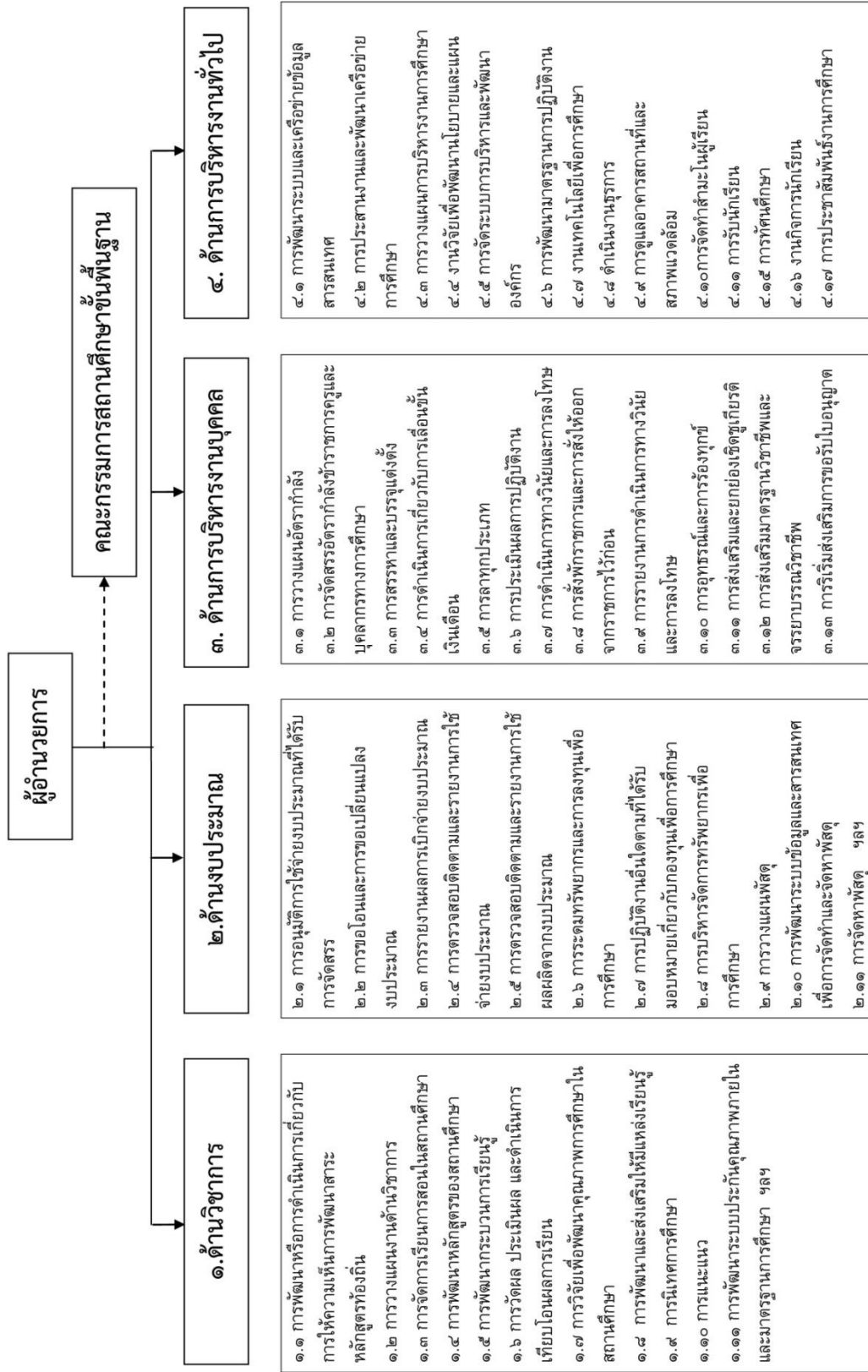
(๔) ศึกษา วิเคราะห์ เพื่อการปรับปรุงพัฒนาระบบการกระจายอำนาจการบริหารอย่างต่อเนื่อง

(๕) รายงานผลการดำเนินการกระจายอำนาจและเสนอแนะปัญหาอุปสรรคและแนวทางการพัฒนาต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการทราบอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่สนับสนุน ส่งเสริม กำกับดูแล และประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ได้รับมอบการกระจายอำนาจ ให้เป็นไปตามแนวทางที่ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

ข้อ ๕ ในกรณีที่ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเห็นสมควร หรือได้รับการร้องขอจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือกลุ่มสถานศึกษาปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอาจประกาศกำหนดให้รวมกลุ่มสถานศึกษาหลายแห่งทั้งในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกันหรือต่างเขตพื้นที่การศึกษา เป็นระบบเครือข่ายส่งเสริม

ประสิทธิภาพการศึกษา เพื่อดำเนินการหรือช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ในเรื่องที่ได้รับการ  
กระจายอำนาจ โดยคำนึงถึงความพร้อมของแต่ละสถานศึกษาด้วยข้อ ๖ การกระจายอำนาจการบริหาร  
และการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และ  
สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

แผนภูมิภาพที่ 30 ขอบข่ายงานตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2540



## ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับกรุงเทพมหานคร

### ประวัติ ความเป็นมาและรูปแบบการบริหารกรุงเทพมหานคร



#### แผนภูมิภาพที่ 31 ตราสัญลักษณ์ของกรุงเทพมหานคร

รูปแบบการบริหารกรุงเทพมหานครมีวิวัฒนาการมาควบคู่กับรูปแบบการปกครองของประเทศหรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง รูปแบบการบริหารกรุงเทพมหานครมีพัฒนาการมาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคม และการเมืองการปกครองของประเทศและเนื่องจากกรุงเทพมหานครเป็นเมืองหลวงของประเทศ เป็นเมืองศูนย์กลางการบริหารและการปกครองเป็นเมืองศูนย์กลางความเจริญและเป็นเมืองขนาดใหญ่ ที่มีอัตราความเจริญเติบโตขยายตัวอย่างรวดเร็ว เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศในภูมิภาคเดียวกัน รัฐบาลทุกรัฐบาลทั้งก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครองพยายามปรับปรุงการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารกรุงเทพมหานคร ให้เหมาะสมและสามารถสนองตอบความต้องการของประชาชนได้อย่างทั่วถึง รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมาตลอดระยะเวลากว่า 62 ปี

กรุงเทพมหานคร มีพื้นที่ 1,568.737 ตารางกิโลเมตร แบ่งเขตการปกครองออกเป็น 50 เขต จัดเป็น 6 กลุ่ม เพื่อการบริหารและการพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพทางกายภาพ พัฒนาการทางเศรษฐกิจ และสังคมในแต่ละกลุ่ม

**กลุ่มรัตนโกสินทร์** ซึ่งประกอบด้วยเขตบางซื่อ ดุสิต พญาไท ราชเทวี ปทุมวัน พระนคร ป้อมปราบศัตรูพ่าย สัมพันธวงศ์ บางรัก

**กลุ่มบูรพา** ประกอบด้วย เขตดอนเมืองหลักสี่ วัยใหม่ บางเขต จตุจักร ลาดพร้าว บึงกุ่ม บางกะปิ วังทองหลาง

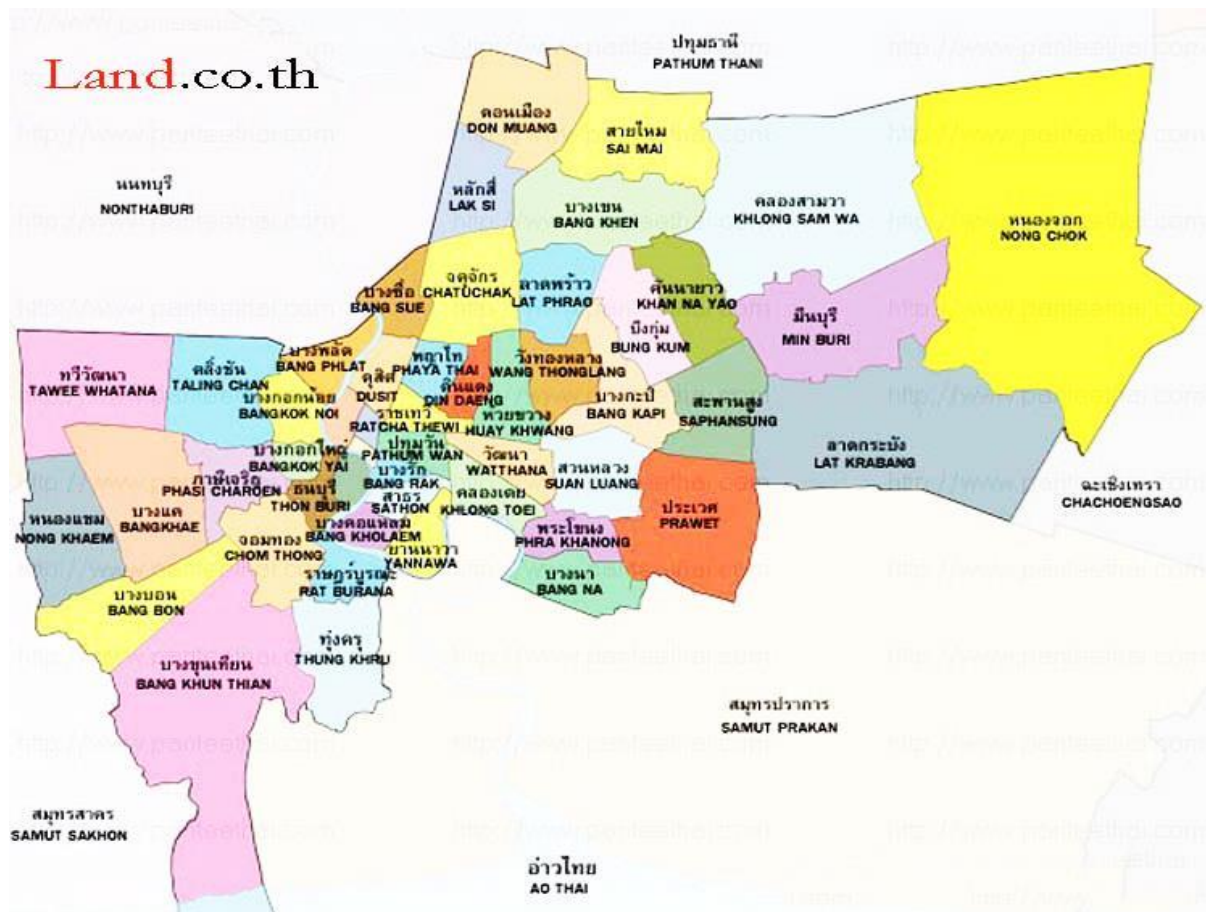
**กลุ่มศรีนครินทร์** ได้แก่เขต สะพานสูง มีนบุรี คลองสามวา หนองจอก ลาดกระบัง ประเวศ สวนหลวง คันนายาว

**กลุ่มเจ้าพระยา** ประกอบด้วยเขตดินแดง ห้วยขวาง วัฒนา คลองเตย บางนา พระโขนง สาทร บางคอแหลม ยานนาวา

**กลุ่มกรุงธนใต้** ประกอบด้วยเขตบางขุนเทียน บางบอน จอมทอง ราษฎร์บูรณะ ทุ่งครุ ธนบุรี คลองสาน บางแค และ



กลุ่มกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย เขตบางพลัด ตลิ่งชัน บางกอกน้อย บางกอกใหญ่ ภาษีเจริญ  
หนองแขม และเขตทวีวัฒนา



แผนภูมิภาพที่ 32 แผนที่ตั้งของสำนักงานเขตทั้ง 50 สำนักงานเขตของกรุงเทพมหานคร

ปัจจุบันคาดว่า มีประชากรอาศัยอยู่ในกรุงเทพมหานครประมาณ 10 ล้านคน ใน 1,500,000 หลังคาเรือน โดยเป็นประชากรที่มีชื่ออยู่ในทะเบียนบ้าน จำนวน 5,604,772 คน และที่เหลือเข้ามาอาศัยอยู่ชั่วคราวเพื่อรับจ้างใช้แรงงาน เพื่อการศึกษา การประกอบอาชีพ และการค้า เป็นต้น โดยไม่แจ้งย้ายทะเบียนบ้าน จำนวนประชากรที่มีอยู่มนทะเบียนบ้าน มากกว่าเมื่อครั้งสถาปนากรุงเทพมหานครเป็นเมืองหลวง ในปี พ.ศ. 2525 ถึงกว่า 30 เท่า ซึ่งในขณะนั้นคาดว่า มีประชากรประมาณ 185,000 คน นอกจากนี้ ยังมีนักท่องเที่ยวต่างประเทศที่เดินทางเข้ามาয়กรุงกรุงเทพมหานครตลอดทั้งปี ประมาณ ปีละ 6,166,496 คน

การที่กรุงเทพมหานครเป็นมหานครแห่งเดียวของประเทศที่มากด้วยผู้คนซึ่งหลั่งไหล มาจากทั่วประเทศ และมากด้วยปัญหาสังคมนานับการรวมทั้งการเจริญเติบโตแบบต่อเนื่องอย่างไม่มีทิศทางในอัตราสูง เช่นที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน นับเป็นภาระอันหนักยิ่งในการบริหารจัดการเพื่ออำนวยความสะดวกด้านสาธารณูปโภค และสาธารณูปการ ตลอดจนสิ่งจำเป็นต่อการดำรงชีพ ให้สามารถสนองความต้องการและความคาดหวังของประชาชนชาวกรุงเทพมหานคร กล่าวคือ หน่วยงานที่มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบเรื่องนี้

จะต้องมีรูปแบบโครงสร้างการบริหารที่มีอำนาจหน้าที่อันเหมาะสม พร้อมทั้งมีระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ จึงสามารถอำนวยประโยชน์แก่ประชาชนชาวกรุงเทพมหานครได้อย่างแท้จริงและทั่วถึง

### วิวัฒนาการของกรุงเทพมหานคร

#### กำเนิดสุขาภิบาล : ปฐมบทการปกครองท้องถิ่นของประเทศไทย

กรุงเทพมหานครแต่เดิมเป็นสังคมเมืองกึ่งเกษตรกรรม มีขนาดไม่ใหญ่นักและผู้คนที่ย้ายอยู่รอบข้างกรุงเทพมหานครเป็นสังคมเกษตรกรรมที่มีวิถีชีวิตแบบชนบท เรียบง่าย ต่อมากรุงเทพมหานครได้เปลี่ยนสภาพจากสังคมเมืองกึ่งเกษตรกรรมเป็นสังคมเมืองและนครขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นปัจจัยนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารและการเปลี่ยนแปลงกรุงเทพมหานครให้สอดคล้อง กับสภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองการปกครองในช่วงนั้นๆ โดยเริ่มจากการจัดตั้งสุขาภิบาลซึ่งเป็นการปกครองท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งคล้ายเทศบาลขึ้นในมณฑลกรุงเทพ เป็นครั้งแรกของประเทศ เมื่อ พ.ศ. 2440 มีหน้าที่สำคัญ 4 ประการ คือ การทำลายขยะมูลฝอย การทำส้วม การควบคุมอาคารและสิ่งปลูกสร้างและการขนย้ายสิ่งโสโครกและสิ่งก่อความรำคาญให้แก่มหาชน แต่ประชาชนยังไม่มีสิทธิในการปกครองตนเอง ตามหลักการปกครองท้องถิ่นนับเป็นปฐมบทของการปกครองท้องถิ่นของประเทศไทย ทั้งนี้ เพื่อลดภาระของรัฐบาลและเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการปกครองตนเอง เพื่อจะได้สนองตอบต่อความต้องการของชุมชนได้อย่างรวดเร็วและตรงตามความต้องการของชุมชนมากที่สุด

#### กำเนิดจังหวัดพระนครและจังหวัดธนบุรี : รูปแบบใหม่ของการจัดระเบียบบริหารราชการ

ภายหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 ได้มีการยกเลิกการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินแบบมณฑลมาเป็นจังหวัด ตาม พ.ร.บ.จัดระเบียบราชการบริหารแห่งราชอาณาจักรสยาม พ.ศ. 2476 ซึ่งจัดระเบียบบริหารราชการส่วนภูมิภาคเป็นจังหวัดและอำเภอโดยยังคงมีสุขาภิบาลอยู่ จังหวัดพระนครและจังหวัดธนบุรีจึงถือกำเนิดขึ้นโดยบทบัญญัติของ พ.ร.บ.ดังกล่าว และมีฐานะเป็นจังหวัดสืบมาจนกระทั่งมีการประกาศใช้ พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2518

#### กำเนิดเทศบาลนครกรุงเทพและเทศบาลนครธนบุรี : ถนนสู่การปกครองตนเองของประชาชน

หลังจากยกเลิกมณฑลและเปลี่ยนเป็นจังหวัดพระนครและจังหวัดธนบุรีแล้ว ต่อมาได้มีการประกาศใช้ พ.ร.บ. จัดระเบียบเทศบาล พ.ศ.2476 เป็นรูปแบบการปกครองท้องถิ่นที่ประชาชนมีสิทธิในการปกครองตนเองตามหลักการปกครองท้องถิ่น และมีผลกระทบต่อจังหวัดพระนครและจังหวัดธนบุรี กล่าวคือ มาตรา 48 แห่ง พ.ร.บ. ดังกล่าว บัญญัติไว้ว่า ท้องถิ่นซึ่งอาจยกฐานะเป็นเทศบาลนครได้ต้องมีราษฎรตั้งแต่ 30,000 คนขึ้นไปและอยู่กันอย่างหนาแน่น คิดเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 1,000 คนต่อตารางกิโลเมตร อาศัยบทบัญญัติข้างต้น จึงได้มีการตราพระราชบัญญัติจัดตั้งเทศบาลนครกรุงเทพ ฯ พ.ศ. 2479 พระราชบัญญัติจัดตั้งเทศบาลนครธนบุรี พ.ศ.2479 และมีการจัดตั้งเทศบาลนครกรุงเทพและเทศบาล

นครธนบุรีขึ้นเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2480 เทศบาลนครกรุงเทพฯและเทศบาลนครธนบุรี มีพื้นที่รับผิดชอบ เฉพาะพื้นที่ที่มีความเจริญสูงสุด พื้นที่ส่วนที่เหลืออยู่ในความรับผิดชอบของอำเภอ จังหวัด ซึ่งเป็นการ บริหารราชการส่วนภูมิภาคและสุขาภิบาลหรือองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นการบริหารราชการส่วน ท้องถิ่น

### **กำเนิดนครหลวงกรุงเทพธนบุรี : รูปแบบการปกครองท้องถิ่นนครหลวง**

การบริหารราชการส่วนท้องถิ่นในเขตนครหลวงได้รับการปรับเปลี่ยนครั้งสำคัญเมื่อ ประกาศคณะ ปฏิวัติฉบับที่ 24 และ 25 ลงวันที่ 21 ธันวาคม 2514 ให้รวมจังหวัดพระนครกับจังหวัดธนบุรีเป็นนครหลวง กรุงเทพฯรวมองค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนครกับองค์การบริหารจังหวัดธนบุรีเป็นเทศบาลนคร หลวง ให้ผู้ว่าราชการนครหลวงกรุงเทพธนบุรี มาจากการแต่งตั้ง และดำรงตำแหน่งนายกเทศมนตรี เทศบาลนครหลวงอีกตำแหน่งหนึ่ง กำเนิดนครหลวงกรุงเทพธนบุรีซึ่งเป็นรูปแบบการปกครองท้องถิ่นนคร หลวงถือเป็นเค้าโครงหรือที่มา ของกรุงเทพมหานคร ในระยะต่อมา

### **กำเนิดกรุงเทพมหานคร : องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นแบบพิเศษ**

การบริหารนครหลวงกรุงเทพธนบุรีและเทศบาลนครหลวงดำเนินมาได้ 1 ปีก็สิ้นสุดลง เมื่อได้มี ประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 335 ลงวันที่ 13 ธันวาคม 2515 จัดรูปแบบการปกครองใหม่โดยรวมกิจการของ นครหลวงกรุงเทพธนบุรีองค์การบริหารนครหลวงกรุงเทพธนบุรี เทศบาลนครหลวงและสุขาภิบาลในเขต นครหลวงซึ่งประกอบด้วย สุขาภิบาลมีนบุรี สุขาภิบาลหนองจอก สุขาภิบาลบางแค สุขาภิบาลลาดกระบัง สุขาภิบาลราชบุรีบูรณะ สุขาภิบาลบางกะปิ สุขาภิบาลหนองแขม และสุขาภิบาลอนุสาวรีย์ เข้าเป็นองค์กร เดียวกันเรียกว่า “กรุงเทพมหานคร” และจัดระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานครใหม่ เป็นลักษณะผสม ระหว่างราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่นเข้าด้วยกัน มีฐานะเป็นจังหวัด โดยผู้ว่า ราชการกรุงเทพมหานคร เป็นข้าราชการการเมือง ซึ่งแต่งตั้งโดยรัฐบาลขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการ กระทรวงมหาดไทย ถือเป็น การสิ้นสุดของยุคการปกครองท้องถิ่นนครหลวงในระบบที่เรียกว่า “เทศบาล” ตั้งแต่นั้นมา

กรุงเทพมหานครตามประกาศของคณะปฏิวัติดังกล่าวเป็นการจัดรูปการบริหาร และการปกครองที่ มีส่วนราชการพิเศษ แตกต่างจากจังหวัดอื่นๆของประเทศ กล่าวคือ กำหนดรูปแบบการบริหารเป็น 1 ลักษณะ คือ ในส่วนของกรุงเทพมหานครมีลักษณะเป็นการบริหารส่วนกลาง ส่วนอำเภอต่างๆที่มีอยู่ใน กรุงเทพมหานคร เป็นการบริหารราชการส่วนภูมิภาค และการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น เพราะมีสภาเป็น ของตนเอง โดยมีเจตนารมณ์ดังนี้

"ตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 24 และ 25 ลงวันที่ 21 ธันวาคม 2514 จัดตั้งนครหลวง กรุงเทพฯและเทศบาลนครหลวงขึ้น บริหารราชได้ดำเนินไปอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ บังเกิด ความเจริญแก่นครหลวงกรุงเทพธนบุรี และให้สอดคล้องกับนโยบายของการบริหารราชการส่วนกลางยิ่งขึ้น

ซึ่งปรากฏว่าบังเกิดผลดีขึ้นมาเป็นลำดับ แต่โดยที่นครหลวงกรุงเทพธนบุรีเป็นมหานคร มีประชากรอยู่อย่างหนาแน่นและเป็นศูนย์รวมของกิจการต่างๆ มีความจำเป็นที่จะต้องจัดรูปการปกครองและการบริหารให้มีลักษณะพิเศษ เพื่อให้การพัฒนานครหลวงกรุงเทพธนบุรีมีประสิทธิภาพ โดยการปรับปรุงระเบียบบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น และแบ่งขอบเขตท้องที่การปกครองให้เจ้าหน้าที่สามารถทำงานแก้ไขปัญหาต่างๆซึ่งเกิดขึ้น สามารถบริหารอำนวยความสะดวกและเข้าถึงประชาชนในเขตนครหลวงกรุงเทพธนบุรีได้โดยแท้จริงและรวดเร็ว

ต่อมาได้มีการยกเลิกประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 335 และประกาศให้ใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2518 กำหนดให้กรุงเทพมหานครเป็นทบวงการเมือง มีฐานะเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น และให้แบ่งพื้นที่การปกครองกรุงเทพมหานครออกเป็นเขตและแขวง มีผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นหัวหน้าฝ่ายบริหาร และสภากรุงเทพมหานคร ทำหน้าที่ฝ่ายนิติบัญญัติมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน

กรุงเทพมหานครปัจจุบัน : ในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารราชการกรุงเทพมหานคร ให้มีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น เป็นองค์การบริหารราชการที่ประกอบด้วย

**ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร** หัวหน้าฝ่ายบริหารมาจากการเลือกตั้งของประชาชนโดยตรง มีสถานะเป็นข้าราชการการเมือง มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปีโดยผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร มีอำนาจแต่งตั้งถอดถอนรองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร และบุคคลที่มาทำหน้าที่ทางการเมืองของกรุงเทพมหานคร ได้ เสนอรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยสั่งยุบสภากรุงเทพมหานครได้ เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของข้าราชการและลูกจ้างของกรุงเทพมหานคร โดยมีปลัดกรุงเทพมหานครเป็นข้าราชการประจำสูงสุดของกรุงเทพมหานครรับผิดชอบควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน ของเขตต่างๆ โดยมีผู้อำนวยการเขตเป็นผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานของเขตภายในขอบเขตพื้นที่ของเขต ซึ่งปัจจุบันแบ่งออกเป็น 50 เขต ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น ส่วนอำนาจหน้าที่การบริหารราชการของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเป็นไปตาม พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2542 ซึ่งกำหนดอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานคร และอำนาจหน้าที่ให้ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ต้องปฏิบัติอีกเป็นจำนวนมาก

**สภากรุงเทพมหานคร** มาจากการเลือกตั้งของประชาชนโดยตรง มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี ไม่สามารถปลดผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร เนื่องจากผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน มีอำนาจหน้าที่พิจารณาให้ความเห็นชอบในการออกข้อบัญญัติของกรุงเทพมหานคร และเรื่องต่างๆที่เป็นกิจการของกรุงเทพมหานคร เช่น การก่อตั้งบริษัท หรือถือหุ้นใน

บริษัท การให้เอกชนเข้าทำกิจการใดๆ การไปทำกิจการใดๆ ของกรุงเทพมหานคร นอกพื้นที่ กรุงเทพมหานคร ให้ความเห็นชอบข้อกำหนด ตั้งคณะกรรมการสามัญชุดต่างๆ ตราข้อบังคับของสมาชิก สภากรุงเทพมหานคร และข้อบังคับเกี่ยวกับการประชุมและมีมติให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยให้ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร พ้นจากตำแหน่ง

ในระดับเขต มีสภาเขตมาจากการเลือกตั้งของประชาชนมีอำนาจหน้าที่ให้คำปรึกษาตามที่ ผู้อำนวยการเขตร้องขอ ตั้งคณะกรรมการศึกษาเกี่ยวกับงานของสภาเขต ให้ข้อคิดข้อสังเกตแผนพัฒนาเขต ติดตามดูแลการดำเนินงานของสำนักงานเขต ให้คำแนะนำแก่ผู้อำนวยการเขตในการให้บริการแก่ประชาชน และหน้าที่อื่นๆ ตามที่กฎหมายกำหนดหรือที่สภากรุงเทพมหานครมอบหมาย

รูปแบบการบริหารราชการกรุงเทพมหานครปัจจุบัน ซึ่งกำหนดให้ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร และสภากรุงเทพมหานครมาจากการเลือกตั้งของประชาชนโดยตรง มีวาระดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี โดย ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครไม่สามารถสั่งยุบสภากรุงเทพมหานครได้ และสภากรุงเทพมหานครไม่สามารถ สั่งปลดผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครได้ ซึ่งเป็นการถ่วงดุลอำนาจระหว่างกันและกัน มีลักษณะคล้าย รูปแบบการปกครองประเทศตามระบบประธานาธิบดี ระดับเขต มีสภาเขตเขตซึ่งมีลักษณะบางส่วน คล้ายคลึงกับสภาจังหวัด พ.ศ. 2481 ซึ่งกำหนดให้สภาจังหวัดเป็นที่ปรึกษาของกรมการจังหวัด ต่อมา พัฒนาไปเป็นองค์การบริหารส่วนจังหวัด

รูปแบบการบริหารราชการกรุงเทพมหานครปัจจุบันในภาพรวม กล่าวได้ว่าเหมาะสมกับช่วงเวลาที่ผ่านมา หรือมีประสิทธิผลมากกว่าทุกรูปแบบที่นำมาใช้ในการบริหารกรุงเทพมหานคร แต่ในอนาคตอาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวสนองตอบสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ที่เปลี่ยนแปลงไป ตามพลวัตของกระแสโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เนื่องจากสาเหตุสำคัญหลายประการ

**ประการแรก** กรุงเทพมหานครเกิดจากการรวมจังหวัดพระนครและจังหวัดธนบุรีเข้าด้วยกันเป็น เมืองใหญ่ มีพื้นที่และประชาชนมากเกินกว่าที่จะให้เป็นที่ตั้งถิ่นเดียว และการที่กฎหมายกำหนดให้มีการ เลือกตั้งผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารระดับมหานคร ส่วนผู้บริหารระดับท้องถิ่นหรือ เขตต่างๆ กฎหมายไม่ได้กำหนดให้มีการเลือกตั้งทำให้กรุงเทพมหานครมีภาระหน้าที่รับผิดชอบครอบคลุม ไปทุกเขตพื้นที่ทั้งหมด ของกรุงเทพมหานคร ซึ่งในประเทศที่เจริญแล้ว เช่น อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น มีการ จัดการบริหารท้องถิ่นในเมืองหลวงด้วยวิธีการแบ่งพื้นที่ในเมืองหลวงออกเป็นท้องถิ่นขนาดย่อยหลาย ท้องถิ่น เพื่อให้แต่ละท้องถิ่นสามารถดูแลรับผิดชอบท้องถิ่นของตนได้อย่างทั่วถึง ทั้งเพื่อให้ผู้บริหารท้องถิ่น มีโอกาสใกล้ชิดกับประชาชน สามารถรับรู้ปัญหาและความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้ เพื่อที่จะได้นำปัญหาความต้องการเหล่านี้ไปดำเนินการสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น ได้อย่างดี และทั่วถึง

**ประการที่สอง** รูปแบบโครงสร้างการบริหารราชการกรุงเทพมหานครที่ใช้อยู่ปัจจุบันมีลักษณะไม่เหมาะสมกับสภาพของ กรุงเทพมหานคร ที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะเป็นรูปแบบโครงสร้างที่กำหนดให้บุคคลคนเดียวได้รับเลือกตั้งเข้ามามีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ ในการบังคับบัญชา และปฏิบัติราชการของ กรุงเทพมหานครทั้งหมด รวมทั้งมีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติตามกฎหมายกำหนดอีกเป็นจำนวนมาก ซึ่งเป็นเรื่องที่ทำได้ยากที่บุคคลเพียงคนเดียวจะทำได้ดีและทั่วถึง แม้ในทางปฏิบัติจะมีการแบ่งเขตพื้นที่ กรุงเทพมหานครออกเป็นเขตต่างๆ จำนวน 50 เขตก็ตาม แต่เขตต่างๆ ก็เป็นเพียงส่วนราชการประจำที่ ต้องปฏิบัติตามนโยบายและการสั่งการของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ถ้ากรุงเทพมหานครไม่สั่งการไป หรือมอบหมายให้ปฏิบัติในเรื่องใดเขตก็ไม่อาจดำเนินการได้

**ประการที่สาม** อำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานครบางประการไม่เหมาะสมกับสถานะ ของ กรุงเทพมหานครที่เป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น เนื่องจากอำนาจหน้าที่บางอย่างซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น เช่น การสาธารณสุขโรคบางอย่างและหรือการรักษาความสงบเรียบร้อยไม่อาจทำได้เพราะไม่มีกำลังเจ้าหน้าที่ตำรวจ บางอย่างทำได้แต่ไม่ได้ผล เช่น การควบคุมอาคาร และการขนส่ง เป็นต้น ดังจะเห็นได้จากอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานครตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา 89 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหาร ราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2542 และปัญหาบางประการที่เกิดขึ้นแม้จะ เป็นหน้าที่ของกรุงเทพมหานครจะต้องแก้ไขโดยตรง แต่ก็ปัญหาใหญ่เกินกว่ากรุงเทพมหานครจะแก้ไข ได้ เช่น ปัญหาน้ำท่วม ปัญหาจราจร และการล้นไหลเข้ามาอาศัยอยู่ของคนจากทั่วประเทศ เป็นต้น

**ประการสุดท้าย** เขตไม่มีอิสระในการบริหารงานอย่างเพียงพอ เขตซึ่งเป็นส่วนราชการประจำมี หน้าที่ปฏิบัติราชการแทนกรุงเทพมหานครในพื้นที่ของเขต ไม่มีอำนาจในการกำหนดนโยบาย การบริหาร การสั่งการได้เอง จะทำได้ก็เพียงเท่าที่กรุงเทพมหานคร ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ปลัด กรุงเทพมหานครจะมอบให้ หรือตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่ของผู้อำนวยการเขต ดังนั้นงาน บางอย่างเขตควรจะดำเนินการหรือแก้ไขปัญหาได้เองกลับไม่อาจดำเนินการได้ถ้าเขตไม่ได้รับอำนาจ หรือ กฎหมายกำหนดให้มีหน้าที่ จึงทำให้การบริหารงานของเขตขาดอิสระในการบริหารงานในเรื่องต่างๆ เช่น การกำหนดนโยบาย การบริหาร การสั่งการ การจัดทำแผนพัฒนาเขต การใช้อำนาจสั่งจ่ายงบประมาณของ เขต เป็นต้น

#### **รูปแบบการบริหารราชการกรุงเทพมหานครในอนาคต : ข้อเสนอ**

จากสภาพข้อเท็จจริงของกรุงเทพมหานครที่เป็นอยู่ดังกล่าว ทั้งทางด้านกฎหมายที่กำหนดรูปแบบการ บริหารกรุงเทพมหานคร และทางด้านกายภาพซึ่งกรุงเทพมหานครมีพื้นที่และประชาชนที่ต้องดูแล รับผิดชอบมากเกินกว่า ที่จะให้เป็นท้องถิ่นเดียว นำไปสู่การเสนอแนวคิดและความพยายามที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารกรุงเทพมหานคร ให้เหมาะสมมาตลอด กระแสความพยายามยังคงมีอย่างต่อเนื่อง แม้จะขาดหายไปบ้างเป็นบางช่วงเวลา รูปแบบการปรับปรุงการบริหารราชการกรุงเทพมหานคร

ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันที่รัฐบาล พรรคการเมือง คณะกรรมการการปกครอง วุฒิสภา และผู้เกี่ยวข้อง เสนอมี 6 รูปแบบด้วยกัน คือ

**รูปแบบที่ 1** รูปแบบทบวงนครหลวง โดยแบ่งพื้นที่กรุงเทพมหานครออกเป็นเทศบาลต่างๆ จำนวน 7 เทศบาล และให้นำกฎหมายว่าด้วยเทศบาลมาใช้บังคับ โดยปลัดกระทรวงมหาดไทยเป็นผู้ใช้อำนาจควบคุมหรือกำกับดูแลเทศบาลต่างๆ เหล่านี้ และให้ทบวงนครหลวงมีอำนาจหน้าที่ในการแบ่งสรรงบประมาณอุดหนุนแก่เทศบาลดังกล่าว (รัฐบาลพลเอก เกรียงศักดิ์ ชมะนันทน์ พ.ศ. 2522 ได้เสนอร่างกฎหมายต่อสภาผู้แทนราษฎร และสภาผู้แทนราษฎรได้รับหลักการร่างกฎหมายดังกล่าวในวาระที่ 1 และต่อมามีการยุบสภาผู้แทนราษฎร ร่างกฎหมายดังกล่าวจึงตกไป)

**รูปแบบที่ 2** รูปแบบกระทรวงนครบาล โดยให้รวมหน่วยงานสาธารณูปโภคต่างๆ ในเขตกรุงเทพมหานคร รวมทั้งกองบัญชาการตำรวจนครบาลให้ขึ้นตรงกับกระทรวงนครบาล และให้แบ่งพื้นที่กรุงเทพมหานครออกเป็น 11 นครบาล โดยแต่ละนครบาลจัดตั้งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้บริหารและสภาแต่ละนครบาลเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน นอกจากนี้หากชุมชนใด จังหวัดใดมีประชากรหนาแน่นและรายได้เพียงพอตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ก็ให้จัดตั้งเป็นนครบาลเช่นเดียวกับในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้กระทรวงนครบาลจะกำกับดูแลนครบาลต่างๆ ดังกล่าว (พรรคกิจสังคมเป็นผู้เสนอร่างกฎหมายต่อสภาผู้แทนราษฎร และสภาผู้แทนราษฎรได้รับหลักการร่างกฎหมายดังกล่าวในวาระที่ 1 แต่ต่อมามีการยุบสภาผู้แทนราษฎร ร่างกฎหมายดังกล่าวจึงตกไป)

**รูปแบบที่ 3** รูปแบบกรุงเทพมหานคร จัดแบ่งพื้นที่กรุงเทพมหานครออกเป็น 9 ท้องถิ่น ให้เป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น เรียกว่า นครบาล อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกรุงเทพมหานคร โดยผู้บริหารและสภาของนครบาลและกรุงเทพมหานครมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน อำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานคร ได้แก่ อำนาจหน้าที่ของสภากรุงเทพมหานคร ผู้ว่าราชการของกรุงเทพมหานครและกรุงเทพมหานคร ส่วนอำนาจหน้าที่ของนครบาล ได้แก่ อำนาจหน้าที่ของสภานครบาล นายกมนครบาล และนครบาล

**รูปแบบที่ 4** รูปแบบทบวงกรุงเทพธนบุรีมหานคร จัดแบ่งพื้นที่กรุงเทพมหานคร ออกเป็น 9 ท้องถิ่น ให้เป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น เรียกว่า นครบาล อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของทบวงกรุงเทพธนบุรีมหานคร อำนาจหน้าที่ของทบวงฯ ได้แก่ อำนาจหน้าที่ของรัฐมนตรีว่าการทบวงฯ และทบวงฯ อำนาจหน้าที่ของนครบาล ได้แก่ อำนาจหน้าที่ของสภานครบาล นายกมนครบาล และนครบาล (รูปแบบที่ 3 และ 4 คณะกรรมการการปกครอง วุฒิสภา ศึกษาและนำเสนอที่ประชุมวุฒิสภาเพื่อพิจารณาเมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2539)



**รูปแบบที่ 5** รูปแบบกรุงเทพมหานครปัจจุบัน จัดแบ่งพื้นที่กรุงเทพมหานครออกเป็น 6-8 ท้องถิ่น และให้มีฐานะเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่นซึ่งอาจเรียกว่า เทศบาลหรืออย่างอื่น มีผู้บริหารและสภามาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกรุงเทพมหานคร

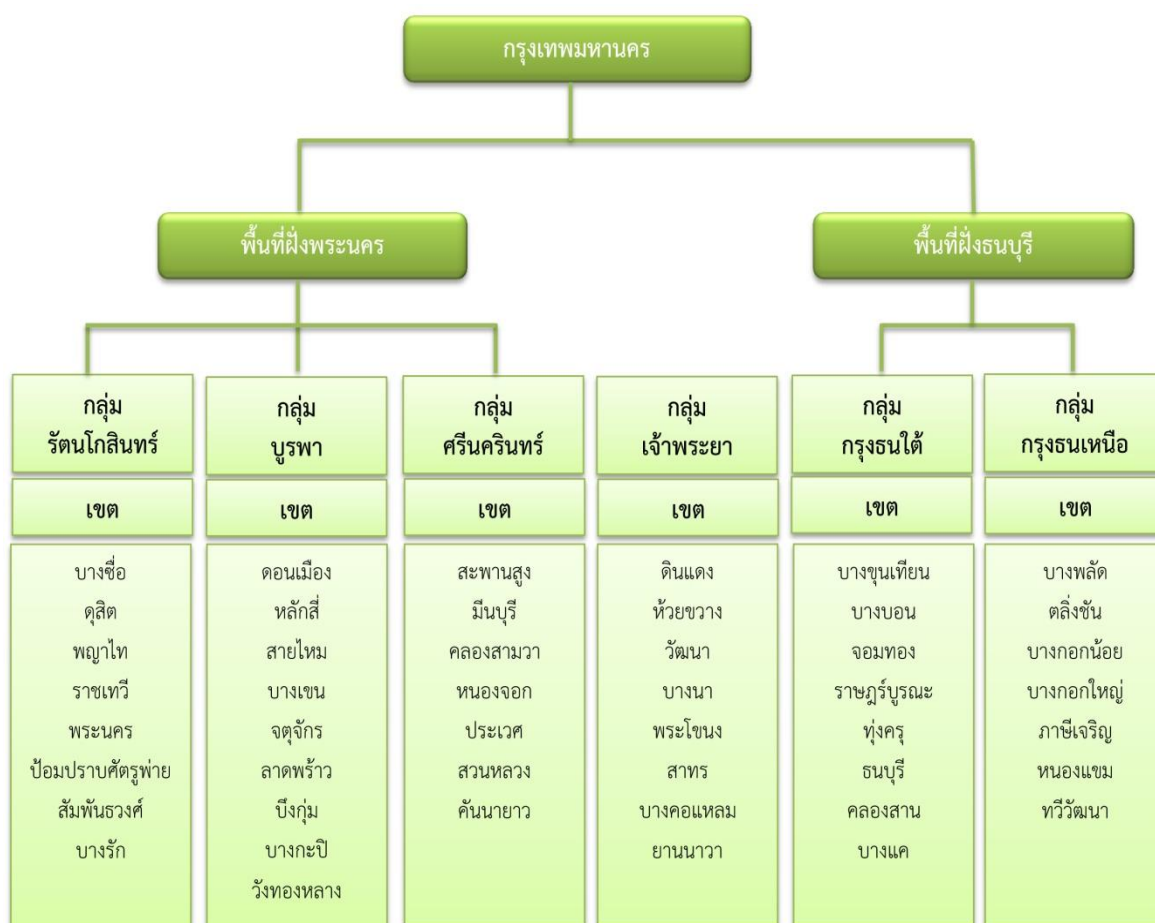
**รูปแบบที่ 6** รูปแบบมหานคร จัดแบ่งพื้นที่กรุงเทพมหานครออกเป็น 2 มหานคร ในพื้นที่ฝั่งพระนครและพื้นที่ฝั่งธนบุรี โดยทั้งสองมหานครมีฐานะเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น ซึ่งอาจเรียกว่า กรุงเทพมหานคร และกรุงธนบุรีมหานคร มีรูปแบบการปกครอง และการบริหารเช่นเดียวกับการปกครอง กรุงเทพมหานครปัจจุบัน

### รูปแบบการบริหารราชการกรุงเทพมหานคร : แนวโน้มและความเป็นไปได้

การปรับปรุงรูปแบบการบริหารกรุงเทพมหานครทั้ง 6 รูปแบบข้างต้น เมื่อพิจารณาสภาพการณ์ภายใต้บทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 รูปแบบที่ 5 และที่ 6 มีแนวโน้มความเป็นไปได้สูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบที่ 5 เนื่องจากเหตุผลดังต่อไปนี้

1. เป็นรูปแบบที่มีความสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ ซึ่งจะทำให้เกิดการกระจายอำนาจการปกครองท้องถิ่นในเมืองหลวงตามหลักการปกครองท้องถิ่นอย่างแท้จริง
2. เป็นรูปแบบที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมปกครองท้องถิ่นมากขึ้น การปรับปรุงรูปแบบการบริหารกรุงเทพมหานครตามรูปแบบที่ 5 ได้แบ่งเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครเป็นท้องถิ่นใหม่จำนวน 6-8 ท้องถิ่น จึงเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่นมากขึ้นและเป็นการสอดคล้อง ตามเจตนารมณ์ แห่งรัฐธรรมนูญของประเทศที่ใช้บังคับอยู่ปัจจุบัน ที่ได้มุ่งเน้นให้มีการกระจายอำนาจการปกครองท้องถิ่นเป็นไปอย่างทั่วถึง การที่กรุงเทพมหานครเป็นเมืองหลวงของประเทศ และมีความสำคัญในด้านต่างๆ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรับปรุงรูปแบบการบริหารให้สอดคล้องตามรัฐธรรมนูญ
3. เป็นรูปแบบที่ใช้กันอย่างทั่วไปได้ผล รูปแบบการบริหารใหม่ทั้งสองแนวทางเป็นรูปแบบที่มีการใช้กันโดยทั่วไปในประเทศต่างๆ ที่มีสภาพเป็นเมืองหลวงคล้ายกรุงเทพมหานคร จึงน่าเชื่อว่าหากนำรูปแบบใหม่ของการบริหารกรุงเทพมหานครมาใช้ จะทำให้การดูแลรับผิดชอบเมืองหลวงของประเทศเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนที่ได้รับอยู่ได้ ทั้งจะก่อให้เกิดความเจริญเติบโตในทางที่ตั้งมแก่กรุงเทพมหานครต่อไป
4. เป็นรูปแบบที่มีความสอดคล้องกับแนวทางการบริหารงานภายในของกรุงเทพมหานคร ในปัจจุบันที่ได้แบ่งพื้นที่กรุงเทพมหานครออกเป็น 6 กลุ่ม โดยพื้นที่ฝั่งพระนครแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม และฝั่งธนบุรีแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม แต่ละกลุ่มประกอบด้วยเขต 7-9 เขต ดังนี้





แผนภูมิภาพที่ 33 โครงสร้างพื้นที่กรุงเทพมหานคร 6 กลุ่มเขต

แนวทางการปรับปรุงรูปแบบการบริหารกรุงเทพมหานครใหม่ตามรูปแบบที่ 5 ที่สำคัญ คือ การแบ่งเขตพื้นที่การบริหารใหม่ เพื่อให้มีขนาดและจำนวนประชากรที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบดูแลของผู้บริหารท้องถิ่น โดยแบ่งพื้นที่กรุงเทพมหานครออกเป็น 6-8 ท้องถิ่น และให้แต่ละท้องถิ่นเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น มีผู้บริหารและสภาท้องถิ่นมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกรุงเทพมหานคร รูปแบบปัจจุบันท้องถิ่นแต่ละท้องถิ่นประกอบด้วยเขต 7-9 เขต โดยคำนึงถึงความเชื่อมโยงของพื้นที่ตามสภาพภูมิศาสตร์ ศักยภาพของการพัฒนา เน้นการกระจายจำนวนประชากร รายได้และพื้นที่ในแต่ละท้องถิ่นให้มีความใกล้เคียงกัน เพื่อให้ท้องถิ่นเหล่านี้มีจำนวนประชากรและจำนวนพื้นที่ในความรับผิดชอบไม่มากเกินไปและไม่น้อยเกินไป ผู้บริหารท้องถิ่นแต่ละแห่งสามารถดูแลได้อย่างทั่วถึง และเป็นการเหมาะสมกับจำนวนประชากรของกรุงเทพมหานครที่มีอยู่ประมาณเกือบ 10,000,000 คน เมื่อเฉลี่ยแล้วจะตกประมาณท้องถิ่นละ 1,200,000 คน ซึ่งถ้าแบ่งพื้นที่การบริหารออกไปมากกว่านี้ให้เหลือประชากรในแต่ละท้องถิ่นน้อยลงอีกก็สามารถทำได้ แต่ก็ต้องดูองค์ประกอบในด้านอื่นด้วยว่าเหมาะสมหรือไม่

ประเทศที่มีการแบ่งเขตพื้นที่ในเมืองหลวงเป็นเทศบาลย่อยหลายเทศบาล จะมีจำนวนประชากรเฉลี่ยไม่เท่ากันสุดแต่ความเหมาะสมของสภาพพื้นที่ที่เป็นอยู่เดิม เช่น ในนครหลวงลอนดอน ของประเทศอังกฤษซึ่งเรียกว่า County of London มีประชากรอาศัยอยู่ทั้งหมดประมาณ 8,000,000 คน และใน County of London ได้แบ่งออกเป็น County of London 1 แห่งหรือเขต และ Metropolitan Boroughs อีก 32 แห่งหรือเขต เฉลี่ยแล้วในแต่ละแห่งหรือเขต จะมีประชากรประมาณ 275,000 คน และในจังหวัดปารีสอันเป็นที่ตั้งนครหลวงของประเทศฝรั่งเศส มีประชากรอาศัยอยู่ประมาณ 5,000,000 คน และในนครหลวงปารีสก็ได้แบ่งพื้นที่ออกเป็นเทศบาลย่อยออกประมาณ 22 แห่ง เฉลี่ยแล้วจะมีประชากรในแต่ละประเทศประมาณ 227,000 คน เป็นต้น

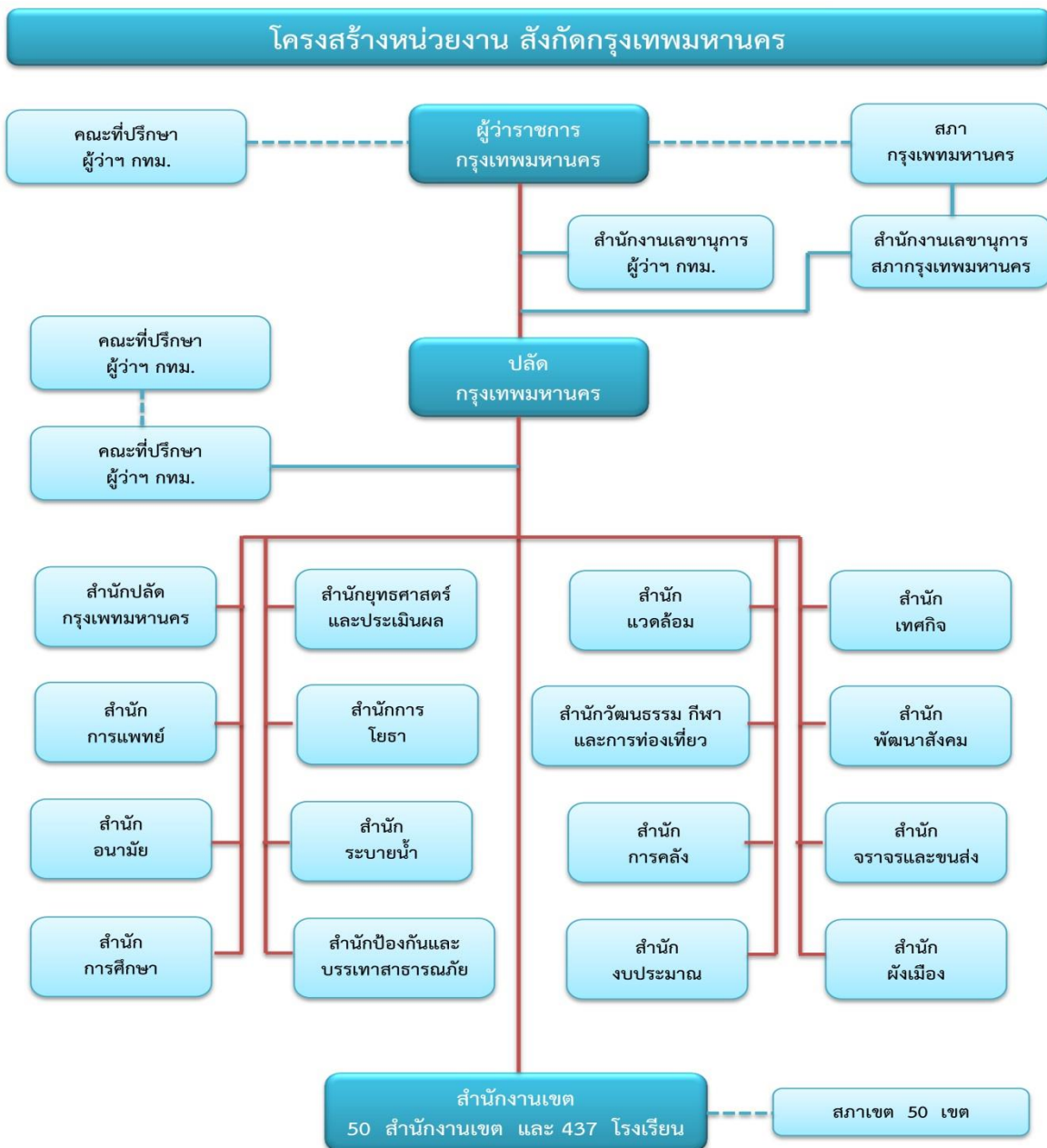
### สรุป

การปรับปรุงรูปแบบการบริหารกรุงเทพมหานครใหม่ตามรูปแบบที่ 5 เป็นรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไปจากปัจจุบันไม่มาก เป็นการเปลี่ยนแปลงภายในรูปแบบการบริหารกรุงเทพมหานครเดิม ซึ่งกฎหมายกำหนดให้เขตมีฐานะเป็นการบริหารส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่นให้เป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น แต่เพียงรูปแบบเดียว เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารกรุงเทพมหานคร และเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ ซึ่งจะเป็นการกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นได้บริหารด้วยตนเอง ทำให้การดูแล รวมทั้งการให้บริการเป็นไปอย่างทั่วถึง กล่าวโดยสรุป การบริหารภายใต้รูปแบบที่ปรับปรุงใหม่น่าจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสนองตอบความต้องการของประชาชนได้มากที่สุด ซึ่งจะช่วยลดภาระของกรุงเทพมหานคร และเป็นไปตามหลักการปกครองตนเองของท้องถิ่นอย่างแท้จริง<sup>134</sup>

134

**บทความเกี่ยวกับกรุงเทพมหานคร** รูปแบบการบริหารกรุงเทพมหานคร , ศูนย์ข้อมูล กรุงเทพมหานคร เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2558 เข้าถึงข้อมูลได้จาก [http://203.155.220.230/m.info/bma\\_k/knw5.html](http://203.155.220.230/m.info/bma_k/knw5.html)

โครงสร้างของกรุงเทพมหานคร  
 สภากรุงเทพมหานคร  
 ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร  
 เขตและสภาเขต  
 อำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานคร



แผนภูมิภาพที่ 34 โครงสร้างการบริหารราชการของกรุงเทพมหานคร

ที่มา : โครงสร้างการบริหารราชการกรุงเทพมหานคร

[http://office.bangkok.go.th/pcd/chart\\_BMA.html](http://office.bangkok.go.th/pcd/chart_BMA.html)

## กรุงเทพมหานคร

ความเป็นมา  
 โครงสร้างกรุงเทพมหานคร  
 สภากรุงเทพมหานคร  
 ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร  
 เขตและสภาเขต  
 อำนวยการหน้าชื่อของกรุงเทพมหานคร

### ความเป็นมา

พ.ศ. 2476 มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2476 และได้จัดตั้งเทศบาลนคร กรุงเทพมหานคร ในจังหวัดพระนคร รวมทั้งจัดตั้งเทศบาลนครธนบุรีในจังหวัดธนบุรี

พ.ศ. 2514 มีการรวมจังหวัดพระนครและธนบุรีเป็นจังหวัดเดียวกัน เรียกว่า “จังหวัดนครหลวง กรุงเทพมหานคร” ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับ 24

มีผู้ว่าราชการจังหวัดและรองผู้ว่าราชการจังหวัดอีก 2 คน มีฐานะเป็นเทศบาล มีการบริหารงาน ประกอบด้วย สภาเทศบาลนครหลวง และ เทศมนตรี ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นนายกเทศมนตรีโดยตำแหน่ง

พ.ศ. 2515 มีการเปลี่ยนการปกครองจังหวัดนครหลวงกรุงเทพธนบุรีเป็น “กรุงเทพมหานคร” ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 335 ลงวันที่ 13 ธันวาคม 2515 โดยรวมราชการบริหารส่วนภูมิภาค เป็นองค์กรเดียวกัน

พ.ศ. 2518 ได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2518 กำหนดฐานะกรุงเทพมหานคร เป็นราชการส่วนท้องถิ่นนครหลวง มีการเลือกตั้งคณะผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้ว่าราชการจังหวัดกรุงเทพมหานครพร้อมกับเลือกตั้งสมาชิกสภากรุงเทพมหานคร

พ.ศ. 2528 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2528 โดยยกเลิกพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2518 ซึ่งทำให้กรุงเทพ มีอิสระในการบริหารมากขึ้นโครงสร้างกรุงเทพมหานครในปัจจุบัน

โครงสร้างกรุงเทพมหานครปัจจุบันเป็นไปตาม พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กรุงเทพมหานคร พ.ศ.2528 ซึ่งประกอบด้วย

1. สภากรุงเทพมหานคร
2. ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร
3. เขตและสภาเขต
4. สภาเขตกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานคร (กทม.) มีสภากรุงเทพมหานครที่มีสมาชิกสภากรุงเทพมหานคร (ส.ก.) มาจากการเลือกตั้งจากประชาชนโดยตรง และประธานสภา กทม. 1 คน รองประธานสภา กทม. ไม่เกิน 2 คน ซึ่งสภา กทม. เลือกจากสมาชิกสภาฯ โดยให้ดำรงตำแหน่งวาระละ 2 ปี

### **อำนาจหน้าที่ของสภากรุงเทพมหานคร**

การตราข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร

ควบคุมการบริหารงานของกรุงเทพมหานคร

ตราข้อบังคับเกี่ยวกับบรรยาบรรณของสมาชิกสภากรุงเทพมหานคร

ตราข้อบังคับการประชุมเกี่ยวกับการเลือกและปฏิบัติหน้าที่ของประธานสภา กทม. และรองประธานสภา กทม. ฯลฯ และกิจการอื่นอันเป็นอำนาจหน้าที่ของสภากรุงเทพมหานคร

### **ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร**

#### **1. การเลือกตั้งผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร**

กรุงเทพมหานครมีผู้ว่าราชการหนึ่งคนเป็นหัวหน้าฝ่ายบริหาร ซึ่งราษฎรเป็นผู้ลงคะแนนเสียงเลือกตั้ง ซึ่งการเลือกตั้งผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครในปัจจุบันเป็นไปตาม พรบ.การเลือกตั้งสมาชิกสภากรุงเทพมหานครและผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2531 ซึ่งมีขั้นตอนการการปฏิบัติคล้ายกับการเลือกตั้งสมาชิกสภากรุงเทพมหานคร เว้นแต่ถือว่าพื้นที่กรุงเทพมหานครทั้งหมดเป็นเขตเลือกตั้งเดียวกรณีผู้สมัครมีคะแนนเท่ากันให้จับสลากต่อหน้าปัดกรุงเทพมหานคร

#### **2. อำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร**

ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครมีอำนาจหน้าที่ทั่วไปตามพระราชบัญญัติไว้ในมาตรา 49 แห่ง พรบ.ระเบียบบริหารกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 ดังนี้ เร่งกำหนดนโยบาย และบริหารราชการ กทม. ให้เป็นไปตามกฎหมาย สั่ง อนุญาต อนุมัติเกี่ยวกับราชการกรุงเทพมหานคร แต่งตั้งและถอดถอนรองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร บริหารราชการตามคณะรัฐมนตรี นายกรัฐมนตรี หรือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย วางระเบียบเพื่อปรับปรุงงานของ กทม. ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยรักษาการให้ เป็นไปตามข้อบัญญัติของ กทม. อำนาจหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กทม. พ.ศ.2528

เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและลูกจ้าง กทม. และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของ กรุงเทพมหานคร

#### **3. เขตและสภาเขต**

กรุงเทพมหานครแบ่งการปกครองออกเป็นเขต ซึ่งปัจจุบันมี 50 เขต มีฐานะคล้ายคลึงกับการปกครองระดับอำเภอ ซึ่งแต่ละเขตจะจัดองค์กรใน 2 ส่วน ประกอบด้วย สำนักงานเขต และสภาเขต สำนักงานเขต สำนักงานเขตเป็นองค์การบริหารของเขต มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานการปกครองของ ที่การพัฒนาชุมชน การส่งเสริมอาชีพ การทะเบียน การโยธา การรักษาที่สาธารณะ การสาธารณสุข

การจัดเก็บรายได้ การรักษาความสะอาด การดูแลและรักษาให้เป็นไปตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร หรือที่กฎหมายอื่นกำหนด

สำนักงานเขตมีผู้อำนวยการเขตเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และลูกจ้างกรุงเทพมหานคร รับผิดชอบการปฏิบัติราชการภายในเขต

ผู้อำนวยการเขตมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

อำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นอำนาจหน้าที่ของนายอำเภอในแต่ละ พรบ. ระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 จะบัญญัติไว้อย่างอื่นอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่ของผู้อำนวยการเขตอำนาจหน้าที่ซึ่งผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร หรือปลัดกรุงเทพมหานคร มอบหมายสภาเขตในเขตหนึ่ง ๆ มีสภาเขตเป็นองค์กรที่ประชุมของเขต ประกอบด้วยสมาชิกสภาเขตที่มาจากการเลือกตั้งมีจำนวนอย่างน้อยเขตละ 7 คน อายุสภาเขตมีกำหนดวาระ ละ 4 ปี

สภาเขตมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

ให้ข้อคิดเห็นและข้อสังเกตเกี่ยวกับแผนพัฒนาเขต ต่อผู้อำนวยการเขต และสภา กทม.จัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาเขต สอดส่องดูแลติดตามการดำเนินงานของสำนักงานเขต ให้คำแนะนำหรือข้อสังเกตแก่ผู้อำนวยการเขตเกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไข การให้บริการประชาชนในเขต ให้คำปรึกษาตามที่ผู้อำนวยการเขตขอร้อง แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อกระทำกิจการ หรือพิจารณาสอบสวนหรือศึกษา เรื่องใด ๆ อันเกี่ยวกับงานของสภาเขต หน้าที่อื่น ๆ ตามที่กำหนดในกฎหมายหรือสภากรุงเทพมหานครมอบหมาย

**อำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานคร**

กรุงเทพมหานครมีอำนาจหน้าที่ดำเนินกิจการในเขตกรุงเทพมหานครที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 มาตรา 89 โดยต้องปฏิบัติตามกฎหมายอื่นที่ว่าด้วยเรื่องนั้น ๆ ด้วย คือ

การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน

การทะเบียนตามที่กฎหมายกำหนด

การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง

การผังเมือง

การจัดให้มีการบำรุงรักษาทางบก หรือทางน้ำและทางระบายน้ำ

การวิศวกรรมจราจร

การขนส่ง

การจัดให้มีและควบคุมการตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้ามและที่จอดรถ

การดูแลรักษาที่สาธารณะ

การควบคุมอาคาร

การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย

การจัดให้มีและบำรุงรักษาที่พักผ่อนหย่อนใจ  
 การพัฒนาและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม  
 การสาธารณสุขโรค  
 การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล  
 การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน  
 การควบคุมการเลี้ยงสัตว์  
 การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์  
 การควบคุมความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อยและอนามัยในโรงแรมสรรพ และ  
 สาธารณสถานอื่น ๆ  
 การจัดการศึกษา  
 การสาธารณสุขการ  
 การสังคมสงเคราะห์  
 การส่งเสริมการกีฬา  
 การส่งเสริมการประกอบอาชีพ  
 การพาณิชย์ของกรุงเทพมหานคร  
 หน้าที่อื่น ๆ ตามที่กฎหมายระบุให้เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัด อำเภอเทศบาลนคร  
 หรือตามที่คณะรัฐมนตรี นายกรัฐมนตรี หรือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยมอบหมาย หรือตาม  
 กฎหมายระบุให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานคร<sup>135</sup>



<sup>135</sup> โครงสร้างกรุงเทพมหานคร , เข้าถึงเมื่อวันที่ 25 มีนาคม 2559 , เข้าถึงได้จาก [reg.ksu.ac.th/reg.ksu.ac.th/teacher/katanyu/lesson/5.doc](http://reg.ksu.ac.th/reg.ksu.ac.th/teacher/katanyu/lesson/5.doc)



## ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสำนักงานการศึกษา

สำนักงานการศึกษา ตั้งอยู่เลขที่ 869 ถนนลาดหญ้า เขตคลองสาน กรุงเทพฯ 10600 โทรศัพท์ / โทรสาร 0-2437-6631-5 email : webmaster@bangkokeducation.in.th



(สัญลักษณ์เดิม)

ผู้ออกแบบ นายสมจิต สุนทรสวัสดิ์  
รองผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา (ปี พ.ศ. 2524)



(สัญลักษณ์ปัจจุบัน)

ผู้ออกแบบ นายอนันต์ ศิริภักธภรณ์  
รองผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา (ปี พ.ศ. 2542)

แผนภูมิภาพที่ 35 ตราสัญลักษณ์ของสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร

### ความเป็นมาของสำนักงานการศึกษา

1. สมัยเป็นเทศบาลนครกรุงเทพและเทศบาลนครธนบุรี หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการศึกษา คือ ฝ่ายการศึกษาและสวัสดิการสังคม ซึ่งแบ่งออกเป็น ๒ กอง คือ กองการศึกษา และกองสวัสดิการ
2. สมัยเป็นกรุงเทพมหานคร มีพัฒนาการตามลำดับ ดังนี้
  - 2.1 ตามประกาศกระทรวงมหาดไทย ลงวันที่ ๒๒ มกราคม ๒๕๑๖ หน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษา คือ ฝ่ายการศึกษาและบริการชุมชน โดยแบ่ง ออกเป็น ๔ กองได้แก่ กองประถมศึกษา กองการศึกษาพิเศษ กองวิชาการ และกองบริการชุมชนและเยาวชน
  - 2.2 ตามประกาศกระทรวงมหาดไทย ลงวันที่ ๒๒ มีนาคม ๒๕๑๗ เปลี่ยนแปลงหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดการศึกษาเป็นสำนักงานการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น ๕ กอง ได้แก่ สำนักงานเลขานุการ กองการประถมศึกษา กองการศึกษาพิเศษ กองวิชาการ และกองอุปกรณ์และสถานศึกษา
  - 2.3 ตามประกาศกระทรวงมหาดไทย ลงวันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๑๗ กำหนดส่วนราชการของสำนักงานการศึกษาใหม่ เป็น ๔ กอง คือ สำนักงานเลขานุการ หน่วยศึกษานิเทศก์ กองโรงเรียน และกองวิชาการ
  - 2.4 ตามมติ ก.ก. ครั้งที่ ๓/๒๕๓๗ เมื่อวันที่ ๒๓ มีนาคม ๒๕๓๗ กำหนดส่วนราชการของสำนักงานการศึกษาใหม่ เป็น ๖ กอง คือ สำนักงานเลขานุการ กองการเจ้าหน้าที่กองคลัง หน่วยศึกษานิเทศก์ กองโรงเรียน และกองวิชาการ
  - 2.5 ตามมติ ก.ก. ครั้งที่ ๑๑/๒๕๔๖ เมื่อวันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๔๖ กำหนดส่วนราชการของสำนักงานการศึกษา เป็น ๘ กอง คือ สำนักงานเลขานุการ กองการ เจ้าหน้าที่กองคลังหน่วยศึกษานิเทศก์ กองโรงเรียน กองวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษาบ้านบางกะปิ และโรงเรียนมัธยมศึกษาประชานิเวศน์



2.6 ตามมติ ก.ก. ครั้งที่ ๑๐/๒๕๔๘ เมื่อวันที่ ๑๗ มีนาคม ๒๕๔๘ ได้ปรับส่วนราชการของสำนักงานการศึกษาในรูปแบบปัจจุบัน เป็น ๗ ส่วนราชการ ได้แก่ สำนักงานเลขานุการกองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง หน่วยงานนิเทศก์ สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา กองเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน และกองพัฒนาข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร

มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งส่วนราชการ ดังนี้

### 1.สำนักงานเลขานุการ

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านสารบรรณและธุรการทั่วไปของสำนักงานการศึกษา งานช่วยอำนวยความสะดวกและเลขานุการ การบริหารงานบุคคลและงานด้านสวัสดิการของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญและลูกจ้าง งานนิติกรรมสัญญา งานสิทธินักเรียน งานบริหารศูนย์สิทธิเด็กนักเรียน ศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ การประชาสัมพันธ์ ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร การบริหารงานก่อสร้าง การบริหารสินทรัพย์ส่วนกลางของสำนักงานกิจกรรมพิเศษและงานที่มีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการใดโดยเฉพาะ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

### 2.กองการเจ้าหน้าที่

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านบรรจุ แต่งตั้งผู้สอบแข่งขันได้ การโอน ย้าย การขอกลับบรรจุ การเลื่อนตำแหน่งและระดับเงินเดือนการวางแผนกำลังคน การปรับปรุงส่วนราชการ การจัดทำแผนอัตรากำลัง การกำหนดกรอบอัตรากำลัง ข้าราชการครูกรุงเทพฯ สายงานนิเทศการศึกษาและสายงานการสอนให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น การประเมินบุคคล และผลงานทางวิชาการ ของข้าราชการกรุงเทพฯสามัญ การดำเนินการทางวินัย การจัดทำงบประมาณเงินอุดหนุนการศึกษาของรัฐบาล และงบประมาณกรุงเทพมหานคร การจัดบัญชีถือจ่ายอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง การดำเนินการเกี่ยวกับการสอบแข่งขันครู

### 3. กองคลัง

มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการคลัง ตรวจสอบฎีกาทุกหมวดรายจ่ายของเงินอุดหนุนรัฐบาล เงินกรุงเทพมหานคร เงินงบประมาณของโรงเรียนและสำนักงานการศึกษา ควบคุมการเบิกจ่ายเงินประเภทต่างๆ ด้านงบประมาณของ กทม. การดำเนินงานด้านบำเหน็จข้าราชการครู กทม. ข้าราชการและลูกจ้างของสำนักงานการศึกษา ร่างค่าของงบประมาณรายปี ประสานงานด้านเงินอุดหนุนรัฐบาล และกรมบัญชีกลาง รวมทั้งหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการจัดทำพัสดุ วัสดุ ครุภัณฑ์ ต่างๆ ให้โรงเรียนในสังกัดของ กทม.

### 4.หน่วยงานนิเทศก์

มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการด้านวางแผนและพัฒนาการจัดระบบการนิเทศ รวมทั้งเพื่อการส่งเสริมการพัฒนาการบริหารในสถานศึกษา ให้มีคุณภาพ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

ตามหลักสูตรอนุบาล ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาให้มีคุณภาพ ตลอดจนปฏิบัติงานสนองต่อนโยบาย ด้านการศึกษาของ กทม.

### 5. กองพัฒนาข้าราชการครู

มีหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาฝึกอบรมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรุงเทพมหานคร การวิเคราะห์ความต้องการ กำหนดและพิจารณาหลักสูตร นโยบาย แผน และมาตรฐาน ในการพัฒนาฝึกอบรมข้าราชการครู ฯ การจัดการพัฒนา ฝึกอบรม ตามที่กำหนดในมาตรฐานกำหนด ตำแหน่ง ตำแหน่งและวิทยฐานะ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ตามนโยบาย ความจำเป็น และการพัฒนาฝึกอบรมทักษะเฉพาะด้าน การบริหารงานลูกเสือ และยุวกาชาด รวมทั้งการติดตามประเมินผล อย่างต่อเนื่อง การลาศึกษา ฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ดูงาน การเดินทาง

### 6. สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา

มีหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านการศึกษา กำหนดกรอบแนวทาง หลักเกณฑ์ ส่งเสริมและสนับสนุนงานด้านนโยบายและแผนการศึกษา การส่งเสริมการจัดการศึกษา และ ความร่วมมือในประเทศและต่างประเทศ การวิจัยทางการศึกษา งานด้านหลักสูตรและการจัดการ เรียนรู้ งานด้านการพัฒนามาตรฐาน

### 7. กองเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน

มีหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียน การสอน จัดระบบและควบคุมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ใน รูปแบบต่างๆเป็นศูนย์กลางในการให้บริการด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา จัดตั้งศูนย์วิทยบริการ และบริการ ด้านสื่อการเรียนรู้รูปแบบต่างๆ จัดระบบสารสนเทศด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนให้มี การผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ในโรงเรียน ผลิตและเผยแพร่เอกสารวิชาการด้านเทคโนโลยี<sup>136</sup>

<sup>136</sup> สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร , เข้าถึงข้อมูลเมื่อ วันที่ 7 พฤษภาคม 2558 , เข้าข้อมูล ถึงได้จาก <http://www.bangkokeducation.in.th/home.php>

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยภายในประเทศ

นงลักษณ์ เรือนทอง ได้ศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล พบว่า การบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้สำเร็จของประเทศไทยนั้นต้องบูรณาการองค์ประกอบการบริหารจัดการ 8 องค์ประกอบอย่างกลมกลืน โดยมีองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบ คือ 1) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ผู้บริหารและครูเป็นมืออาชีพ 3) การประกันคุณภาพ การตรวจสอบได้และความน่าเชื่อถือ 4) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 5) การมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน 6) เน้นการเรียนการสอน 7) การสอนที่มีวัตถุประสงค์ 8) มีความคาดหวังของนักเรียนสูง ๙ มีความเหมาะสมถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย<sup>137</sup>

พรพรรณ อินประเสริฐ ได้ศึกษา เรื่ององค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้าผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานวิชาการ 2) ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานบุคลากร 3) ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานงบประมาณ 4) ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานกำกับติดตาม 5) ด้านโครงสร้างและกระบวนการบริหารการจัดองค์กร<sup>138</sup>

ธีระพล เฟ็งจันทร์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยการวิจัยพบว่า ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วยปัจจัยต่างๆดังนี้ 1) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 3) ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ 4) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5) ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง 6) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 8) ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ 9) ด้านคุณภาพวิชาการ 10) ด้านทรัพยากรบุคลากร 11) ด้านคุณลักษณะขององค์กร 12) ด้านระบบสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง 13) ด้านประสิทธิผลตามตัวชี้วัด<sup>139</sup>

<sup>137</sup> นงลักษณ์ เรือนทอง , “รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล” (ดุชนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร 2550) , 179-180

<sup>138</sup> พรพรรณ อินประเสริฐ , “องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า” (ดุชนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร 2550)

<sup>139</sup> ธีระพล เฟ็งจันทร์ , “การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” (หลักสูตรปริญญาการศึกษาดุชนิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร 2552)

ไพศาล เกิดขาว ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ สังกัด สำนักงานการประถมศึกษากิ่งอำเภอบ้านคา จังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1.การบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 8 ด้าน พบว่า 1) ด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร มีคุณธรรม จริยธรรม มีลักษณะผู้นำ มีความรับผิดชอบ มีความรู้ความสามารถ และประพฤตินั้นเป็นแบบอย่างที่ดี 2) ด้านการจัดการมีนโยบายการปฏิบัติงานของโรงเรียน ครูมีส่วนร่วมกำหนดนโยบายน้อย ครูไม่ค่อยทราบทิศทางการดำเนินงานของโรงเรียน 3) ด้านแผนงานของโรงเรียน โรงเรียนมีแผนการปฏิบัติงานมีการปฏิบัติตามแผนน้อย ขาดการประเมินผล ผู้เกี่ยวข้องไม่ค่อยได้มีส่วนร่วมอย่างจริงจัง 4) ด้านการพัฒนาบุคลากรครูส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาเป็นครูปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ครูบางคนไม่สนใจพัฒนาตนเองเป็นอุปสรรคของโรงเรียนต่อการจัดการเรียนการสอนตามแนวปฏิรูป 5) ด้านการให้ขวัญกำลังใจ ครูมีขวัญกำลังใจดีขอให้ผู้บริหารมีความยุติธรรม ติดตามกำกับงาน ควรเพิ่มจำนวนผู้ได้รับความดีความชอบพิเศษ 6) ด้านการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียน มีการจัดให้นักเรียนเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ภายนอก สื่อการเรียนรู้นั้นไม่เพียงพอสภาพแวดล้อมไม่ดีเท่าที่ควร อาคารเรียนอาคารประกอบและบุคลากรที่ดูแลไม่เพียงพอ 7) ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน ชุมชนให้ความร่วมมือดีในการบริจาค มีส่วนร่วมน้อยในการกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาโรงเรียน โรงเรียนในเมืองชุมชนให้ความร่วมมือน้อย 8) ด้านการรายงานผลเอกสารประชาสัมพันธ์และรายงานผลของโรงเรียนสูญหายไม่ถึงมือผู้ปกครอง ผู้ปกครองไม่ให้ความสนใจ<sup>140</sup>

ประจวบ จันทร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ กรุงเทพฯ ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อความเป็นเลิศพบว่า มีองค์ประกอบหลัก 9 ด้าน คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มี 6 องค์ประกอบย่อย 2) การวางแผนกลยุทธ์ มี 4 องค์ประกอบย่อย 3) ด้านการบริหารความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ มี 3 องค์ประกอบย่อย 4) ด้านการจัดสรรคนเทศ มี 3 องค์ประกอบย่อย 5) ด้านการบริหารงานบุคคล มี 6 องค์ประกอบย่อย 6) ด้านโครงสร้างองค์กร มี 3 องค์ประกอบย่อย 7) ด้านการบริหารงานวิชาการ มี 8 องค์ประกอบย่อย 8) ด้านการบริหารทั่วไป มี 4 องค์ประกอบย่อย และ 9) ด้านการบริหารงานการเงิน มี 1 องค์ประกอบย่อย<sup>141</sup>

ธนະสิทธิ์ ศิริวรรณ , ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารหลักสูตรสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานไรทศวรรษหน้า ผลการวิจัยพบว่า 1) หลักสูตรแกนกลางสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จะต้องยึดผู้เรียน

<sup>140</sup> ไพศาล เกิดขาว, “การบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษากิ่งอำเภอบ้านคา จังหวัดราชบุรี” (หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร 2546) , 97

<sup>141</sup> ประจวบ จันทร , “รูปแบบการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ. (กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ. 2556)

เป็นสิ่งสำคัญ มุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนให้ได้มาตรฐานสากล มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและพลโลก มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เป็นนักประชาธิปไตย มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ ทำงานเป็นทีม คิดวิเคราะห์เป็น แก้ปัญหาบนหลักเหตุผล ใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์ มีทักษะชีวิต มีจิตอาสา ใช้ภาษาอังกฤษและภาษาในกลุ่มอาเซียนในการสื่อสาร เป็นหลักสูตรที่ให้สังคมท้องถิ่นมีส่วนร่วมรับผิดชอบ มีโครงสร้างยืดหยุ่น มีมาตรฐานการเรียนรู้เชิงคุณภาพที่สูงขึ้น จัดการเรียนรู้เชิงพหุปัญญา ใช้เครือข่ายการเรียนรู้ทุกรูปแบบ จัดการเรียนรู้แบบไร้ขอบเขต การวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ใช้วิธีการอย่างหลากหลาย 2) นโยบายเกี่ยวกับการศึกษาและหลักสูตรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติของสถานศึกษา 3) องค์ประกอบในการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา 4) การจัดทำและการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 5) การนำหลักสูตรไปใช้ 6) การประเมินหลักสูตร<sup>142</sup>

### งานวิจัยต่างประเทศ

บั๊ก (Bugg) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การประกันคุณภาพการศึกษาและการวางแผนพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายในมลรัฐอิลลินอยซ์ มีวัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบประสิทธิผลของคณะกรรมการการศึกษาของรัฐ ในโครงการประกันคุณภาพการศึกษาและพัฒนาแผน ที่ใช้เป็นตัวกระตุ้นการพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบในโรงเรียนมัธยมปลายของรัฐ การศึกษาครั้งนี้ เพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับขอบเขตที่โรงเรียนสองแห่งใช้การประกันคุณภาพเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ผลการวิจัยพบว่า 1) ก่อนที่จะนำการประกันคุณภาพและแผนพัฒนามาใช้ในโรงเรียนทั้งสองแห่ง ยังไม่ได้ใช้ระเบียบ โครงสร้างในการปรับปรุงโรงเรียนโรงเรียน 2) โรงเรียนในชนบทสามารถใช้กระบวนการการประกันคุณภาพเพื่อเป็นการกระตุ้นการพัฒนาโครงสร้างการจัดระเบียบของโรงเรียนในขณะที่โรงเรียนในเมืองไม่สามารถทำตามกระบวนการได้สำเร็จ 3) การประกันคุณภาพมีผลดีต่อแผนการสอนในโรงเรียนทั้งสองแห่ง 4) ถึงแม้ว่าการประกันคุณภาพจะประสบความสำเร็จในเรื่องเกี่ยวกับการปรับปรุง แต่ยังเป็นกรถกเถียงว่าสิ่งแวดล้อมบางประการอาจทำให้โรงเรียนไม่สามารถค้นหาปัญหาที่แท้จริงได้ 5) โครงร่างของการประกันคุณภาพสามารถช่วยโรงเรียนในการพัฒนาวัฒนธรรม การปรับปรุงโรงเรียนอย่างต่อเนื่องอย่างไรก็ดีการขาดตัวแปรบางตัว เช่น ภาวะผู้นำ ทรัพยากรทางการเงิน ทำให้กระบวนการไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย<sup>143</sup>

นิวตัน (Newton) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินผลกระทบในการตรวจสอบคุณภาพภายนอกของสถาบันอุดมศึกษาในสหราชอาณาจักร ตั้งแต่ปี 1993 ถึง 1998 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลกระทบ

<sup>142</sup> ธนะสิทธิ์ ศิริวรรณ , “การบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า. (กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ. 2557).

<sup>143</sup> Anderw Kent Bugg, Quality Assurance and Improvement Planning in Illinois High School. [The Illinois State University], accessed 20<sup>th</sup> May 2012. Abstract from [http:// thailis. Uni.net.th/dao](http://thailis.Uni.net.th/dao) ; Abstracts International ; Pub Number AA19995664.

จากการใช้รูปแบบของการตรวจสอบภายนอก การประเมินคุณภาพการจัดการเรียนการสอน และการตรวจสอบคุณภาพการดำเนินงานของสถาบัน ผลการวิจัยพบว่าการใช้ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quautitative) และเชิงคุณภาพ(qualitative)ที่ได้จากการวัดการปฏิบัติหรือการดำเนินงานโดยองค์กรภายนอก เช่น รายงานการตรวจสอบ และการประเมินผลของ Scottish Higher Education Council (SHEFC) และ Higher Education Quality Council (HEQC) และการตรวจสอบการประเมินภายในโดยคณะกรรมการตามการรับรู้ และประสบการณ์ทำให้ทราบถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นดังนี้ 1) วัตถุประสงค์ของระบบคุณภาพและวิธีการที่ใช้ในการตรวจสอบ และประเมินชี้ให้เห็นว่า ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาจำเป็นต้องมีการตรวจสอบและมีการประเมินทั้งภายในและภายนอก การตรวจสอบ และการประเมินสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ เป็นเรื่องที่สามารถทำได้ (accountability) 2) การปรับปรุงคุณภาพสำหรับบุคลากรมีขอบเขตที่กว้างดั่งนั้น จึงไม่สามารถแยกส่วนของการปรับปรุงให้เป็นอิสระออกจากระบบประกันคุณภาพได้ 3) การปรับปรุงคุณภาพสำหรับนักศึกษาเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่งกว่าการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากร เนื่องจากเป็นผลผลิตของสถาบัน และ 4) ควรจะมีการเพิ่มหรือขยายการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพสำหรับนักศึกษา เป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่งกว่าการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากร เนื่องจากเป็นผลผลิตของสถาบัน และ 5) ควรจะมีการเพิ่มหรือขยายการดำเนินงานด้านการรับประกันคุณภาพออกไปอย่างกว้างขวาง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงานต่างๆมากขึ้น<sup>144</sup>

---

<sup>144</sup> ทศนีย์ สหวัฒน์ , จากความล้มเหลวสู่ความสำเร็จ แปลจาก From Failure to Success ของ OFSTED สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (กรุงเทพฯ : วี.ที.ซี. คอมมิวชั่น , 2540)

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 ” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 และเพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นวิธีการและขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ส่วนที่ 2 คือ ระเบียบวิธีการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

#### วิธีการและขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ดำเนินไปอย่างมีระบบถูกต้องตามแนวทางและตามระเบียบวิธีวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จากนั้นผู้วิจัยได้สรุปเรียบเรียงเนื้อหา ส่วนขั้นตอนระบบการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียด และวิธีการเป็นขั้นตอนดังต่อไปนี้ คือ

##### ตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

ผู้วิจัยได้เตรียมโครงการวิจัย โดยศึกษาสภาพปัญหา ความจำเป็น และองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 ด้วยการศึกษ วิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ จากตำรา เอกสารวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ จากสื่อสิ่งพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อนำมาประกอบในการวิจัย จัดทำโครงร่างวิจัย นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา และนำเสนอโครงร่างวิจัยต่อภาควิชาการบริหารการศึกษา เพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติโครงร่างงานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อดำเนินการเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล ทดลอง และปรับปรุงเครื่องมือ ตามลำดับ

##### ตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อทราบองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

**ขั้นที่ 1** วิเคราะห์ประเด็นตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จากการศึกษาเอกสาร (Documentary Study) และ จากการวิจัยอนาคต (EFR : Ethnographic Future Research) ผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จากการศึกษาเอกสาร (Documentary Study) โดยดำเนินการดังนี้

1.1 ผู้วิจัยศึกษา ค้นคว้าข้อมูล ศึกษาเอกสาร (Documentary Study) โดยรวบรวมจากบทความทางวิชาการ นิตยสาร วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ เว็บไซต์ (Website) รวมทั้งหนังสือและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

1.2 วิเคราะห์เอกสาร (Content Analysis) เกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 แล้วนำไปจัดทำเป็นประเด็นข้อคำถาม

1.3 ประมวลองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จากการศึกษาเอกสาร (Documentary Study) และวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ นำมาสังเคราะห์ในทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง แล้วนำไปสร้างเป็นแบบสอบถามภายใต้คำแนะนำและคำปรึกษาของอาจารย์ที่ควบคุมดุษฎีนิพนธ์ จัดทำเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaires) เกี่ยวกับประเด็นข้อคำถามที่เกี่ยวกับภาพอนาคตของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21

2. วิเคราะห์ประเด็นตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จากการศึกษาอนาคต (EFR : Ethnographic Future Research) ผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

2.1 ผู้วิจัย ได้ดำเนินการศึกษาภาคสนาม (Field Study) โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview) ที่ครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวกับภาพอนาคตของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 กับผู้เชี่ยวชาญ (Expert) จำนวน 19 ท่าน

2.2 นำประเด็นหรือตัวแปรที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 19 ท่าน วิเคราะห์ประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 แล้วสรุปเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม

### ขั้นที่ 2 การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

1. นำประเด็นตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จากการศึกษาเอกสาร (Documentary Study) และ จากการศึกษาอนาคต (EFR : Ethnographic Future Research) มาวิเคราะห์ประเด็นที่ซ้ำกัน

2. นำประเด็นที่ได้จากข้อ 1 มาเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaires) เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21

3. ตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย โดยการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ด้วยค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC : Index of Item Objective Congruence) ซึ่งพิจารณาค่า IOC ที่มีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป แล้วนำแบบสอบถามความคิดเห็นไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

4. นำเครื่องมือการวิจัย ไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการทำวิจัยในครั้งนี้ กับสำนักงานเขต 2 เขต โดยเพิ่มผู้ให้ข้อมูลจำนวนเขตๆ ละ 18 คน รวมผู้ให้ข้อมูล จำนวน



36 คน รวบรวมข้อมูลทั้งหมด มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaires) ด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - Coefcient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)<sup>145</sup>

### ขั้นที่ 3 การเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. นำแบบสอบถามความคิดเห็นจากขั้นที่ 2 ไปเก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูล ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ฝ่ายบริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการเขต ผู้บริหารสถานศึกษา , กลุ่มที่ 2 ฝ่ายปฏิบัติการ ได้แก่ ศึกษานิเทศก์เขต และครูที่ทำหน้าที่วิชาการ , กลุ่มที่ 3 ฝ่ายสนับสนุน ได้แก่ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หัวหน้าฝ่ายการศึกษาในสำนักงานเขต

2. รวบรวมข้อมูล นำมาตรวจสอบความถูกต้อง และวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เพื่อหาองค์ประกอบเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21

3. ยืนยันองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน

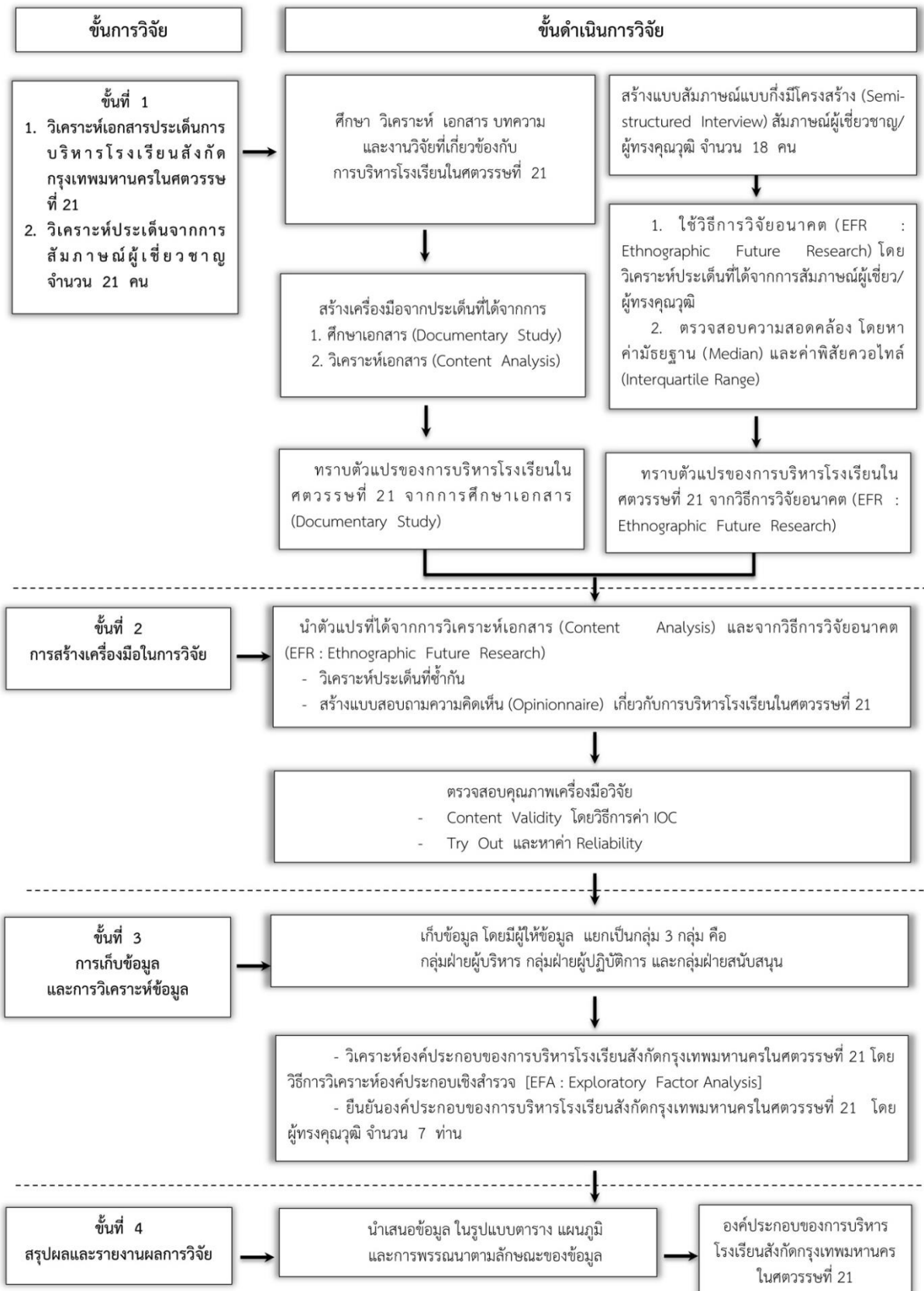
### ขั้นที่ 4 สรุปผลและการรายงานผลการวิจัย

ผู้วิจัย นำเสนอข้อมูลในรูปแบบที่เป็นตาราง แผนภูมิ และการพรรณนาตามลักษณะของข้อมูลที่ได้เกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21

### ตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

ผู้วิจัยรวบรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ หลังจากนั้นจัดทำรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ นำเสนอคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของคณะกรรมการ จัดพิมพ์รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

<sup>145</sup> Lee J. Cronbach , *Essentials of Psychological Test* , 4<sup>th</sup> ed. (New York : Harper & Row , 1984) , 126



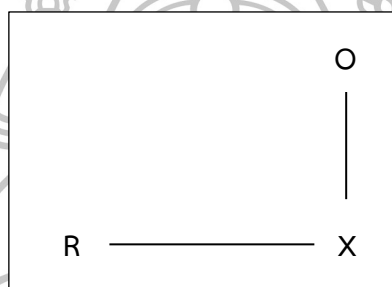
แผนภูมิภาพที่ 36 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

### ระเบียบวิธีการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิจัยไว้ ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา การสร้างเครื่องมือ การพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร และการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติที่ใช้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะการศึกษาแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ตรวจสอบสมภาวะการณ์ไม่มีการทดลอง (The one shot , non – experimental case study design) สามารถแสดงเป็นแผนผัง (Diagram) ดังแผนภูมิภาพที่ 37



- R หมายถึง กลุ่มตัวอย่าง
- X หมายถึง ตัวแปรต่างๆ ที่นำมาศึกษาตามกรอบแนวคิดของการวิจัย
- O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

แผนภูมิภาพที่ 37 แสดงแผนผังของแผนแบบการวิจัย

#### ประชากร

ประชากรที่ผู้วิจัยใช้ในครั้งนี้อยู่ คือ สำนักงานเขต จำนวน 50 เขต ของกรุงเทพมหานคร

#### กลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sampling Size) โดยเปิดตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)<sup>146</sup> ได้กลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักงานเขต จำนวน 48 สำนักงานเขต

#### ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วย ตัวแปรสถานภาพ และตัวแปรที่ศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

<sup>146</sup> Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement, 30(3), (1970) , 607-610.

1. ตัวแปรพื้นฐาน ได้แก่ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (Personal Data) ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงาน
2. ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 ที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Semi - Structured Interview) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA)

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

#### การสร้างเครื่องมือจากการศึกษาเอกสาร (Documentary Study)

เพื่อทราบองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จากการศึกษาเอกสาร (Documentary Study)

ผู้วิจัยศึกษา ได้ดำเนินสร้างเครื่องมือและพัฒนาเครื่องมือ เพื่อนำไปศึกษาวิจัยในแต่ละขั้นตอน มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาพอนาคตของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 โดยดำเนินการดังนี้
  - 1.1 วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากตำรา เอกสาร ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาพอนาคตของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21
  - 1.2 สังเคราะห์องค์ความรู้ (Content Synthesis) เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire)
2. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนา โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้
  - 2.1 ผู้วิจัยศึกษา ค้นคว้าข้อมูล ศึกษาเอกสาร (Documentary Study) โดยรวบรวมจากบทความทางวิชาการ นิตยสาร วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ เว็บไซต์ (Website) รวมทั้งหนังสือและเอกสารที่เกี่ยวข้อง
  - 2.2 โดยวิธีการวิเคราะห์เอกสาร (Content Analysis) เกี่ยวกับภาพอนาคตของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 แล้วนำไปจัดทำเป็นประเด็นข้อคำถาม
  - 2.3 ประมวลองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จากการศึกษาเอกสาร (Documentary Study) และวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ นำมาสังเคราะห์ในทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง แล้วนำไปสร้างเป็นประเด็นคำถามแบบสอบถามภายใต้คำแนะนำและคำปรึกษาของอาจารย์ที่ควบคุมดุษฎีนิพนธ์
  - 2.4 ได้ประเด็นข้อคำถามที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21

### การสร้างเครื่องมือจากการวิจัยอนาคต (Ethnographic Future Research)

เพื่อทราบองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จากการวิจัยอนาคต (Ethnographic Future Research)

ผู้วิจัย ได้ดำเนินการศึกษาภาคสนาม (Field Study) โดยใช้แนวทางการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - Structure Interview) ที่ครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวกับภาพอนาคตของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 กับผู้เชี่ยวชาญ (Expert) จำนวน 18 ท่าน

แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพอนาคตของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 ของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 ท่าน แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับภาพอนาคตของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21

ในการศึกษาองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 โดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EFR (Ethnographic Futures Research) ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการศึกษาเพื่อรวบรวมข้อมูล ดังนี้

#### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

ผู้ศึกษาใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EFR (Ethnographic Futures Research) ในการเก็บข้อมูลกับผู้เชี่ยวชาญ โดยกำหนดเกณฑ์ของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 คน นั้น โทมัส ที แมคมิลแลน (Thomas T. Macmillan)<sup>147</sup> ได้ศึกษาวิจัยและแสดงความคิดเห็นว่าจำนวนตั้งแต่ 17 - 21 คนขึ้นไป จะเป็นปริมาณกลุ่มตัวอย่าง/ผู้เชี่ยวชาญที่ให้ผลความคลาดเคลื่อน (Error) น้อยมากที่สุด หรือค่าความคลาดเคลื่อน  $\leq 0.02$  แต่ถ้าหากมีความแตกต่างกันมากหรือมีลักษณะเฮเทอโรเจนีอัส (Heterogeneous group) จะต้องใช้กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษามากขึ้น

ดังนั้นผู้ศึกษาจึงได้กำหนดจำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งสิ้น 18 คน โดยใช้เทคนิคการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และเทคนิคแบบบอกต่อ (Snowball technique) เพื่อให้ได้จำนวนผู้เชี่ยวชาญครบตามจำนวนที่กำหนดไว้ และได้พิจารณาคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญจากกลุ่มบุคคล จำนวน 3 กลุ่ม ได้แก่

- |   |       |    |      |
|---|-------|----|------|
| 1. กลุ่มนักการเมือง                     | จำนวน | 4  | ท่าน |
| 2. กลุ่มนักวิชาการ / นโยบาย / นักวางแผน | จำนวน | 4  | ท่าน |
| 3. กลุ่มนักปฏิบัติ / นักบริหาร          | จำนวน | 10 | ท่าน |

ทั้งนี้เพื่อให้มีการตรวจสอบความเที่ยงตรงภายในการศึกษามากยิ่งขึ้นได้มีเกณฑ์ดังนี้

<sup>147</sup> Macmillan, Thomas T. "The Delphi Technique.", Paper Presented at the annual meeting of the California Junior Colleges Associations Committee on Research and Development, Monterey, California. (May 1971) , 3-5.

เกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

1. เป็นผู้เชี่ยวชาญที่ทำงานหรือมีประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษา ไม่น้อยกว่า 10 ปี
2. เป็นบุคคลที่ยังคงทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา
3. เป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ในการบริหารและเต็มใจให้ความร่วมมือในการวิจัย

#### วิธีการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ

ผู้ศึกษาได้ทำการขอรายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ทำงานหรือมีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา ซึ่งทำงานในด้านการประสานงานเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและแผนงานที่เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษามาก่อนข้างมาก โดยใช้เทคนิคเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และใช้เทคนิค Snowball Technique ควบคู่กัน จนได้ผู้เชี่ยวชาญครบ 18 คน ตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

#### เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้ศึกษาใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เกี่ยวกับประเด็นทิศทางการศึกษาการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และแบบสอบถามกับผู้เชี่ยวชาญโดยมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือดังนี้

#### การสร้างเครื่องมือเก็บข้อมูล

ในการสัมภาษณ์รอบนี้ได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยใช้แนวคำถามปลายเปิดกับผู้เชี่ยวชาญ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญมีอิสระในการตอบอย่างเต็มที่ที่ผู้ศึกษาได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ผู้ศึกษาสนใจ ยึดการสัมภาษณ์ตามรูปแบบของ EFR โดยจะเริ่มจาก Optimistic Realistic Scenario (O-R) ,Pessimistic Realistic Scenario (P-R) และ Most probable Scenario (M-P) เพื่อถามทัศนคติเกี่ยวกับทิศทางการศึกษาการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ภาพอนาคตในด้านบวก ภาพอนาคตในด้านลบ และภาพของแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มากที่สุดในอนาคตโดยมีแนวทางในการสัมภาษณ์ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปและภูมิหลังของประชากรที่ทำการศึกษา

- ชื่อ-สกุล
- เพศ
- อายุ
- ตำแหน่งหน้าที่ในการทำงานปัจจุบัน
- ประสบการณ์ในการทำงาน
- ระดับการศึกษา
- ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับการศึกษาการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ส่วนที่ 2 แนวทางการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีประเด็น

ดังนี้

1. องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 เป็นอย่างไร
2. การจัดการศึกษาของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของกรุงเทพมหานครเป็นอย่างไร
3. คิดว่าอะไรเป็นปัจจัย/องค์ประกอบส่งผลให้การศึกษาการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประสบความสำเร็จ
4. แนวโน้มหรือทิศทางของการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ควรเป็นอย่างไร

### การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

สำหรับประเด็นคำถามในแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ผู้ศึกษาได้นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาฯ นิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องก่อนนำไปสัมภาษณ์จริง และแบบสอบถาม ผู้ศึกษาได้สร้างมาจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญตามประเด็นคำถามในแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง โดยใช้เทคนิคการสรุปสะสม (Cumulative Summarization Technique) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทำการยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขในสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ทุกครั้งตามประเด็นคำถามหรือเมื่อเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์ นอกจากนี้ผู้ศึกษา ยังได้ทำการตรวจสอบคำตอบของผู้เชี่ยวชาญกับการจดบันทึกและเทปบันทึกในการสัมภาษณ์และให้อาจารย์ที่ปรึกษาฯ นิพนธ์ตรวจสอบเพื่อปรับเปลี่ยน แก้ไขข้อความให้มีความเหมาะสมก่อนการเก็บข้อมูลจริงต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษาใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EFR (Ethnographic Futures Research) กับผู้เชี่ยวชาญที่มีวิสัยทัศน์และมีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 18 คน แต่เนื่องจากการวิจัยโดยใช้เทคนิค EFR ต้องใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล ผู้ศึกษาจึงวางแผนขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังต่อไปนี้

### ขั้นการเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยได้ทำการติดต่อนัดหมายวันเวลากับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทุกครั้งก่อนการสัมภาษณ์โดยในขั้นตอนนี้ผู้ศึกษาโทรศัพท์ถึงผู้เชี่ยวชาญและทำการแนะนำตัวเอง โดยแจ้งหัวข้อและขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญในการขอเข้าสัมภาษณ์ และบอกวัตถุประสงค์ในการทำวิจัย ระเบียบวิธีวิจัย จำนวนครั้งในการเก็บข้อมูล และระยะเวลาที่จะใช้สัมภาษณ์ รวมถึงได้ทำการอธิบายอย่างละเอียดแก่ผู้เชี่ยวชาญว่าการสัมภาษณ์หรือการตอบแบบสอบถาม มีจุดมุ่งหมายและประโยชน์อย่างไรบ้าง ยกตัวอย่างเช่น การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมีจุดมุ่งหมายเพื่อนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ไปสร้างแบบสอบถาม หรือแบบสอบถาม เป็นต้น ในการสัมภาษณ์เพื่อทำการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้นัดสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 ท่าน เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาพัฒนาเป็นแบบสอบถามต่อไป

## การเก็บข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีขั้นตอนและวิธีการเก็บข้อมูล ดังต่อไปนี้

### ขั้นตอนที่ 1

หลังจากโทรศัพท์นัดวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจึงได้ทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญตามประเด็นที่ตั้งไว้ โดยจะใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างตามแนวคำถามแบบปลายเปิดที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า โดยยึดตามรูปแบบของ EFR โดยจะเริ่มจาก Optimistic Realistic Scenario (O-R) ,Pessimistic Realistic Scenario (P-R) และ Most probable Scenario (M-P) คือ การให้ผู้เชี่ยวชาญคิดในภาพบวกและภาพลบเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาต่อไป จึงเป็นการคิดในภาพที่เป็นไปได้เกี่ยวกับการศึกษาองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มากที่สุด อย่างไรก็ตามในขั้นตอนนี้จะไม่มีกำหนดตายตัวว่าผู้เชี่ยวชาญจะต้องพูดเกี่ยวกับภาพบวกหรือภาพลบก่อน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้เชี่ยวชาญในการที่จะเลือกประเด็นในการให้สัมภาษณ์

สำหรับข้อจำกัด/อุปสรรคในการเก็บข้อมูลในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีภารกิจมาก จึงทำให้ติดต่อด่วนว่างเพื่อจะสัมภาษณ์ได้ค่อนข้างยาก รวมถึงการมีระยะเวลาในการสัมภาษณ์น้อย ผู้ศึกษาจึงต้องพยายามบริหารเวลาในการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้คำตอบตรงประเด็นมากที่สุด แต่ในการสัมภาษณ์บางครั้งพบว่า การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญครั้งเดียวไม่พอต่อประเด็นที่ตั้งไว้ ประกอบกับผู้เชี่ยวชาญมีภาระเร่งด่วนไม่สามารถให้สัมภาษณ์ต่อไป ผู้ศึกษาจำเป็นต้องยุติการสัมภาษณ์และขอนัดหมายเวลาในการสัมภาษณ์ใหม่อีกครั้ง หลังจากนั้นประมาณ 1 สัปดาห์

### ขั้นตอนที่ 2

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนที่ 2 นี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามความคิดเห็น ที่สร้างมาจากการวิเคราะห์/สังเคราะห์ และรวบรวมจัดหมวดหมู่ของข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในขั้นที่ 1 โดยการเก็บข้อมูลนั้น ผู้วิจัยได้ทำจดหมายขออนุญาตเก็บข้อมูลกับผู้เชี่ยวชาญจากทางบัณฑิตวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยศิลปากร จำนวน 18 ท่าน ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการส่งแบบสอบถามพร้อมกับจดหมายขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามทางไปรษณีย์แบบด่วน (EMS) โดยเว้นระยะเวลาประมาณ 1 สัปดาห์นับจากวันที่จัดส่ง เพื่อขอรับแบบสอบถามคืน

### ขั้นตอนที่ 3

การเก็บข้อมูลในขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยได้นำคำตอบที่ได้จากการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 18 ท่าน มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน(Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range = IQR)



### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EFR (Ethnographic Futures Research)

#### การวิเคราะห์ข้อมูล ขั้นที่ 1

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยได้ขออนุญาตบันทึกเสียงไว้ ผู้วิจัยได้ทำการถอดเทปของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 18 ท่าน นำข้อความหรือข้อมูลที่ได้อิงกล่าว มาทำการวิเคราะห์/สังเคราะห์เนื้อหา และนำไปรวบรวมจัดหมวดหมู่ ตามกรอบเค้าโครงที่กำหนดไว้ เพื่อนำไปเป็นข้อมูลที่ได้นำไปจัดทำเป็นประเด็นคำถามในแบบสอบถามแบบ

#### การวิเคราะห์ข้อมูล ขั้นที่ 2

ในการวิเคราะห์ข้อมูลในรอบนี้ เป็นการดำเนินการประมวลผลข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentile)

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentile) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยการหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range = IQR) ที่ 1 และ 3 ของโอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือเป็นจริง

#### การแปลผล

ในการแปลผลของแบบสอบถามความคิดเห็น ผู้ศึกษาได้กำหนดการแปลความหมายในแต่ละส่วน ดังนี้

#### การแปลความหมายของค่าคะแนนมัธยฐาน (Median)

ค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 4.50 – 5.00 หมายถึง	โอกาสที่จะเกิดขึ้น/เป็นจริงเห็นด้วยกับตัวแปรของการบริหาร โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครในระดับมากที่สุด
ค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50 – 4.49 หมายถึง	โอกาสที่จะเกิดขึ้น/เป็นจริงเห็นด้วยกับตัวแปรของการบริหาร โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครในระดับมาก
ค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 2.50 – 3.49 หมายถึง	โอกาสที่จะเกิดขึ้น/เป็นจริงเห็นด้วยกับตัวแปรของการบริหาร โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครในระดับปานกลาง
ค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 1.50 – 2.49 หมายถึง	โอกาสที่จะเกิดขึ้น/เป็นจริงเห็นด้วยกับตัวแปรของการบริหาร โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครในระดับน้อย

ค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 1.00 – 1.49 หมายถึง โอกาสที่จะเกิดขึ้น/เป็นจริงเห็นด้วยกับตัวแปรของการบริหาร  
โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครในระดับน้อยที่สุด

สำหรับเกณฑ์ความเป็นไปได้หรือโอกาสที่จะเกิดขึ้น ผู้ศึกษาได้พิจารณาเกณฑ์ในระดับปานกลาง  
มาก และมากที่สุด คือ ค่าคะแนนมัธยฐานตั้งแต่ 2.50 – 5.00 ในการแปลผลเพื่อนำเสนอข้อมูล

**การแปลความหมายของค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range = IQR)**

กรณีที่มีข้อมูลหรือข้อความในข้อใด ได้ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ < 1.00 แสดงว่า ความคิดเห็น  
ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อมูล หรือข้อความนั้น สอดคล้องกัน

กรณีที่มีข้อมูลหรือข้อความในข้อใด ได้ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ > 1.00 แสดงว่า ความคิดเห็น  
ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อมูล หรือข้อความนั้น ไม่สอดคล้องกัน

**การแปลความหมายของค่ามัธยฐาน (Median)**

ค่ามัธยฐาน (Median) มีค่าไม่เกิน 1.00 ถือว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อมูลหรือ  
ข้อความนั้นมีความสอดคล้องกัน

**การสร้างเครื่องมือในการวิจัย แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire)**

ผู้วิจัยได้นำประเด็นคำถามจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ มาปรับปรุงและวิเคราะห์  
สังเคราะห์ประเด็นที่ซ้ำกัน จัดทำเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นได้ประเด็นคำถามทั้งหมด 140 ข้อคำถาม  
แล้วนำไปสอบถามผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

**ผู้ให้ข้อมูล**

ผู้ให้ข้อมูลในแต่ละสำนักงานเขตที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ฝ่ายบริหาร  
ได้แก่ ผู้อำนวยการเขต ผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มที่ 2 ฝ่ายปฏิบัติการ ได้แก่ ศึกษานิเทศก์ที่ปฏิบัติหน้าที่  
ในเขต , ครูที่ทำหน้าที่วิชาการ และกลุ่มที่ 3 ฝ่ายสนับสนุน ได้แก่ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้น  
พื้นฐาน , หัวหน้าฝ่ายการศึกษาในสำนักงานเขต

ตารางที่ 9 จำนวนผู้ให้ข้อมูลจากสำนักงานเขต จำนวน 48 เขต

ที่	สำนักงานเขต	จำนวนผู้ให้ข้อมูล						รวม (คน)
		กลุ่ม 1		กลุ่ม 2		กลุ่ม 3		
		ผอ.เขต	ผอ.รร.	ศน.	ครู	ปช.กก.	หน.กศษ	
1	สำนักงานเขตคลองเตย	1	1	1	1	1	1	6
2	สำนักงานเขตคลองสาน	1	1	1	1	1	1	6
3	สำนักงานเขตคลองสามวา	1	1	1	1	1	1	6
4	สำนักงานเขตคันนายาว	1	1	1	1	1	1	6
5	สำนักงานเขตจตุจักร	1	1	1	1	1	1	6
6	สำนักงานเขตจอมทอง	1	1	1	1	1	1	6

ตารางที่ 9 จำนวนผู้ให้ข้อมูลจากสำนักงานเขต จำนวน 48 เขต (ต่อ)

ที่	สำนักงานเขต	กลุ่ม 1		กลุ่ม 2		กลุ่ม 3		รวม (คน)
		ผอ.เขต	ผอ.รร.	ศน.	ครู	ปธ.กก.	หน.กศช	
7	สำนักงานเขตดอนเมือง	1	1	1	1	1	1	6
8	สำนักงานเขตดินแดง	1	1	1	1	1	1	6
9	สำนักงานเขตดุสิต	1	1	1	1	1	1	6
10	สำนักงานเขตตลิ่งชัน	1	1	1	1	1	1	6
11	สำนักงานเขตทวีวัฒนา	1	1	1	1	1	1	6
12	สำนักงานเขตทุ่งครุ	1	1	1	1	1	1	6
13	สำนักงานเขตธนบุรี	1	1	1	1	1	1	6
14	สำนักงานเขตบางกะปิ	1	1	1	1	1	1	6
15	สำนักงานเขตบางกอกน้อย	1	1	1	1	1	1	6
16	สำนักงานเขตบางกอกใหญ่	1	1	1	1	1	1	6
17	สำนักงานเขตบางขุนเทียน	1	1	1	1	1	1	6
18	สำนักงานเขตบางเขน	1	1	1	1	1	1	6
19	สำนักงานเขตบางคอแหลม	1	1	1	1	1	1	6
20	สำนักงานเขตบางแค	1	1	1	1	1	1	6
21	สำนักงานเขตบางซื่อ	1	1	1	1	1	1	6
22	สำนักงานเขตบางนา	1	1	1	1	1	1	6
23	สำนักงานเขตบางบอน	1	1	1	1	1	1	6
24	สำนักงานเขตบางพลัด	1	1	1	1	1	1	6
25	สำนักงานเขตบางรัก	1	1	1	1	1	1	6
26	สำนักงานเขตบึงกุ่ม	1	1	1	1	1	1	6
27	สำนักงานเขตปทุมวัน	1	1	1	1	1	1	6
28	สำนักงานเขตประเวศ	1	1	1	1	1	1	6
29	สำนักงานเขตป้อมปราบศัตรูพ่าย	1	1	1	1	1	1	6
30	สำนักงานเขตพระนคร	1	1	1	1	1	1	6
31	สำนักงานเขตพระโขนง	1	1	1	1	1	1	6
32	สำนักงานเขตภาษีเจริญ	1	1	1	1	1	1	6
33	สำนักงานเขตมีนบุรี	1	1	1	1	1	1	6
34	สำนักงานเขตยานนาวา	1	1	1	1	1	1	6
35	สำนักงานเขตราชเทวี	1	1	1	1	1	1	6
36	สำนักงานเขตราชบุรีบูรณะ	1	1	1	1	1	1	6
37	สำนักงานเขตลาดกระบัง	1	1	1	1	1	1	6
38	สำนักงานเขตลาดพร้าว	1	1	1	1	1	1	6

ตารางที่ 9 จำนวนผู้ให้ข้อมูลจากสำนักงานเขต จำนวน 48 เขต (ต่อ)

ที่	สำนักงานเขต	กลุ่ม 1		กลุ่ม 2		กลุ่ม 3		รวม (คน)
		ผอ.เขต	ผอ.รร.	ศน.	ครู	ปธ.กก.	หน.กศช	
39	สำนักงานเขตวังทองหลาง	1	1	1	1	1	1	6
40	สำนักงานเขตวัฒนา	1	1	1	1	1	1	6
41	สำนักงานเขตสะพานสูง	1	1	1	1	1	1	6
42	สำนักงานเขตสาทร	1	1	1	1	1	1	6
43	สำนักงานเขตสายไหม	1	1	1	1	1	1	6
44	สำนักงานเขตสัมพันธวงศ์	1	1	1	1	1	1	6
45	สำนักงานเขตสวนหลวง	1	1	1	1	1	1	6
46	สำนักงานเขตพญาไท	1	1	1	1	1	1	6
47	สำนักงานเขตหลักสี่	1	1	1	1	1	1	6
48	สำนักงานเขตห้วยขวาง	1	1	1	1	1	1	6
รวม (คน)		48	48	48	48	48	48	288

จากตารางที่ 9 สรุปได้ว่า ผู้ให้ข้อมูลจากสำนักงานเขตๆ ละ จำนวน 6 คน จำนวน 48 เขต รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 288 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้จัดทำเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยกำหนดค่าระดับคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ มีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในระดับมากที่สุด ให้มีระดับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในระดับมาก ให้มีระดับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในระดับปานกลาง ให้มีระดับ 3 คะแนน

- ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร  
ในระดับน้อย ให้มีระดับ 2 คะแนน
- ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร  
ในระดับน้อยที่สุด ให้มีระดับ 1 คะแนน

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ สามารถตั้งกระทงคำถามได้ตรงกับกรอบแนวความคิดของการวิจัย และบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ดังต่อไปนี้

**แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaires)** ใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 มีขั้นตอนการพัฒนาดังนี้

1.1 ผู้วิจัยนำประเด็นข้อคำถาม จากการศึกษาเอกสาร (Documentary Study) จำนวน 115 ข้อคำถาม และ จากการวิจัยอนาคต (Ethnographic Future Research) จำนวน 135 ข้อคำถาม นำมาพัฒนา ปรับปรุงและวิเคราะห์ สังเคราะห์ประเด็นคำถามที่สอดคล้องกัน จัดทำเป็นประเด็นคำถาม แล้วจัดทำแบบสอบถามความคิดเห็นขึ้นใหม่ เพื่อนำไปสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อคำถามความคิดเห็นที่เกี่ยวกับภาพอนาคตของการบริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21

1.2 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย โดยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ด้วยดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) ซึ่งพิจารณาค่า IOC ที่คำนวณได้ในแต่ละข้อมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ขึ้นไป<sup>148</sup> และได้ค่าดัชนีความสอดคล้องรายข้อ ทุกข้อมีค่า 0.50 ขึ้นไป ได้ประเด็นข้อคำถามทั้งหมด 140 ข้อ แล้วนำไปปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

1.3 นำเครื่องการวิจัย ไปทดลอง (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัยในครั้งนี้ จากสำนักงานเขต 2 เขต โดยเพิ่มจำนวนผู้ให้ข้อมูล เป็น สำนักงานเขตละ 18 คน รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 36 คน โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต , รองผู้อำนวยการสถานศึกษา , ศึกษานิเทศก์ ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายการศึกษา ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ รวบรวมข้อมูลทั้งหมด วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ด้วยวิธีการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - coefficient)

<sup>148</sup> มาเรียม นิลพันธุ์ , วิธีวิจัยทางการศึกษา (Research Methodology in Education) , 2555 177.

ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)<sup>149</sup> ได้ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.991

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ดำเนินการตามระเบียบวิจัย ผู้วิจัยจึงเก็บรวบรวมข้อมูลโดยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง
2. ผู้วิจัยจัดส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม และส่งแบบสอบถามความคิดเห็นทางไปรษณีย์ให้แก่ผู้ให้ข้อมูลตามที่กำหนด ได้แก่ จากสำนักงานเขตและโรงเรียน รวมทั้งสิ้น 282 ฉบับ

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้เป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติในการวิจัย ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ คือ

- 1.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ร้อยละ (Percentage) , ความถี่ (Frequency)
- 1.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์ให้ถือว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลอยู่ในช่วงระดับความคิดเห็นใด หมายถึงระดับการปฏิบัตินั้นตรงตามสภาพจริง โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการนำค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)<sup>150</sup>

- |                 |   |
|-----------------|---|
| ระดับ 5 หมายถึง | เห็นด้วยกับตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครในระดับมากที่สุด ให้มีระดับ 5 คะแนน |
| ระดับ 4 หมายถึง | เห็นด้วยกับตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครในระดับมาก ให้มีระดับ 4 คะแนน       |
| ระดับ 3 หมายถึง | เห็นด้วยกับตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครในระดับปานกลาง ให้มีระดับ 3 คะแนน   |

<sup>149</sup> Lee J. Cronbach , **Essentials of Psychological Test** , 4<sup>th</sup> ed. [New York : Harper & Row , 1984] , 126.

<sup>150</sup> John W. Best and James V. KaHn , **Research in Education** , 10<sup>th</sup> ed (Masachusetts: Pearson Education Inc.,2006) , 310-311

- ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร  
ในระดับน้อย ให้มีระดับ 2 คะแนน
- ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร  
ในระดับน้อยที่สุด ให้มีระดับ 1 คะแนน

1.3 การวิเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปด้วยวิธีการสกัดปัจจัยแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principle Component Analysis : PCA) และหมุนแกนองค์ประกอบแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีแวนริแมกซ์ (Varimax) โดยกำหนดข้อตกลงเบื้องต้น ซึ่งถือเป็นเกณฑ์การคัดเลือกตัวแปรเข้าองค์ประกอบ 3 เกณฑ์ ดังนี้ 1) พิจารณาค่าความแปรปรวน (Eigen Values) ที่มากกว่า 1 ขึ้นไป 2) พิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นมีค่าตั้งแต่ 0.55 ขึ้นไป 3) พิจารณาองค์ประกอบที่มีตัวแปรอย่างน้อย 3 ตัวแปรขึ้นไปตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser)<sup>151</sup>

1.4 การยืนยันองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน

### สรุป

การวิจัยเรื่อง การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 ครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีแผนแบบการวิจัยเป็นแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ไม่มีการทดลอง โดยมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 , 2) ยืนยันองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยได้แบ่งวิธีการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน 2 ตอน คือ

#### ตอนที่ 1

1.1) เพื่อทราบข้อมูล/ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จากการศึกษาเอกสาร ค้นคว้าข้อมูล ศึกษาเอกสาร (Documentary Study) โดยรวบรวมจากบทความทางวิชาการ นิตยสาร วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ เว็บไซต์ (Website) รวมทั้งหนังสือและเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยวิธีการวิเคราะห์เอกสาร (Content Analysis) เกี่ยวกับภาพอนาคตของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 แล้วนำไปจัดทำเป็นประเด็นข้อคำถาม ประมวลองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง จัดสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire)

<sup>151</sup> Kaiser , cited in Barbara G. Tabachnik and Linda S. Fidell , **Using Multivariate Statistics**. (New York : Harper & Row Publishing , 2001) , 588.

1.2) เพื่อทราบข้อมูล/ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จากการวิจัยอนาคต (EFR) ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาภาคสนาม (Field Study) โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi – Structured Interview) กับผู้เชี่ยวชาญ (Expert) จำนวน 18 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา โดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และเทคนิคแบบบอกต่อ (Snowball Technique) ได้จำนวนผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มนักการเมือง 2) กลุ่มนักวิชาการ/นโยบาย/นักวางแผน 3) กลุ่มนักปฏิบัติ/นักบริหาร เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) เกี่ยวกับประเด็นทิศทางการศึกษาการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยได้นำประเด็นข้อคำถาม จากข้อที่ 1 และ ข้อที่ 2 นำมาพัฒนา ปรับปรุงและวิเคราะห์สังเคราะห์ประเด็นคำถามที่สอดคล้องกัน จัดทำเป็นประเด็นคำถามแล้วจัดทำเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นขึ้นใหม่ ประชากรที่ผู้วิจัยใช้ในครั้งนี้ คือ สำนักงานเขต จำนวน 50 สำนักงานเขต การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sampling Size) โดยใช้ตารางประมาณขนาดตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักงานเขต จำนวน 48 สำนักงานเขต โดยมีผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ฝ่ายผู้บริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการเขต ผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มที่ 2 ฝ่ายปฏิบัติการ ได้แก่ ศึกษานิเทศก์เขต และหัวหน้าฝ่ายการศึกษาในสำนักงานเขต กลุ่มที่ 3 ฝ่ายสนับสนุน ได้แก่ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หัวหน้าฝ่ายการศึกษาในสำนักงานเขต ได้ผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 288 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จัดทำเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire)

การสร้างและพัฒนาคุณภาพเครื่องมือการวิจัย โดยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ด้วยดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective) วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ด้วยวิธีการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  – coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) สถิติที่ใช้ คือ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าร้อยละ (Percentage)

การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ด้วยค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยการนำค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best)

การวิเคราะห์เพื่อหาค่าประกอบตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปด้วยวิธีการสกัดปัจจัยแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principle Component Analysis : PCA) และหมุนแกนองค์ประกอบแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีแวนริแมกซ์ (Varimax) โดยกำหนดข้อตกลงเบื้องต้น ซึ่งถือเป็นเกณฑ์การคัดเลือกตัวแปรเข้าองค์ประกอบ 3 เกณฑ์ ดังนี้ 1) พิจารณาค่าความแปรปรวน (Eigen Values) ที่มากกว่า 1 ขึ้นไป 2) พิจารณาค่าน้ำหนัก



องค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นมีค่าตั้งแต่ 0.55 ขึ้นไป  
3) พิจารณาองค์ประกอบที่มีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไปตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser)<sup>152</sup>

#### ตอนที่ 2

การยืนยันองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 โดย  
การสอบถามจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน



---

<sup>152</sup> Kaiser , cited in Barbara G. Tabachnik and Linda S. Fidell , **Using Multivariate Statistics** (New York : Harpaer & Row Publishing , 2001) , 588.

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาการบริหารจัดการโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 2) เพื่อทราบผลยืนยันองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร (Documentary Study) และจากการวิจัยอนาคต (EFR : Ethnography Future Research) และเสนอผลการวิจัยในรูปแบบตารางและแผนภูมิประกอบคำบรรยาย จำแนกการนำเสนอออกเป็น 2 ตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

#### ตอนที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21

1.1) การบริหารจัดการโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จากการศึกษาเอกสาร (Documentary Study) มีวิธีดำเนินการดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศเกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียน
2. สรุปผลการวิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศเกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียน

1.2) การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จากการศึกษาอนาคต (EFR : Ethnography Future Research) มีวิธีดำเนินการดังต่อไปนี้

1. คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ (Experts) จำนวน 18 ท่าน
2. การสัมภาษณ์ (Interview) ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (Experts) เกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21
3. สรุปวิเคราะห์ประเด็นจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำไปสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire)

สรุปผลการยืนยันผลการวิจัย โดยการวิเคราะห์เพื่อหาลักษณะองค์ประกอบตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) สรุปผลได้ดังต่อไปนี้

### 1.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารจัดการโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จากการศึกษาเอกสาร (Documentary Study) ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

วิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศเกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 ของนักวิชาการ ดังนี้ 1. Rue & Byars , 2. Barton & Martin , 3. Daft R. , 4. Frank and Lillian Glibreth , 5. Henry L. Gantt 6. Frederick W. Taylor , 7. Rensis Likert , 8. Peter Drucker , 9. Garry Hamel with Bill Breen , 10. Subir Chowdhury , 11. Jame M. Kouzes and Barry S. Posner , 12. Ingalill Holmberg and Janas Ridderstrale. 13. Linda A. Hill. , 14. Paul A.L. Evans , 15. Stuart R. Levine. , 16. Caela Farren. , 17. Paul Dainty and Moreen Anderson. , 18. Sumanatra Ghoshal & Christopher A. Bartlett , 19. CK Prahalad. , 20. Peter Lorange , 21. J. wil Foppen. , 22. Robert M. Fulmer & Marshall Goldsmith , 23. Peter M. Senge and Kartin H. Kauffer , 24. Hamid Bouchihi & John R. Kimberly , 25. David Conklin & Lawrence Tapp. 26. Dave Ulrich , 27. Rosabeth Moss Kanter , 28. Doug Miller , 29. John P. Kotter , 30. Jonathan Boston และคณะ , 31. พัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์ , 32.ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ , 33.ชาญชัย อาจिनสมาจาร 34.เนตรพัฒนา ยาวีราช , 35.นพพงษ์ บุญจิตราดุล , 36.ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ , 37.สมพงษ์ เกษมสิน 38.ปราชญา กล้าผจญและสมศักดิ์ คงเที่ยง , 39.System Theory , 40.Contingency Theory , 41.Total Quality Management , 42.Quality Control Circle , 43.Result Based Management , 44. School Based Management , 45. Benchmarking , 46.Learning Organization , 47.Balanced Scorecard , 48.Change Management , 49. Risk Management , 50. Knowledge Management , 51. Six Sigma , 52. The Agenda 53. Theory Z , 54.กลุ่มงานประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานการศึกษา , 55.กฎกระทรวงศึกษาธิการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสรุปได้ดังตารางที่ 10 และ 11

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ตัวเลขแทนชื่อ แทนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และใช้เครื่องหมาย ✓ แทนสาระสำคัญที่นำมาใช้จากการศึกษา วิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบการศึกษา ดังตารางที่ 10 ต่อไปนี้

ตารางที่ 10 สัญลักษณ์ตัวเลข แทนชื่อ แทนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลำดับ	ชื่อ / แหล่งที่อ้างอิง	ลำดับ	ชื่อ / แหล่งที่อ้างอิง	ลำดับ	ชื่อ / แหล่งที่อ้างอิง
1	Rue & Byars	21	J. wil Foppen.	41	Total Quality Management
2	Barton & Martin	22	Robert M. Fulmer & Marshall Goldsmith	42	Quality Control Circle
3	Daft R.	23	Peter M. Senge and Kartin H. Kauffer.	43	Result Based Management
4	Frank and Lillian Glibreth	24	Hamid Bouchihi & John R.Kimberly.	44	School Based Management
5	Henry L. Gantt	25	David Conklin & Lawrence Tapp.	45	Benchmarking
6	Frederick W. Taylor	26	Dave Ulrich.	46	Learning Organization
7	Rensis Likert	27	Rosabeth Moss Kanter	47	Balanced Scorecard
8	Peter Drucker	28	Doug Miller	48	Change Management
9	Garry Hamel with Bill Breen	29	John P. Kotter	49	Risk Management
10	Subir Chowdhury.	30	Jonathan Boston และคณะ	50	Knowledge Management
11	Jame M. Kouzes and Barry S. Posner.	31	พัฒนาชัย กุศลศิริสวัสดิ์	51	Six Sigma
12	Ingallil Holimberg and Janas Ridderstrale.	32	ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์	52	The Agenda
13	Linda A. Hill.	33	ชาญชัย อัจฉินสมภาร	53	Theory Z
14	Paul A.L. Evans	34	เนตรพัฒนา ยิววิราช	54	กลุ่มงานประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักการศึกษา
15	Stuart R. Levine.	35	นพพงษ์ บุญจิตราดุล	55	คณะกรรมการศึกษาธิการ
16	Caela Farren.	36	ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ	56	นงลักษณ์ เรือนทอง
17	Paul Dainty and Moreen Anderson.	37	สมพงษ์ เกษมสิน	57	พรพรรณ อินประเสริฐ
18	Sumanatra Ghoshal , Christopher A.	38	ปราชญา กล้าผลบุญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง	58	ธีระพล เติ้งจันทร์
19	CK Prahald.	39	System Theory	59	ไพศาล เกิดขาว
20	Peter Lorange	40	Contingency Theory	60	บั๊ก (Bugg) และ นิวตัน (Newton)

























จากการตารางที่ 11 การวิเคราะห์ข้อมูลหรือประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จากการศึกษาเอกสาร (Documentary Study) ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ ประเด็นหรือข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการนำประเด็น ที่มีความซับซ้อน หรือคล้ายคลึงกัน รวมเป็นประเด็นข้อคำถาม ได้ข้อคำถามทั้งหมด 135 ข้อคำถาม

## 1.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จากการศึกษาอนาคต (EFR : Ethnography Future Research) ดังต่อไปนี้

การสัมภาษณ์ (Interview) ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 ท่าน ดังรายชื่อต่อไปนี้ 1) นายจรูญ มีธนาถาวร , 2) นางชนัญญา จาดชนบท , 3) นางสาวฐานิตา แพร่วานิชย์ , 4) นางปราณี สุคันธเสวี , 5) ดร.ประยูร ครอบยศ , 6) นายโฆสิต อินทรชาติ , 7) นางสาว อรชร เลาทันท์ , 8) ดร.มิ่งขวัญ กิตติวรรณกร , 9) นายโสภณ คำนิงเนตร , 10) ดร.อำนาจ ช่างเรียน , 11) นายไพโรจน์ โตเทศ , 12) นางดวงหทัย เปลียนดี , 13) นายโกมินทร์ สังคะนอง , 14) ดร.ไพพรรณ ไชยสุวรรณ , 15) ดร.วิชาญ เจริญวิไลรัตน์ , 16) นางจิราพร ปทุมเทวาภิบาล , 17) ดร.สมบัติ เดชบำรุง , 18) รศ.ดร.พรพิพัฒน์ เพิ่มผล

การวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ตัวเลขแทนชื่อ - ชื่อสกุล และใช้เครื่องหมาย ✓ แทนสาระสำคัญหรือข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ (EFR : Ethnography Future Research) เพื่อประกอบการศึกษา ดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 รายชื่อ ชื่อสกุล ตำแหน่งของผู้เชี่ยวชาญ

ที่	ชื่อ - ชื่อสกุล	ตำแหน่ง
1	นายจรูญ มีธนาถาวร	ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร
2	นางชนัญญา จาดชนบท	รองผู้อำนวยการสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร
3	นางสาวฐานิตา แพร่วานิชย์	รองผู้อำนวยการสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร
4	นางปราณี สุคันธเสวี	รองผู้อำนวยการสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร
5	ดร.ประยูร ครอบยศ	ผู้ตรวจราชการระดับสูง กรุงเทพมหานคร
6	นายโฆสิต อินทรชาติ	ผู้อำนวยการเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร
7	นางสาวอรชร เลาทันท์	อดีตผู้อำนวยการสำนักงานยุทธศาสตร์ สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร
8	ดร.มิ่งขวัญ กิตติวรรณกร	หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร
9	นายโสภณ คำนิงเนตร	หัวหน้ากลุ่มงานวัดผลการจัดการศึกษา สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร



ตารางที่ 12 รายชื่อ ชื่อสกุล ตำแหน่งของผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

ที่	ชื่อ - ชื่อสกุล	ตำแหน่ง
10	ดร.อำนาจ ช่างเรียน	ผู้ตรวจการลูกเสือ สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ อดีต ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนประชานิเวศน์
11	นายไพโรจน์ โตเทศ	ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขตหนองแขม กรุงเทพฯ
12	นางดวงหทัย เปลี้นดี	ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนวัดยายร่ม เขตบางขุนเทียน กรุงเทพฯ
13	นายโกมินทร์ สังคนอง	อดีตผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนวัดนิมมานรดี เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ
14	ดร.ไพพรรณ ไชยสุวรรณ	ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนวัดบูรณาวาส เขตทวีวัฒนา กรุงเทพฯ
15	ดร.วิชาญ เจริญวิไลรัตน์	อดีตผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนนาหลวง เขตทุ่งครุ กรุงเทพฯ
16	นางจिरาพร ปทุมเทวภิบาล	ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนประชานิเวศน์ เขตจตุจักร กรุงเทพฯ
17	อ.ดร.สมบัติ เดชบำรุง	ผู้อำนวยการ วิทยาลัยเทคโนโลยีโปลิเทคนิควิศวกรรมกรุงเทพฯ
18	รศ.ดร.พรพิพัฒน์ เพิ่มผล	อาจารย์ประจำ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้าน สมเด็จพระเจ้าพระยา

ผู้วิจัย สามารถสรุปผลการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยสรุปสาระสำคัญ  
ได้ดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์เนื้อหา/กระบวนการด้านการบริหารจัดการสำหรับศตวรรษที่ 21  
จากการสัมภาษณ์

ข้อที่	รายการ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต การทำงานและอาชีพ	✓		✓				✓	✓					✓	✓		✓		
2	เน้นทักษะการอ่านและเขียน	✓		✓		✓		✓	✓					✓	✓				
3	พัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากร ทางการศึกษา	✓	✓		✓	✓		✓	✓										
4	การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา	✓	✓	✓	✓		✓							✓	✓	✓	✓	✓	✓
5	การบริหารจัดการตนเอง	✓	✓	✓	✓		✓									✓		✓	✓
6	เป็นประชาธิปไตย มีจิตสาธารณะ	✓												✓					
7	คุณภาพคนไทยยุคใหม่	✓	✓			✓								✓	✓				
8	คุณภาพครูยุคใหม่	✓				✓		✓						✓	✓				
9	คุณภาพการบริหารจัดการยุคใหม่	✓	✓		✓	✓	✓	✓						✓					

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์เนื้อหา/กระบวนการด้านการบริหารจัดการสำหรับศตวรรษที่ 21  
จากการสัมภาษณ์ (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
10	ปรับปรุงสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้	✓	✓										✓		✓		✓		
11	แสวงหาความรู้/นวัตกรรม เพื่อการจัดการเรียนการสอน	✓				✓			✓					✓	✓				
12	ผู้เรียน มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ	✓							✓					✓					
13	ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์	✓	✓		✓				✓					✓	✓				
14	ทักษะสำคัญเพื่อการเรียนรู้ 3 R (การอ่านออก การเขียนได้ การคิดเลขได้)	✓		✓	✓				✓					✓	✓				
15	งานอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อม	✓	✓										✓		✓				
16	ครูเป็นครูมืออาชีพ	✓				✓			✓						✓		✓		
17	ครูมีจิตวิญญาณ / จรรยาบรรณวิชาชีพครู	✓		✓		✓			✓						✓		✓		
18	ส่งเสริมการใช้ภาษาต่างประเทศ 2 ภาษา		✓		✓	✓		✓	✓					✓	✓				
19	การปฏิรูประบบข้อมูลข่าวสาร		✓					✓							✓				
20	จัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีคุณภาพ		✓					✓											
21	สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษาในทุกภาคส่วน		✓	✓	✓			✓				✓		✓					✓
22	มีความสามารถ ความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์		✓		✓									✓	✓	✓			✓
23	การประชาสัมพันธ์		✓													✓			
24	บริหารบนความเปลี่ยนแปลง		✓	✓				✓											✓
25	การบริหารที่สามารถตรวจสอบได้		✓		✓		✓												✓
26	สร้างแบรนด์ให้กับโรงเรียน		✓												✓				
27	การบริหารโดยใช้หลักการมีส่วนร่วม		✓	✓	✓	✓						✓		✓				✓	
28	รับรู้ข้อมูลสารสนเทศอย่างเท่าเทียมกัน ระหว่าง โรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน		✓		✓							✓		✓					
29	การรับฟัง จัดระบบการปรึกษาหารืออย่างทั่วถึง เท่าเทียมกัน		✓									✓	✓						

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์เนื้อหา/กระบวนการด้านการบริหารจัดการสำหรับศตวรรษที่ 21  
จากการสัมภาษณ์ (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
30	สร้างความมั่นใจและใส่ใจต่อกันและกัน ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน		✓	✓								✓							
31	ผู้บริหาร / ครูผู้สอน ใฝ่เรียนรู้		✓		✓	✓			✓				✓	✓	✓		✓		
32	ผู้บริหาร มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ		✓		✓	✓								✓			✓		
33	บริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล		✓			✓			✓					✓					
34	ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ		✓	✓	✓	✓								✓					
35	มีความรู้พื้นฐานที่จำเป็นในยุคดิจิทัล (วิทยาศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ เทคโนโลยี สารสนเทศ ภาษา)		✓		✓									✓					
36	มองไปในทิศทางเดียวกัน/เข้าใจตรงกัน		✓	✓		✓										✓			
37	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเข้มแข็ง		✓		✓	✓			✓							✓			
38	ความแตกต่างของบริบทแต่ละโรงเรียน/ชุมชน/ท้องถิ่น		✓															✓	
39	แนวคิดของผู้บริหาร		✓			✓							✓						
40	ระบบการบริหารจัดการโรงเรียนที่เป็นอิสระ			✓			✓	✓						✓		✓		✓	✓
41	มีคุณธรรม จริยธรรมและโปร่งใส			✓		✓		✓	✓					✓	✓			✓	✓
42	กำหนดมาตรฐานการศึกษาและระบบการประกันคุณภาพทุกระดับ และเป็นมาตรฐานสากล			✓	✓	✓		✓											
43	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน			✓											✓	✓			
44	การให้ขวัญกำลังใจ			✓											✓			✓	
45	ห้องเรียนกลับด้าน			✓															
46	โรงเรียนมีเอกภาพในการบริหารจัดการ			✓			✓				✓								✓
47	จัดสรรบุคลากรทางการศึกษาด้วยตนเอง			✓							✓								
48	ภาวะผู้นำ			✓		✓			✓				✓	✓			✓		
49	เปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ของนักเรียน			✓		✓			✓				✓	✓	✓				
50	ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์/สิ่งแวดล้อมได้ดี			✓									✓						

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์เนื้อหา/กระบวนการด้านการบริหารจัดการสำหรับศตวรรษที่ 21  
จากการสัมภาษณ์ (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
51	เข้าใจจุดอ่อน จุดแข็ง ของตนเอง และผู้อื่น			✓									✓				✓		
52	ยอมรับสภาพผิด ในฐานะหัวหน้างาน			✓									✓				✓		
53	กล้าตัดสินใจ/เป็นผู้ตัดสินใจ ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก ภายใต้หลักการระดมความคิด			✓		✓							✓				✓		
54	มีความพอประมาณในการบริหาร			✓	✓														✓
55	โครงสร้างการบริหารงานภายในมีการปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม			✓					✓						✓				
56	รู้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลง			✓					✓						✓		✓		
57	การปฏิรูปการทดสอบมาตรฐาน				✓			✓											
58	การปฏิรูปการประเมินคุณภาพสถานศึกษา				✓			✓											
59	การนำเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารและจัดการเรียนรู้				✓			✓						✓				✓	
60	เน้นทักษะสมอง ภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์				✓				✓		✓			✓					
61	บริหารบนฐานความรู้				✓									✓					✓
62	ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและทักษะในการแก้ไขปัญหา				✓	✓								✓					
63	ทักษะด้านสารสนเทศและการสื่อสาร					✓		✓	✓					✓					
64	การปรับเปลี่ยนจุดเน้น					✓		✓									✓		
65	คุณภาพแหล่งเรียนรู้และสถานศึกษา					✓									✓				
66	การบริหารจัดการคนเก่ง					✓													
67	หน่วยเหนือเป็นหน่วยบริการโรงเรียน					✓					✓								
68	จัดการศึกษาโดยเน้นมาตรฐานการเรียนรู้เป็นวัตถุประสงค์ปลายทาง					✓					✓								
69	พฤติกรรมของผู้บริหาร					✓							✓						
70	นักแซร์วิสัยทัศน์					✓							✓						
71	สามารถแสดงวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน					✓			✓				✓	✓					
72	มีนวัตกรรมในการบริหาร					✓								✓					

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์เนื้อหา/กระบวนการด้านการบริหารจัดการสำหรับศตวรรษที่ 21  
จากการสัมภาษณ์ (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
73	บริหารแบบมีเครือข่าย พันธมิตร					✓								✓					
74	เน้นกระบวนการ (Processes) มากกว่าผลลัพธ์ (Output)					✓									✓				
75	ปรับโครงสร้างการบริหารของกรุงเทพมหานครให้เล็กลง						✓									✓			
76	บริหารบนความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย						✓												✓
77	มีการปรับโครงสร้างการบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร						✓			✓	✓				✓				
78	การแบ่งพื้นที่การปกครอง/การศึกษาของกรุงเทพมหานครเป็น 7 เขต						✓		✓	✓	✓				✓				
79	โรงเรียนเป็นนิติบุคคล						✓												✓
80	ทักษะในการคิดขั้นสูง							✓											
81	ทักษะในการเรียนรู้และนวัตกรรม							✓	✓					✓					
82	การศึกษาที่มีความยืดหยุ่น สร้างสรรค์และท้าทาย							✓											
83	การปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์							✓											
84	การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์							✓											✓
85	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและภาษา							✓							✓				✓
86	การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ							✓											
87	ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา							✓											
88	กระบวนการคิด การเรียนรู้ การสร้างสรรค์ เน้นการบูรณาการ							✓	✓				✓	✓					
89	การคัดสรรผู้บริหารสถานศึกษาที่หลากหลายวิธีการ							✓										✓	✓
90	เวลาเรียนด้านวิชาการไม่เกิน 6 ชั่วโมงต่อวัน								✓		✓								
91	เวลาเรียนทักษะชีวิต ไม่เกิน 2 ชั่วโมงต่อวัน								✓		✓				✓				
92	เปลี่ยนการสอนของครู / Teach less , Learn more								✓				✓	✓	✓				

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์เนื้อหา/กระบวนการด้านการบริหารจัดการสำหรับศตวรรษที่ 21  
จากการสัมภาษณ์ (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
93	ไม่เห็นแก่ตัว								✓				✓						
94	ผู้เรียน ใฝ่เรียนรู้ มีทักษะการเรียนรู้ เรียนรู้ด้วยตนเอง (Independent Study)								✓					✓	✓				
95	ครูผู้สอน มีกระบวนการคิด วิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ คิดอย่างมี วิจารณญาณ								✓					✓	✓				
96	มีท้องถิ่น ชุมชน หมู่บ้านคอยกำกับ ดูแล										✓			✓					
97	เน้นทักษะชีวิต กิจกรรมทางร่างกาย อารมณ์ สังคม										✓				✓		✓		
98	บริหารโครงการและโครงการเป็น หลัก										✓								
99	การศึกษาตลอดชีวิตที่มีความ ยืดหยุ่น										✓								
100	ส่งเสริมการเรียนรู้ แบบ Home School										✓								
101	จัดสรรค่าตอบแทนแก่บุคลากรทาง การศึกษาที่มาจากชุมชน										✓								
102	ได้รับเงินสนับสนุนจากชุมชน หมู่บ้านเพิ่มเติม										✓								
103	มีการวัดผลและประเมินผลจาก ส่วนกลางเมื่อผ่านช่วงชั้น										✓								
104	เปิดกว้างในการศึกษาต่อ										✓								
105	อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม/ ธรรมชาติ โดย ชุมชนมีส่วนร่วม											✓		✓	✓				
106	สร้างความเป็นเจ้าของ / หุ้นส่วน											✓							
107	ชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ											✓							
108	อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม/ ธรรมชาติ โดย ชุมชนมีส่วนร่วม											✓		✓	✓				
109	ผู้นำทำก่อน ทำตัวเป็นตัวอย่าง												✓						
110	นักแก้ปัญหา												✓	✓					
111	เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้												✓	✓					
112	องค์กรแห่งการเรียนรู้												✓	✓					
113	เน้นการกระจายอำนาจด้าน งบประมาณและงานวิชาการ													✓		✓			✓

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์เนื้อหา/กระบวนการด้านการบริหารจัดการสำหรับศตวรรษที่ 21  
จากการสัมภาษณ์ (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
114	บริหารโดยการยอมรับความแตกต่างของวัฒนธรรมภายในองค์กร/พหุวัฒนธรรม													✓	✓				✓
115	แสวงหาความรู้เพื่อใช้ในการบริหารจัดการ													✓					
116	ครูผู้สอน มีความริเริ่มสร้างสรรค์													✓					
117	รักษาสุขภาพ พลานามัย													✓					
118	บริหารด้วยเทคโนโลยี													✓					
119	บริหารด้วยยุทธศาสตร์													✓					
120	สังคมแห่งการเรียนรู้													✓					
121	ปรับวุฒิการศึกษาให้ตรงกับเอก/วิชาที่สอน														✓				
122	การประสานงานของหน่วยเหนือกับสถานศึกษา															✓			
123	มีแนวคิดที่พัฒนาการศึกษา															✓			
124	ทุ่มเทจริงจัง จริงใจ เอาใจใส่ในหน้าที่รับผิดชอบ															✓			
125	ส่งเสริมให้นำแผนลงสู่การปฏิบัติ															✓			
126	คุณลักษณะของนักเรียนแต่ละโรงเรียนมีความแตกต่างกัน																✓		
127	ผู้บริหารให้ความรู้กับบุคลากรเกี่ยวกับเทคโนโลยีการศึกษา																		✓
128	ผู้มีส่วนร่วมเป็นผู้กำหนดตัวชี้วัด																		✓
129	องค์กรออกนอกระบบได้																		✓
130	ลดภาระงาน																		
131	ขยายโอกาสทางการศึกษา																		
132	สร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร																		
133	ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน																		
134	มีภูมิคุ้มกันในการบริหาร																		✓
135	มีเหตุผลผลในการบริหาร																		✓

การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสำหรับประเด็นตัวแปรการบริหารโรงเรียนสังกัด  
กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 18 ท่าน ผู้วิจัยได้นำประเด็นที่ได้มาสังเคราะห์ประเด็นที่มีความคล้ายคลึงและซ้ำซ้อน มาจัดทำเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น ได้ประเด็นคำถาม จำนวน 115 ข้อ โดยการวิจัยในรอบนี้ ได้ผู้วิจัยยังคงกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นกลุ่มเดียวกับกลุ่มสัมภาษณ์ สำหรับแสดงความเห็นของแบบสอบถาม ที่มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ช่วงคะแนน วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามความคิดเห็น เพื่อหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) เป็นรายข้อประเด็นข้อคำถาม เพื่อพิจารณาเลือกโอกาสที่จะเกิดขึ้น ในระดับมากขึ้นไป คือ ประเด็นที่มีค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ส่วนความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ที่มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ไม่เกิน 1.50 และค่าความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับค่ามัธยฐาน ไม่เกิน 1.0 ได้ผลการวิเคราะห์ ตามตารางที่ 14





ตารางที่ 14 ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของความคิดเห็นในประเด็นต้น  
ประเด็นต้นตัวแปรการบริหารโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 การทำ EFR ของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 ท่าน

ข้อที่	ประเด็น	มัธยฐาน (Md.)	ควอไทล์ 3 (Q3)	ควอไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (QR=Q3-Q1)	โอกาสที่จะเกิดขึ้น	ความสอดคล้องของความคิดเห็น
1	สถานศึกษามีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยการเน้นทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะการคิดขั้นสูง ทักษะในการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะชีวิตและการทำงาน ทักษะด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ฯลฯ ควบคู่ไปกับเนื้อหาหลัก เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21.....	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
2	สถานศึกษามีการบริหารจัดการศึกษาที่มีความยืดหยุ่น สร้างสรรค์และท้าทาย ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
3	สถานศึกษามีการนำผลการประเมินที่ผ่านมา มาศึกษา วิเคราะห์เพื่อปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์ (Identity) จุดเน้น (Reorientation) ของสถานศึกษา เพื่อรองรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm) และสร้างกระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการและกระบวนการทำงานร่วมกันให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา เพื่อเตรียมรับกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
5	สถานศึกษามีวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเกิดอุปสงค์ที่ตรงกับเหมาะสมกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
6	สถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอย่างเพียงพอ เกิดความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมและพัฒนาการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับแนวคิด/ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
7	สถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในทุกกลุ่มสาระ โดยการเพิ่มเติมทักษะชีวิตและทักษะที่จำเป็นให้สอดคล้องกับพลวัตที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21.....	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 14 ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์(Interquartile Range) ของความคิดเห็นในประเด็นตัวแปรการ  
บริหารโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 การทำ EFR ของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 ท่าน (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็น	มัธยฐาน (Md)	ควอไทล์ 3 (Q3)	ควอไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (QR=Q3-Q1)	โอกาสที่จะเกิดขึ้น	ความสอดคล้องของความคิดเห็น
8	สถานศึกษาสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศเพื่อเป็นเครื่องมือ/สื่อในการจัดการเรียนการสอน.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
9	สถานศึกษามีการบริหารจัดการศึกษาที่เน้นกระบวนการคิด วิเคราะห์ เพื่อสร้างองค์ความรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการบูรณาการสามารถเรียนรู้ได้ทั้งภายในห้องเรียนและนอกห้องเรียน.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
10	สถานศึกษาได้รับการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง มีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ ทั้งด้านงานวิชาการ งานบริหารบุคคล งานงบประมาณและงานการบริหารทั่วไป เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2)พ.ศ.2545มาตราที่ 39.....	4.00	5.00	3.00	2.00	มากที่สุด	ไม่สอดคล้อง
11	สถานศึกษามีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ มีการผลิตและการกระจายข้อมูลข่าวสาร ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ครูผู้สอน นักเรียนและผลการดำเนินงาน ให้สาธารณชนทั่วถึง.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
12	สถานศึกษามีการวัดผลและประเมินผลที่มีมาตรฐาน เน้นการวัดความรู้ ความเข้าใจและทักษะ กระบวนการ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับแนวคิดและทักษะแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
13	สถานศึกษามีการวางแผนไว้ล่วงหน้าในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก มีการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินการประกันคุณภาพ.....	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
14	สถานศึกษามีการพัฒนาครูและบุคลากรของสถานศึกษา ในด้านคุณวุฒิ คุณธรรม ความรู้ ความสามารถ ทักษะในการบริหาร การจัดการความรู้และเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน สำหรับการเปลี่ยนแปลงตามพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21.....	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
15	สถานศึกษามีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษาจากทุกภาคส่วนของสังคม.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
16	สถานศึกษามีการส่งเสริมในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการและจัดกิจกรรมการเรียนรู้.....	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 14 ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์(Interquartile Range) ของความคิดเห็นในประเด็นตัวแปรการ  
บริหารโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 การทำ EFR ของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 ท่าน (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็น	มัธยฐาน (Md.)	ควอไทล์ 3 (Q3)	ควอไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (QR=Q3-Q1)	โอกาสที่จะเกิดขึ้น	ความสอดคล้องของความคิดเห็น
17	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถและมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ มีแนวคิดที่จะพัฒนาการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
18	ผู้บริหารสถานศึกษา มีทักษะการบริหารตามหลักการ / ทฤษฎีในการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยยึดหลักธรรมาภิบาล.....	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
19	สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์ ให้ข้อมูล ข่าวสารที่ชัดเจน เพียงตรงน่าเชื่อถือ มีการสื่อสารแบบสองทางประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
20	ผู้บริหารสถานศึกษามีความทุ่มเท จริงใจ เอาใจใส่ในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ และเอาใจใส่กับบุคลากรภายในสถานศึกษาอย่างทั่วถึง.....	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
21	ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานแบบยืดหยุ่น กล้าปรับเปลี่ยนขอบข่ายงานโดยการเพิ่มหรือลดงานขอช่วยการบริหารภายในได้อย่างเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์ในศตวรรษที่ 21.....	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
22	สถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานภายใน โดยการกำหนดงานการวางแผนงานเพิ่มเติมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงตามพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น.....	4.00	5.00	3.00	2.00	มากที่สุด	ไม่สอดคล้อง
23	สถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานให้เล็กกลดลำดับขั้นการบริหารและลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้น้อยลง เพื่อรองรับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
24	ผู้บริหารและบุคลากรภายในสถานศึกษา มีส่วนร่วมและมีความเข้าใจในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา สามารถนำแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ.....	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
25	สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการตนเอง ด้วยความเป็นเอกภาพและการบริหารจัดการที่ดีโดยใช้หลักธรรมาภิบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบได้.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
26	ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการให้ความรู้แก่บุคลากรภายในสถานศึกษาเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 14 ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของความคิดเห็นในประเด็นตัวแปรการบริหารโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 การทำ EFR ของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 ท่าน (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็น	มัธยฐาน (Md.)	ควอไทล์ 3 (Q3)	ควอไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (QR=Q3-Q1)	โอกาสที่จะเกิดขึ้น	ความสอดคล้องของความคิดเห็น
27	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารจัดการบนความแตกต่างของวัฒนธรรมภายในองค์กรแบบพหุวัฒนธรรม จนเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
28	สถานศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรภายในสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดของคุณภาพการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา.....	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
29	ผู้บริหารมีการให้ขวัญกำลังใจแก่บุคลากร ในหลายรูปแบบทั้งทางตรงและทางอ้อม.....	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
30	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และสามารถในการนำแผนกลยุทธ์จากนามธรรมไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
31	ผู้บริหารมีการกระจายการบริหารจัดการอย่างเป็นลำดับ และลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อความสะดวกทั้งตัว... ..	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
32	สถานศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทางการศึกษาภายในสถานศึกษาได้จัดการเรียนการสอนแบบห้องเรียนกลับด้าน (Flipped Classroom).....	4.00	5.00	3.00	2.00	มากที่สุด	ไม่สอดคล้อง
33	สถานศึกษา สร้างและขยายโอกาสทางการศึกษา ให้การสนับสนุนทั้งทุนทรัพย์และสถานที่ศึกษา เปิดกว้างให้กับผู้มีโอกาสศึกษาต่อ.....	4.00	5.00	3.00	2.00	มากที่สุด	ไม่สอดคล้อง
34	สถานศึกษา มีการสร้างแบรนด์ (Brand) ของตนเองอย่างเป็นรูปธรรม จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีของบุคลากรที่มีต่อสถานศึกษา.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
35	สถานศึกษามีการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นคุณภาพของผู้เรียนเป็นหลัก เพื่อให้ผู้เรียนได้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
36	สถานศึกษามีแผนงานพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาภายในองค์กร ให้มีคุณภาพตามที่ ก.ก. กำหนดไว้ตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะ เพื่อให้บุคลากรได้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นแห่งศตวรรษที่ 21....	5.00	5.00	3.00	2.00	มากที่สุด	ไม่สอดคล้อง
37	ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการคนเก่ง และสร้างแรงจูงใจให้คนเก่งปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและอยู่กับองค์กรไปนานๆ จนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน.....	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 14 ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์(Interquartile Range) ของความคิดเห็นในประเด็นตัวแปรการบริหารโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 การทำ EFR ของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 ท่าน (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็น	มัธยฐาน (Md.)	ควอไทล์ 3 (Q3)	ควอไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (QR=Q3-Q1)	โอกาสที่จะเกิดขึ้น	ความสอดคล้องของความคิดเห็น
38	สถานศึกษามีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นมาตรฐานการศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษาเป็นหลัก มีการเสริมทักษะด้านวิชาการ ได้แก่ ทักษะทางสมอง ภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และเสริมทักษะด้านการดำเนินชีวิต ทักษะชีวิต พัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม เพื่อเตรียมผู้เรียนให้พร้อมรับกับสถานการณ์และพลวัตที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21.....	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
39	สถานศึกษามีการบริหารโครงการได้อย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ 4 ปี และ 1 ปี มีการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลโครงการอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งมีการรายงานต่อสาธารณชน ได้อย่างน่าเชื่อถือ.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
40	สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Long-life Learning) ภายในสถานศึกษา มีความยืดหยุ่น จัดสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีความทันสมัย สามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลา.....	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
41	สถานศึกษาจัดโครงสร้างเวลาเรียนที่เหมาะสมชัดเจน โดยกำหนดอัตราส่วนของเวลาเรียนด้านวิชาการกับเวลาเรียนทักษะชีวิตต่อวัน คือ 4 : 2.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
42	สถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปกครองนักเรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนานักเรียน โดยการให้ความรู้ ความเข้าใจในการจัดการเรียนการสอนแบบ Home School แก่ผู้ปกครองและผู้สนใจ.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
43	สถานศึกษาสามารถจัดสรรอัตราของบุคลากรได้ด้วยตนเอง และสามารถจัดสรรค่าใช้จ่ายประเภทค่าตอบแทน แก่บุคลากรทางการศึกษาที่มาจากชุมชน โดยยึดระเบียบว่าด้วยการใช้จ่ายเงินภายในสถานศึกษา.....	4.00	5.00	3.00	2.00	มากที่สุด	ไม่สอดคล้อง
44	สถานศึกษาได้รับงบประมาณเพิ่มเติมที่ได้จากการจัดสรรเงินจากชุมชน ท้องถิ่น หมู่บ้าน เพื่อช่วยเหลือในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา.....	4.00	5.00	3.00	2.00	มากที่สุด	ไม่สอดคล้อง
45	สถานศึกษามีการวัดผลและประเมินนักเรียนจากส่วนกลาง เพื่อวัดมาตรฐานของนักเรียน เมื่อผ่านช่วงชั้นในแต่ละช่วงชั้น.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 14 ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของความคิดเห็นในประเด็นตัวแปรการ

บริหารโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 การทำ EFR ของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 ท่าน (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็น	มัธยฐาน (Mid.)	ควอไทล์ 3 (Q3)	ควอไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (QR=Q3-Q1)	โอกาสที่จะเกิดขึ้น	ความสอดคล้องของความคิดเห็น
46	มีการปรับปรุงโครงสร้างระบบการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นเขตพื้นที่การปกครองการศึกษาของกรุงเทพมหานครเป็น 6 สำนักงานพื้นที่การศึกษาประกอบด้วย สพท.กทม.1 สพท.กทม.2 สพท.กทม.3 สพท. กทม.4 สพท.กทม.5 สพท.กทม.6.....	4.00	4.00	3.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
47	มีการปรับปรุงโครงสร้างระบบการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นเขตการปกครองพื้นที่การศึกษาของกรุงเทพมหานคร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21.....	4.00	4.00	3.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
48	สถานศึกษามีการจัดทำโครงสร้างระบบการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานคร มีความสอดคล้องกับการกระจายอำนาจในศตวรรษที่ 21.....	4.00	4.00	3.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
49	สถานศึกษามีการจัดการจัดการบริหารจัดการศึกษา โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมจากหน่วยงานภายใน ภายนอก และทุกภาคส่วนของสังคม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงตามพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
50	สถานศึกษามีการระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณภาพ สามารถสื่อสารได้ทั้งสองทาง (Two - Way Communication) มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างทั่วถึง ทั้งโรงเรียนในสังกัด ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างเท่าเทียมกัน.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
51	ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ มีพฤติกรรมในการบริหารที่มีหลักการ ถูกต้องทั้งทฤษฎี สร้างแนวคิดในการบริหารเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้.....	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
52	ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21.....	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
53	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เป็นนักวิจัยที่ค้น สามารถแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเป็นไปได้ ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น.....	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
54	ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นนักคิด นักแก้ปัญหา ไม่เห็นแก่ตัว มีความเข้าใจในจุดอ่อน จุดแข็งของตนเองและผู้อื่น ปรับตัวได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร.....	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
55	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจในจุดเด่น จุดอ่อนของตนเองและผู้อื่น สามารถนำจุดเด่น จุดอ่อนไปวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อการบริหารจัดการงานบุคคลได้เหมาะสมกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21.....	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 14 ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของความคิดเห็นในประเด็นตัวแปรการ  
บริหารโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 การทำ EFR ของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 ท่าน (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็น	มัธยฐาน (Md.)	ควอไทล์ 3 (Q3)	ควอไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (QR=Q3-Q1)	โอกาสที่จะเกิดขึ้น	ความสอดคล้องของความคิดเห็น
56	สถานศึกษามีการพัฒนาเทคนิค วิธีการจัดการเรียนการสอนเพื่อเปลี่ยนวิธีการสอนของครู แบบ Teach less, Learn more ให้มีความพร้อมด้วยศตวรรษที่ 21.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
57	สถานศึกษามีการพัฒนาเทคนิค วิธีการและเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ของนักเรียน ให้มีความพร้อมด้วยศตวรรษที่ 21.....	4.00	5.00	3.00	2.00	มากที่สุด	ไม่สอดคล้อง
58	สถานศึกษามีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ที่มีความพร้อมด้วยศตวรรษที่ 21.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
59	ผู้บริหารสถานศึกษา มีความรับผิดชอบในฐานะเป็นหัวหน้าสถานศึกษา และกล้าตัดสินใจ แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก ภายใต้หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในสถานศึกษา.....	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
60	สถานศึกษามีการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นอย่างยิ่งแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยให้ครูและบุคลากรทุกคนต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีรูปแบบทางความคิดและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการเรียนรู้ที่เป็นทีม และมีความคิดที่เป็นระบบ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันทั้งภายในและภายนอกองค์กร.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
61	สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge) ภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ .....	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
62	สถานศึกษา มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีระบบความคิดและมีกระบวนการคิด เคราะหที่ ส่งเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ มีเหตุผล และมีวิธีการญาณ.....	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
63	สถานศึกษา มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่สอดคล้องกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21.....	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
64	สถานศึกษา มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ รักการเรียนรู้ มีทักษะในการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Independent Study : IS) สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้ประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้สอดคล้องกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
65	สถานศึกษา มีการพัฒนาผู้เรียนให้เริ่มสร้างสรรค์ สามารถประยุกต์ใช้องค์ความรู้ไปผลิตนวัตกรรมใหม่ๆได้ด้วยตนเอง.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง



ตารางที่ 14 ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์(Interquartile Range) ของความคิดเห็นในประเด็นตัวแปรการ  
บริหารโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 การทำ EFR ของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 ท่าน (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็น	มัธยฐาน (Md.)	ควอไทล์ 3 (Q3)	ควอไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (QR=Q3-Q1)	โอกาส ที่จะเกิดขึ้น	ความ สอดคล้องของ ความคิดเห็น
66	สถานศึกษา มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ กระบวนการที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงตามพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21.....	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
67	สถานศึกษา สร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้เป็นพลเมืองที่ทรงคุณค่า ทั้งเป็นพลเมืองไทยและพลเมืองโลกที่ดี ยึดมั่นในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ที่สอดคล้องกับระบบการปกครองในระบอบสากล เพื่อรองรับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21.....	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
68	สถานศึกษา สร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ทักษะการรวมชาติ โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนและทุกระดับ เพื่อรองรับกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21.....	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
69	สถานศึกษา สร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการดูแลรักษาสุขภาพ พลานามัยของตนเองและผู้อื่น สอดคล้องกับการดูแลสุขภาพอนามัยในระดับสากล มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคมสร้างความเสี่ยงที่มีผลต่อสุขภาพ.....	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
70	สถานศึกษา มีการสร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการพัฒนาทักษะชีวิต ให้มีความพร้อมทางด้านอาชีพ เหมาะสมกับศักยภาพของตนเอง และพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
71	สถานศึกษา มีการสร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการพัฒนาทักษะด้านภาษา ให้มีความพร้อมทางการสื่อสาร มีทักษะด้านภาษาอย่างน้อย 2 ภาษา เพื่อพร้อมที่จะเข้าสู่ระดับสากล และพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21....	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
72	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถและทักษะทางด้านสารสนเทศ การสื่อสารและด้านเทคโนโลยี สามารถประยุกต์ใช้การบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมและทันทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
73	สถานศึกษา มีการพัฒนาทักษะทางด้านสารสนเทศ การสื่อสารและด้านเทคโนโลยี ให้แก่บุคลากรทุกคนให้มีความสามารถประยุกต์ใช้ในแสวงหาความรู้ได้อย่างเหมาะสมและทันทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
74	สถานศึกษา มีแผนงานในการพัฒนาทักษะทางด้านสารสนเทศ การสื่อสารและด้านเทคโนโลยี ให้แก่ผู้เรียน ในแสวงหาความรู้ได้อย่างเหมาะสม ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง



ตารางที่ 14 ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของความคิดเห็นในประเด็นตัวแปรการ  
บริหารโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 การทำ EFR ของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 ท่าน (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็น	มัธยฐาน (Md.)	ควอไทล์ 3 (Q3)	ควอไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (QR=Q3-Q1)	โอกาสที่จะเกิดขึ้น	ความสอดคล้องของความคิดเห็น
75	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการแสวงหาความรู้และเทคโนโลยีในการบริหารจัดการ เพื่อเตรียมรับพลวัตของการเปลี่ยนแปลงในอนาคต.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
76	ผู้บริหารสถานศึกษา มีระบบความคิดและมีกระบวนการคิด เคราะหที่ สังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ มีเหตุผล และมีความริเริ่มสร้างสรรค์.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
77	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการบริหารจัดการองค์การแบบพหุวัฒนธรรม โดยการสร้างเสริมกิจกรรมในการทำความเข้าใจ ยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cross – Cultural skill) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร สามารถดำเนินชีวิตอยู่ร่วมกันได้อย่างปรองดองความขัดแย้ง.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
78	ผู้บริหารสถานศึกษา สร้างเสริมกิจกรรมที่ส่งเสริมความร่วมมือ ร่วมแรงในหลายรูปแบบ เน้นการทำงานร่วมกัน การสร้างผู้นำ ผู้ตามที่ดี การสร้างสัมพันธ์ระหว่างกันและกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
79	ผู้บริหารสถานศึกษา มีทักษะทางด้านสารสนเทศ การสื่อสารและด้านเทคโนโลยี สามารถประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
80	ครูผู้สอน มีระบบความคิดที่เป็นรูปแบบเดียวกันและมีกระบวนการคิด เคราะหที่ สังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ มีเหตุผล และมีความริเริ่มสร้างสรรค์.....	4.00	4.00	4.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
81	ครูผู้สอน มีทักษะทางด้านสารสนเทศ การสื่อสารและด้านเทคโนโลยี สามารถประยุกต์ใช้ในการแสวงหาความรู้และการจัดการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
82	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการบริหารจัดการบนฐานแห่งความรู้ สามารถใช้หลักการ ทฤษฎีที่หลากหลายได้อย่างเหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
83	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการบริหารจัดการระบบสารสนเทศที่เป็นระบบ สามารถเรียกใช้ทันทั่วทั้ง ที่นต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
84	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เป็นระบบ สามารถจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนใหม่ ความรู้ในระดับสากล ก้าวทันโลก ทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 14 ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของความคิดเห็นในประเด็นตัวแปรการ  
บริหารโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 การทำ EFR ของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 ท่าน (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็น	มัธยฐาน (Md.)	ควอไทล์ 3 (Q3)	ควอไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (QR=Q3-Q1)	โอกาสที่จะเกิดขึ้น	ความสอดคล้องของความคิดเห็น
85	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการบริหารจัดการแบบมีเครือข่าย หรือพันธมิตร สามารถสร้างการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนได้อย่างเหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
86	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการบริหารจัดการด้วยระบบเทคโนโลยีหรือระบบดิจิทัล สามารถใช้ระบบของมัลติมีเดีย ระบบดิจิทัลในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
87	สถานศึกษามีเครือข่ายของสถานศึกษา สามารถเชื่อมโยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรและทรัพยากรระหว่างสถานศึกษา.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
88	สถานศึกษามีเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Computer) เชื่อมโยงบุคลากรเข้าด้วยกันก่อให้เกิดเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
89	สถานศึกษามีการสร้างเครือข่ายชุมชน ที่มีโครงสร้างแบบเครือข่าย (Network structure).....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
90	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) สามารถใช้หลักนิติธรรม หลักแห่งคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่าได้อย่างสมดุลและเหมาะสม ทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
91	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการบริหารจัดการโดยมียุทธศาสตร์ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ภายในและภายนอก โดยใช้หลักการ ทฤษฎี นำนโยบายระดับชาติ ระดับสังกัด ระดับสถานศึกษา ลงสู่แผนยุทธศาสตร์ได้อย่างสอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
92	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการสื่อสาร ถ่ายทอด ให้ความรู้ และทำความเข้าใจแผนยุทธศาสตร์ นำไปสู่การปฏิบัติตัวชีวิต และเป้าหมายได้อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
93	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management) ได้อย่างสมดุลและเหมาะสม ทันเวลาที่ต่อพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 14 ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของความคิดเห็นในประเด็นตัวแปรการ  
บริหารโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 การทำ EFR ของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 ท่าน (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็น	มัธยฐาน (Md.)	ควอไทล์ 3 (Q3)	ควอไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (QR=Q3-Q1)	โอกาสที่จะเกิดขึ้น	ความสอดคล้องของความคิดเห็น
94	สถานศึกษา มีการส่งเสริมให้อัศวินผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ ทักษะ ทักษะ และทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
95	สถานศึกษามีการประเมินความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่ม และนำผลการประเมินไปปรับปรุงในครั้งต่อไป.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
96	สถานศึกษามีภูมิคุ้มกันในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยใช้ความรู้ ความสามารถตามหลักการ ทฤษฎี หลักธรรมปฏิบัติ.....	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
97	สถานศึกษามีการจัดการจัดการแบบพอประมาณ สร้างความสมดุลในการบริหารงานภายในสถานศึกษา ไม่มุ่งเน้นไปอย่างใดอย่างหนึ่งมากเกินไป.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
98	ผู้บริหารสถานศึกษามีเหตุผลในการบริหารจัดการ มีการวิเคราะห์สถานการณ์ มอบหมายอำนาจอย่างมีวิจารณญาณ.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
99	สถานศึกษามีแผนยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะสำคัญเพื่อการเรียนรู้ ได้แก่ 3 R (การอ่านออก การเขียนได้ การคิดเลขได้).....	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
100	สถานศึกษามีการจัดการจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนมีทักษะสำคัญเพื่อการเรียนรู้ ได้แก่ 3 R (การอ่านออก การเขียนได้ การคิดเลขได้).....	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
101	สถานศึกษามีกิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีทักษะด้านความร่วมมือ รักการทำงานเป็นทีม มีภาวะผู้นำและผู้ตามที่เหมาะสมตามสถานการณ์.....	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
102	สถานศึกษามีการจัดการจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนมีทักษะด้านความคิดอย่างมีวิจารณญาณและทักษะในการแก้ปัญหา.....	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
103	สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนมีความรู้พื้นฐานที่จำเป็นในยุคดิจิทัล (วิทยาศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ เทคโนโลยี สารสนเทศ ภาษา).....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 14 ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของความคิดเห็นในประเด็นตัวแปรการ  
บริหารโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 การทำ EFR ของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 ท่าน (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็น	มัธยฐาน (Md.)	ควอไทล์ 3 (Q3)	ควอไทล์ 1 (Q1)	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (OR=Q3-Q1)	โอกาสที่จะเกิดขึ้น	ความสอดคล้องของความคิดเห็น
104	สถานศึกษามีแผนยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรู้พื้นฐานที่จำเป็นในยุคดิจิทัล (วิทยาศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ เทคโนโลยี สารสนเทศ ภาษา).....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
105	สถานศึกษามีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง.....	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
106	สถานศึกษามีฐานะเป็นนิติบุคคล หรือเทียบเท่า เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับ 2 ) พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับ 3 ) พ.ศ. 2553.....	4.00	5.00	3.00	2.00	มากที่สุด	ไม่สอดคล้อง
107	สถานศึกษามีการบริหารจัดการภายในเชิงระบบ (System Theory) ที่เน้นกระบวนการ (Processes) เป็นขั้นตอนตามหลักการ ทฤษฎี แนวคิด.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
108	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร โดยกระส่งเสริมสนับสนุนให้มีการศึกษาต่อสูงขึ้น ตามวิชาเอก.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
109	สถานศึกษามีการวางแผนในอนาคตเกี่ยวกับงานด้านอาคารสถานที่ ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมรวมทั้งด้านกายภาพของสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
110	สถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรภายในสถานศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็นครูมืออาชีพ เพียงพร้อมทั้งจิตวิญญาณของความเป็นครูและจรรยาบรรณวิชาชีพครู.....	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
111	ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากร มีเป้าหมายที่ชัดเจน ไปในทิศทางเดียวกัน และเข้าใจในภารกิจตรงกัน.....	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
112	ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่แทนเหตุการณ์ และการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21.....	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
113	สถานศึกษามีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความเข้มแข็ง ให้การสนับสนุนแก่สถานศึกษาในทุกๆ ด้าน.....	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
114	สถานศึกษามีการบริหารจัดการความแตกต่างของบริบทในแต่ละท้องถิ่น.....	5.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
115	สถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน ให้เป็นไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง บนความแตกต่างของบริบทและวิถีวัฒนธรรม.....	4.00	5.00	4.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 14 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าเป็นโอกาสที่จะเกิดขึ้นในประเด็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริการจัดการสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมากทุกประเด็นตัวแปร ( $Md. \geq 3.50$ )

ส่วนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกัน ( $Q.R. \leq 2.50$ ) มีจำนวน 106 ประเด็นตัวแปร และมีประเด็นตัวแปรที่ผู้ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกัน ( $Q.R. \geq 2.50$ ) จำนวน 9 ประเด็นตัวแปร คือ ข้อที่ 10 สถานศึกษาได้รับการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง มีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ ทั้งด้านงานวิชาการ งานบริหารบุคคล งานงบประมาณ และงานการบริหารทั่วไป เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 39 , ข้อที่ 22 สถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานภายใน โดยกำหนดงานการวางแผนเพิ่มเติม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงตามพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น , ข้อที่ 32 สถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทางการศึกษาภายในสถานศึกษาได้จัดการเรียนการสอนแบบห้องเรียนกลับด้าน (Flipped Classroom) , ข้อที่ 33 สถานศึกษาสร้างและขยายโอกาสทางการศึกษา ให้การสนับสนุนทั้งทุนทรัพย์และสถานที่ศึกษา เปิดกว้างให้กับผู้มีโอกาสศึกษาต่อ , ข้อที่ 36 สถานศึกษามีแผนงานพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาภายในองค์กร ให้มีคุณภาพตามที่ ก.ก. กำหนดไว้ตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะ เพื่อให้บุคลากรได้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นแห่งศตวรรษที่ 21 , ข้อที่ 43 สถานศึกษาสามารถจัดสรรอัตราของบุคลากรได้ด้วยตนเอง และสามารถจัดสรรค่าใช้จ่ายประเภทค่าตอบแทนแก่บุคลากรทางการศึกษาที่มาจากชุมชน โดยยึดระเบียบว่าด้วยการใช้เงินภายในสถานศึกษา , ข้อที่ 44 สถานศึกษาได้รับงบประมาณเพิ่มเติมที่ได้จากการจัดสรรเงินจากชุมชน ท้องถิ่น หมู่บ้าน เพื่อช่วยเหลือในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา , ข้อที่ 57 สถานศึกษามีการพัฒนาเทคนิค วิธีการและเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ของนักเรียน ให้มีความพร้อมทั้งพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 , ข้อที่ 106 สถานศึกษามีฐานะเป็นนิติบุคคล หรือเทียบเท่า เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับ 2) พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับ 3) พ.ศ. 2553

ผู้วิจัยได้นำประเด็นที่ได้จากการศึกษาเอกสาร จำนวน 135 ข้อคำถาม และการทำวิจัยเชิงอนาคต (EFR) จำนวน 106 ข้อคำถาม รวมประเด็นที่ได้ทั้งหมด 241 ข้อคำถาม มาวิเคราะห์ประเด็นที่ซ้ำกัน เพื่อจัดจัดทำเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น ได้ประเด็นดังนี้

ตารางที่ 15 วิเคราะห์ประเด็น การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จากการวิเคราะห์เอกสารกับการทำวิจัยเชิงอนาคต (EFR)

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	วิเคราะห์ เนื้อหา/เอกสาร	EFR
1	สถานศึกษามีการวางแผนไว้ล่วงหน้าและบริหารทรัพยากรภายใน องค์กร และสามารถควบคุมทรัพยากร ค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ สถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	✓	
2	สถานศึกษามีการจัดทำแผนภูมิภาพการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา มีการวางแผนกลยุทธ์ กำหนดขั้นตอน โครงการ กิจกรรม ระยะเวลา ดำเนินการและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน	✓	
3	ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการชี้แนะให้บุคลากรได้ดำเนิน กิจกรรมภายในสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมาย	✓	✓
4	สถานศึกษามีการควบคุม กำกับ ตรวจสอบ คุณภาพของผลลัพธ์ นิเทศ ติดตาม การดำเนินงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากร และผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน	✓	✓
5	ผู้บริหารมีการค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด มีการแสวงหาความรู้และ เทคนิค/นวัตกรรมใหม่ๆในการบริหารจัดการ เพื่อเตรียมรับพลวัตของ การเปลี่ยนแปลงในอนาคตเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ	✓	
6	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้หลักการ ที่เป็นเหตุเป็นผลในการ คัดเลือกบุคลากรเพื่อมอบหมายงาน และสามารถพัฒนาผู้นำ และ คัดเลือกผู้นำของกลุ่มงานได้อย่างเหมาะสมตรงตามความรู้ ความสามารถของบุคลากร และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของ องค์กร	✓	
7	สถานศึกษามีการกำหนดหลักการ จัดระเบียบในการปฏิบัติงาน ประยุกต์วิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและรองรับการเปลี่ยนแปลงใน อนาคต	✓	✓
8	ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ สามารถในการบริหาร จัดการคนเก่ง เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมาย	✓	✓

ตารางที่ 15 วิเคราะห์ประเด็น การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จากการวิเคราะห์เอกสารกับการทำวิจัยเชิงอนาคต (EFR) (ต่อ)

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	วิเคราะห์ เนื้อหา/เอกสาร	EFR
9	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากร มีการโต้ตอบกับบุคลากรทั้งที่เป็นด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษรภายในสถานศึกษาอย่างเปิดเผย เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กร	✓	✓
10	ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร มีแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดไว้ สามารถพัฒนาศักยภาพของบุคลากร สนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากร เพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตามพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21	✓	
11	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการบริหารจัดการบุคลากร สามารถบริหารจัดการบุคลากรภายในองค์กรบนความแตกต่างของวัฒนธรรม ภายในองค์กรแบบพหุวัฒนธรรม ยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cross – Cultural skill) และความเป็นปัจเจกของแต่ละบุคคลบุคคลจนเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	✓	✓
12	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมขององค์กร ความต้องการและสถานการณ์ที่สถานศึกษาเป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยวิธีการ SWOT Analysis เพื่อนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์	✓	
13	สถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของค่าใช้จ่ายและแผนการใช้จ่ายในอนาคตขององค์กรได้อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม	✓	
14	สถานศึกษามีการกำหนดตัวชี้วัด หรือ KPIs ในการปฏิบัติงานภายในองค์กร เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	✓	
15	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศขององค์กรได้อย่างเป็นระบบ สามารถบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศภายในองค์กรได้อย่างเป็นระบบ และตรงตามความต้องการ	✓	✓
16	สถานศึกษามีการสร้างเครือข่าย เพื่อเชื่อมโยงข่าวสารอย่างทั่วถึง สร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เปิดโอกาสให้ชุมชน ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม	✓	✓
17	ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย มีความรับผิดชอบต่อบุคลากรภายในองค์กรรู้และรักษาสิทธิ และหน้าที่ทั้งตนเองและบุคลากรภายในองค์กร อย่างเสมอภาคกัน	✓	✓
18	ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่น่าเชื่อถือ และสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรทั้งภายในและภายนอก	✓	✓

ตารางที่ 15 วิเคราะห์ประเด็น การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จากการวิเคราะห์เอกสารกับการทำวิจัยเชิงอนาคต (EFR) (ต่อ)

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	วิเคราะห์ เนื้อหา/เอกสาร	EFR
19	ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีทักษะรอบตัว และมีหลักการ วิธี แนวทาง เชี่ยวชาญในงานบริหารจัดการ ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี แก่บุคลากร สามารถบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและ เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร	✓	✓
20	ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสร้างทีมงานและบริหารจัดการทีมงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดการ สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันที่ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี	✓	✓
21	สถานศึกษามีการวางนโยบายในอนาคตเกี่ยวกับนวัตกรรมต่างๆ ภายในองค์กรได้อย่างมีระบบ	✓	
22	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการปรับตัว มีความยืดหยุ่น และคล่องตัว ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร	✓	✓
23	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่ จะเกิดขึ้นภายในองค์กร	✓	✓
24	ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรภายในองค์กร มีส่วนร่วมในความ รับผิดชอบต่อสังคมในการจัดการศึกษา	✓	
25	ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรภายในองค์กร มีส่วนร่วมในการ กำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน มี เป้าหมายที่ชัดเจน ไปในทิศทางเดียวกัน และเข้าใจในภารกิจตรงกัน	✓	✓
26	สถานศึกษา มีค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรอย่างชัดเจน สามารถ แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมขององค์กร สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่ วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการแก้ปัญหามากกว่าที่เน้นการแก้ที่ ศตวรรษที่ 21	✓	✓
27	สถานศึกษาสามารถบริหารงบประมาณแบบองค์รวม กระจาย งบประมาณได้อย่างทั่วถึงและมีความคุ้มค่า	✓	✓
28	ผู้บริหารสามารถคัดเลือกบุคลากรได้เหมาะสมกับงานที่มอบหมาย สามารถรวมเอาความสามารถของบุคลากรเพื่อประโยชน์ในการการ บริหารจัดการบุคคล	✓	✓



ตารางที่ 15 วิเคราะห์ประเด็น การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จากการ  
วิเคราะห์เอกสารกับการทำวิจัยเชิงอนาคต (EFR) (ต่อ)

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	วิเคราะห์ เนื้อหา/เอกสาร	EFR
29	สถานศึกษามีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง กำหนดโครงสร้างที่เน้น การกระจายอำนาจทั้งนโยบายและกระบวนการบริหารจัดการ มีการ บริหารจัดการอย่างเป็นลำดับ และลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ให้ความเป็นอิสระแก่กลุ่มงานและบุคลากรที่ได้รับมอบหมาย	✓	✓
30	สถานศึกษา มีการบริหารจัดการอย่างเป็นลำดับขั้นตอน และลด ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ให้ความเป็นอิสระแก่กลุ่มงานและบุคลากร ที่ได้รับมอบหมาย	✓	✓
31	สถานศึกษามีการบริหารงานบุคคล โดยใช้ความผูกพันกับความเป็น ปัจเจกบุคคลภายในองค์กรในการตัดสินใจอย่างเหมาะสมและเป็นที่ย อมรับของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	✓	
32	สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างขององค์กรที่เป็นระบบ สามารถ ปรับเปลี่ยนขนาดให้เล็กลง ลดลำดับขั้นตอนตามสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	✓	
33	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจ โดยการมอบอำนาจแก่บุคลากร ตามลำดับขั้น และมีการควบคุม กำกับ ดูแลจากส่วนกลาง	✓	✓
34	สถานศึกษามีกระบวนการวัดผลและประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากร โดยเน้นผลสัมฤทธิ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน	✓	
35	ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ มีพฤติกรรมในการบริหารที่มี หลักการ มีความสามารถบริหารที่ทีมงานที่ร่วมมือ ร่วมแรงกัน ดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร สร้างแนวคิดในการ บริหารเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้	✓	✓
36	ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถแสดงบทบาทของตนเองได้อย่าง เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีความเป็นธรรมชาติของนัก บริหารที่อยู่ในจิตใจ เป็นผู้มีอัธยาศัยที่ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง บุคลากร และเป็นที่ยอมรับที่ดีแก่บุคลากร	✓	✓
37	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินกิจกรรมการบริหารจัดการอย่างมี หลักการ ที่เน้นกระบวนการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญ มีการบริหาร จัดการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์	✓	✓
38	ผู้บริหารสถานศึกษามีความพร้อมในการบริหารจัดการสิ่งใหม่ๆ ใหม่ๆ และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตอย่างคาดไม่ถึงในองค์กร มี การตอบสนองเชิงบวกในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต	✓	

ตารางที่ 15 วิเคราะห์ประเด็น การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จากการ  
วิเคราะห์เอกสารกับการทำวิจัยเชิงอนาคต (EFR) (ต่อ)

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	วิเคราะห์ เนื้อหา/เอกสาร	EFR
39	ผู้บริหารจัดการมีความสามารถในการคาดคะเน จัดทำแผนในการจัด โครงสร้างและระบบงาน จัดบุคลากรเพื่ออำนวยความสะดวกในการ บริหารจัดการ	✓	
40	สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์ ให้ข้อมูล ข่าวสารที่ชัดเจน เที่ยงตรง น่าเชื่อถือ และประสานความร่วมมือในทุกระดับ ทุกภาคส่วนของ สังคม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงตามพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21	✓	✓
41	สถานศึกษามีการศึกษาปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ผู้เรียน บุคลากร หลักสูตร สถานศึกษา ฯลฯ วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นและความต้องการ เบื้องต้น	✓	
42	สถานศึกษามีแผนการนิเทศ กำกับ ติดตาม การดำเนินการในการ ประเมินผลการจัดการศึกษา แล้วนำผลการประเมินที่ได้ มาทบทวน จัดลำดับความสำคัญ พิจารณาวิเคราะห์ ปรับปรุงแก้ไข เพื่อนำไป วางแผนใหม่ กำหนดเป็นเป้าหมายในการพัฒนาในครั้งต่อไป ตาม วงจรคุณภาพ (PDCA) ได้อย่างเหมาะสม	✓	✓
43	สถานศึกษามีการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพทั้งที่เป็นเงิน งบประมาณ เงินนอกงบประมาณ เน้นความคุ้มค่าและประหยัด จน เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร	✓	✓
44	สถานศึกษาสร้างความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่น ส่งเสริมให้ ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา มีการสร้าง เครือข่ายชุมชน ที่มีโครงสร้างแบบเครือข่าย (Network structure) และมีเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Computer) เชื่อมโยงบุคลากรเข้า ด้วยกันก่อให้เกิดเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้	✓	✓
45	สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการตนเอง ด้วยความเป็นเอกภาพ ด้วยการบริหารจัดการที่ดีโดยใช้หลักธรรมาภิบาลได้อย่างมี ประสิทธิภาพ สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารได้ตาม สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต	✓	✓
46	สถานศึกษามีกระบวนการตรวจสอบ กำกับ ติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กร	✓	✓
47	สถานศึกษามีวิธีการและแนวทางในการประเมินผลขององค์กรอย่าง เป็นระบบ และมีการเปรียบเทียบผลการประเมินขององค์กรกับเกณฑ์ มาตรฐานที่กำหนดไว้	✓	

ตารางที่ 15 วิเคราะห์ประเด็น การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จากการวิเคราะห์เอกสารกับการทำวิจัยเชิงอนาคต (EFR) (ต่อ)

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	วิเคราะห์ เนื้อหา/เอกสาร	EFR
48	สถานศึกษามีการประยุกต์ใช้วิธีการหรือกระบวนการบริหารจัดการที่ได้จากการศึกษาเปรียบเทียบกับสถานศึกษาอื่นที่มีมาตรฐานสูงกว่า	✓	
49	สถานศึกษามีการระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณภาพ สามารถสื่อสารได้ทั้งสองทาง (Two – Way Communication) มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างทั่วถึง ทั้งโรงเรียนในสังกัด ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างเท่าเทียมกัน เพื่อการตัดสินใจได้ทันท่วงทีต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21	✓	
50	ผู้บริหารสถานศึกษาการบริหารจัดการภายในเชิงระบบ (System Theory) ที่เน้นกระบวนการ (Processes) เป็นขั้นตอนตามหลักการทฤษฎี แนวคิด สามารถคิดเชิงระบบ สะท้อนความคิดได้อย่างเป็นลำดับขั้นตอน มีระเบียบวิธีคิดที่มีรูปแบบและหลักการ และสามารถถ่ายทอดความคิดได้อย่างเป็นรูปธรรม	✓	
51	ผู้บริหารสถานศึกษา มีแบบแผนความคิดความเชื่อ ทักษะคิด ที่เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วิจัยวิจัย เพื่อช่วยในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม	✓	
52	สถานศึกษามีการบริหารจัดการงบประมาณ การจัดการด้านการเงิน การวางแผนการใช้จ่ายเงิน มีการดำเนินการตามแผนงานที่ครบถ้วน เกิดความคุ้มค่าและครอบคลุมกับข้อกำหนดทางกฎหมาย	✓	
53	สถานศึกษาให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างความพึงพอใจให้กับครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน จากผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหารจัดการ	✓	✓
54	สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่ดี มีการดำเนินงานตามระบบการบริหารคุณภาพสำหรับอนาคตโดยใช้แนวคิดหรือหลักการบริหารที่เหมาะสม มีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต	✓	✓
55	สถานศึกษามีแผนการบริหารความเสี่ยง มีการวิเคราะห์ มีการระบุและจำแนกความเสี่ยง จัดลำดับความเสี่ยงภายในองค์กร ที่จะมีผลกระทบต่อการบริหารลู่วัตถุประสงค์ขององค์กร โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดขึ้น กับผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง	✓	

ตารางที่ 15 วิเคราะห์ประเด็น การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จากการวิเคราะห์เอกสารกับการทำวิจัยเชิงอนาคต (EFR) (ต่อ)

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	วิเคราะห์ เนื้อหา/เอกสาร	EFR
56	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีกระบวนการ และมุ่งเน้นให้เกิดกระบวนการตามแผนงานที่กำหนด มีการควบคุมคุณภาพของกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง	✓	
57	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะทางสังคม มีทักษะการเรียนรู้และสามารถคิดอย่างมีวิจารณญาณ และมีทักษะในการแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์	✓	✓
58	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองโลกในแง่บวกปรับเปลี่ยนได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น และสามารถมองหรือคาดการณ์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างสร้างสรรค์	✓	✓
59	สถานศึกษามีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อเลื่อนตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม และแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นในอนาคต	✓	
60	สถานศึกษามีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ระบบการประเมิน กระบวนการประเมิน เอกสารการประเมิน และการใช้ผลการประเมินอย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดให้การวัดผลประเมินเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ	✓	
61	สถานศึกษามีการสร้างวัฒนธรรมอันดีงามด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์กรในลักษณะครอบครัวและหุ้นส่วน	✓	✓
62	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถด้านการสื่อสารที่ดี มีระบบการสื่อสารที่ชัดเจนและมุ่งเน้นการถ่ายทอดนโยบายให้แก่บุคลากรภายในสถานศึกษา เพื่อให้การรับรู้ เข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลร่วมกันได้ทุกกลุ่มงาน	✓	
63	ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรม จริยธรรมสามารถบริหารงานบนพื้นฐานของความพอดีและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21	✓	✓
64	สถานศึกษามีการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรที่เพิ่มสาระของท้องถิ่น ชุมชน ภูมิปัญญา บูรณาการเข้าในหลักสูตรสถานศึกษา ทั้ง 8 กลุ่มสาระ	✓	
65	สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างการบริหารงานวิชาการ มีการวางแผนอนาคตของงานวิชาการอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและอย่างชัดเจน	✓	

ตารางที่ 15 วิเคราะห์ประเด็น การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จากการวิเคราะห์เอกสารกับการทำวิจัยเชิงอนาคต (EFR) (ต่อ)

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	วิเคราะห์ เนื้อหา/เอกสาร	EFR
66	สถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษามีการสำรวจความต้องการ เพิ่มทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับพลวัตที่จะเกิดในอนาคตและตรงความต้องการของครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่น	✓	✓
67	สถานศึกษามีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ เน้นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรสถานศึกษา มีการปรับปรุงคุณภาพของผู้เรียนให้เกิดทักษะชีวิตที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21	✓	
68	สถานศึกษามีการจัดทำวิจัยสถาบันเพื่อพัฒนาคุณภาพในการจัดการศึกษา และส่งเสริมให้บุคลากรได้จัดทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างเป็นระบบ	✓	
69	สถานศึกษามีระบบการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก และพัฒนาระบบการประกันคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา มีการเพิ่ม/ขยายการดำเนินการประกันคุณภาพตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และสามารถตรวจสอบได้ มีความน่าเชื่อถือ	✓	✓
70	สถานศึกษามีการพัฒนาเครือข่ายทางการศึกษา สามารถประสานงานกับเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่าย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เปิดโอกาสให้ชุมชนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม	✓	✓
71	สถานศึกษามีการกำหนดนโยบายและวางแผนการบริหารการศึกษา ที่ตอบสนองต่อความท้าทาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา แบบ 4 ปี และ 1 ปี โดยการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอก มาวิเคราะห์สถานการณ์ที่คาดว่าจะเปลี่ยนแปลงในอนาคต สามารถรองรับกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ได้	✓	✓
72	สถานศึกษามีการบริหารจัดการด้านอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการแผนงานในการพัฒนาสถานที่เพื่อรองรับความต้องการในอนาคต	✓	✓
73	สถานศึกษามีการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยให้ครูและบุคลากรทุกคนต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีรูปแบบทางความคิดและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการเรียนรู้ที่เป็นทีมและมีความคิดที่เป็นระบบ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันทั้งภายในและภายนอกองค์กร	✓	

ตารางที่ 15 วิเคราะห์ประเด็น การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จากการวิเคราะห์เอกสารกับการทำวิจัยเชิงอนาคต (EFR) (ต่อ)

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	วิเคราะห์ เนื้อหา/เอกสาร	EFR
74	สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างและกระบวนการบริหารงบประมาณ มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน กำหนดผู้รับผิดชอบ การจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล รายงานผลการใช้เงิน อย่างเป็นระบบ มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้	✓	
75	สถานศึกษามีการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ภาวะผู้นำ ตามแผนกลยุทธ์ มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร มีการวางแผนการบริหารจัดการบุคลากรที่มาจาก การวิเคราะห์ตามความต้องการและจำเป็นของสถานศึกษา ที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เสมอภาคและเป็นธรรม	✓	✓
76	สถานศึกษามีการดำเนินการที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการราชการ โดยมีการกำหนดเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบ และมอบหมายงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม	✓	
77	สถานศึกษามีการจัดระบบการบริหารจัดการ ระบบงานภายในให้ เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ว่าด้วยการกระจายอำนาจ	✓	✓
78	สถานศึกษามีระบบการบริหารที่ดี มีการใช้หลักธรรมาภิบาลที่เหมาะสม สร้างความเชื่อมั่นและเกิดความพึงพอใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง	✓	✓
79	การปรับปรุงโครงสร้างระบบการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นเขตการปกครองพื้นที่การศึกษาของกรุงเทพมหานครเป็น 6 สำนักงานพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย สพท.กทม.1 สพท.กทม.2 สพท.กทม.3 สพท. กทม.4 สพท.กทม.5 สพท.กทม.6	✓	✓
80	สถานศึกษามีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยการเน้นทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะการคิดขั้นสูง ทักษะในการเรียนรู้ และนวัตกรรม ทักษะชีวิตและการทำงาน ทักษะด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ฯลฯ ควบคู่ไปกับเนื้อหาวิชาหลัก เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21	✓	✓
81	สถานศึกษามีการบริหารจัดการศึกษาที่มีความยืดหยุ่น สร้างสรรค์ และท้าทาย ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21	✓	✓
82	สถานศึกษามีการนำผลการประเมินที่ผ่านมา มาศึกษา วิเคราะห์เพื่อปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์ (Identity) จุดเน้น (Reorientation) ของสถานศึกษา เพื่อรองรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21	✓	✓

ตารางที่ 15 วิเคราะห์ประเด็น การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จากการวิเคราะห์เอกสารกับการทำวิจัยเชิงอนาคต (EFR) (ต่อ)

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	วิเคราะห์ เนื้อหา/เอกสาร	EFR
83	ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm) และสร้างกระบวนทัศน์ใหม่ๆในการบริหารจัดการและกระบวนการทำงานร่วมกันให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา เพื่อเตรียมรับกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21	✓	✓
84	สถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอย่างเพียงพอ เกิดความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมและพัฒนาการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับแนวคิด/ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21	✓	✓
85	สถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในทุกกลุ่มสาระ โดยการเพิ่มเติมทักษะชีวิตและทักษะที่จำเป็นให้สอดคล้องกับพลวัตที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21	✓	✓
86	สถานศึกษาสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศเพื่อเป็นเครื่องมือ/สื่อในการจัดการเรียนการสอน	✓	✓
87	สถานศึกษามีการบริหารจัดการการศึกษาที่เน้นกระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อสร้างองค์ความรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการบูรณาการสามารถเรียนรู้ได้ทั้งภายในห้องเรียนและนอกห้องเรียน	✓	✓
88	สถานศึกษามีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ มีการผลิตและการกระจายข้อมูลข่าวสาร ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ครูผู้สอน นักเรียนและผลการดำเนินการ ให้สาธารณชนทั่วอย่างทั่วถึง	✓	✓
89	สถานศึกษามีการวัดผลและประเมินผลที่มีมาตรฐาน จากส่วนกลาง โดยเน้นการวัดความรู้ ความเข้าใจและทักษะ กระบวนการ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับแนวคิดและทักษะแห่งศตวรรษที่ 21	✓	✓
90	สถานศึกษามีการวางแผนไว้ล่วงหน้าในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก มีการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินการประกันในทุกขั้นตอน	✓	✓
91	สถานศึกษามีการพัฒนาครูและบุคลากรของสถานศึกษา ในด้าน คุณวุฒิ คุณธรรม ความรู้ ความสามารถ ทักษะในการบริหาร การจัดการความรู้และเทคนิคในการจัดการเรียนการสอน สำหรับการเปลี่ยนแปลงตามพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21	✓	✓

ตารางที่ 15 วิเคราะห์ประเด็น การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จากการ  
วิเคราะห์เอกสารกับการทำวิจัยเชิงอนาคต (EFR) (ต่อ)

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	วิเคราะห์ เนื้อหา/เอกสาร	EFR
92	สถานศึกษามีการส่งเสริมในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการและจัดกิจกรรมการเรียนรู้	✓	✓
93	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถและมี ประสบการณ์ในการบริหารจัดการ มีแนวคิดที่จะพัฒนาการศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ	✓	✓
94	ผู้บริหารสถานศึกษามีความทุ่มเท จริงจัง จริงใจ เอาใจใส่ในหน้าที่ที่ รับผิดชอบ และเอาใจใส่กับบุคลากรภายในสถานศึกษาอย่างทั่วถึง	✓	✓
95	ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานแบบยืดหยุ่น กล้าปรับเปลี่ยน ขอบข่ายงานโดยการเพิ่มหรือลดงานขอบข่ายการบริหารภายในได้ อย่างเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์ในศตวรรษที่ 21	✓	✓
96	ผู้บริหารและบุคลากรภายในสถานศึกษา มีส่วนร่วมและมีความเข้าใจ ในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา สามารถนำแผน ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓
97	สถานศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรภายในสถานศึกษา และผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดของคุณภาพการ ปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา	✓	✓
98	ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ขวัญกำลังใจ เสริมสร้างแรงจูงใจแก่ บุคลากร ในหลายรูปแบบทั้งทางตรงและทางอ้อม		✓
99	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสาร ถ่ายทอด ให้ความรู้ และทำความเข้าใจ เข้าใจแผนยุทธศาสตร์มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และ สามารถในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย ได้อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21	✓	✓
100	สถานศึกษา มีการสร้างแบรนด์ (Brand) ของตนเองอย่างเป็นรูปธรรม จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีของบุคลากรที่มีต่อ สถานศึกษา	✓	✓
101	สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นคุณภาพของ ผู้เรียนเป็นหลัก เพื่อให้ผู้เรียนได้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นแห่ง ศตวรรษที่ 21	✓	✓



ตารางที่ 15 วิเคราะห์ประเด็น การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จากการวิเคราะห์เอกสารกับการทำวิจัยเชิงอนาคต (EFR) (ต่อ)

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	วิเคราะห์ เนื้อหา/เอกสาร	EFR
102	สถานศึกษามีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นมาตรฐานการศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษาเป็นหลัก มีการเสริมทักษะด้านวิชาการ ได้แก่ ทักษะทางสมอง ภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และเสริมทักษะด้านการดำเนินชีวิต ทักษะชีวิต พัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม เพื่อเตรียมผู้เรียนให้พร้อมรับกับสถานการณ์และพลวัตที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21	✓	✓
103	สถานศึกษามีการบริหารโครงการได้อย่างเป็นระบบและมีคุณภาพสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ 4 ปี และ 1 ปี มีการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลโครงการอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งมีการรายงานต่อสาธารณชนได้อย่างน่าเชื่อถือ	✓	✓
104	สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Long-life Learning) ภายในสถานศึกษา มีความยืดหยุ่น จัดสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีความทันสมัย สามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลา	✓	✓
105	สถานศึกษาจัดโครงสร้างเวลาเรียนที่เหมาะสมชัดเจน โดยกำหนดอัตราส่วนของเวลาเรียนด้านวิชาการกับเวลาเรียนทักษะชีวิตต่อวัน คือ 4 : 2		✓
106	สถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปกครองนักเรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนานักเรียน โดยการให้ความรู้ ความเข้าใจในการจัดการเรียนการสอนแบบ Home School แก่ผู้ปกครองและผู้ที่เกี่ยวข้อง		✓
107	ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นนักคิด นักแก้ปัญหา ไม่เห็นแก่ตัว มีความเข้าใจในจุดอ่อน จุดแข็งของตนเองและผู้อื่น ปรับตัวได้ดีตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร	✓	✓
108	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจในจุดเด่น จุดอ่อนของตนเองและผู้อื่น สามารถนำจุดเด่น จุดอ่อน ไปวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อการบริหารจัดการงานบุคคลได้เหมาะสมกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21	✓	✓
109	สถานศึกษามีการพัฒนาเทคนิค วิธีการจัดการเรียนการสอนเพื่อเปลี่ยนวิธีการสอนของครู แบบ Teach less , Learn more ให้มีความพร้อมกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21	✓	✓
100	ผู้บริหารสถานศึกษา มีความรับผิดชอบในฐานะเป็นหัวหน้าสถานศึกษา และกล้าตัดสินใจ แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก ภายใต้หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในสถานศึกษา	✓	✓

ตารางที่ 15 วิเคราะห์ประเด็น การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จากการ  
วิเคราะห์เอกสารกับการทำวิจัยเชิงอนาคต (EFR) (ต่อ)

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	วิเคราะห์ เนื้อหา/เอกสาร	EFR
111	สถานศึกษามีการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยให้ครูและบุคลากรทุกคนต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีรูปแบบทางความคิดและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการเรียนรู้ที่เป็นทีมและมีความคิดที่เป็นระบบ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันทั้งภายในและภายนอกองค์กร	✓	✓
112	สถานศึกษา มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีระบบความคิดและมีกระบวนการคิด เศรษฐศาสตร์ สังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ มีเหตุผลมีผล และมีวิจารณ์ญาณ	✓	✓
113	สถานศึกษา มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่สอดคล้องกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21	✓	✓
114	สถานศึกษา มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ รักการเรียนรู้ มีทักษะในการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Independent Study : IS) สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้สอดคล้องกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21	✓	✓
115	สถานศึกษา มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ ริเริ่มสร้างสรรค์ กระบวนการที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงตามพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 สามารถประยุกต์ใช้องค์ความรู้ไปผลิตนวัตกรรมใหม่ๆได้ด้วยตนเอง	✓	✓
116	สถานศึกษา สร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในเป็นพลเมืองที่ทรงคุณค่า ทั้งเป็นพลเมืองไทยและพลเมืองโลกที่ดี ยึดมั่นในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ที่สอดคล้องกับระบบการปกครองในระดับสากล เพื่อรองรับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21	✓	✓
117	สถานศึกษา สร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติ โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนและทุกระดับ เพื่อรองรับกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21	✓	✓
118	สถานศึกษา สร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการดูแลสุขภาพพลานามัยของตนเองและผู้อื่นสอดคล้องกับการดูแลสุขภาพพลานามัยในระดับสากล มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบในการสร้างความเสี่ยงที่มีผลต่อสุขภาพ	✓	✓
119	สถานศึกษา มีการสร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการพัฒนาทักษะชีวิต ให้มีความพร้อมทางด้านอาชีพ เหมาะสมกับศักยภาพของตนเอง และพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21	✓	✓

ตารางที่ 15 วิเคราะห์ประเด็น การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จากการวิเคราะห์เอกสารกับการทำวิจัยเชิงอนาคต (EFR) (ต่อ)

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	วิเคราะห์ เนื้อหา/เอกสาร	EFR
120	สถานศึกษา มีการสร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการพัฒนาทักษะด้านภาษา ให้มีความพร้อมทางการสื่อสาร มีทักษะด้านภาษาอย่างน้อย 2 ภาษา เพื่อพร้อมที่จะเข้าสู่ระดับสากล และพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21	✓	✓
121	สถานศึกษา มีแผนงานในการพัฒนาทักษะทางด้านสารสนเทศ การสื่อสารและด้านเทคโนโลยี ให้แก่ผู้เรียน ในแสวงหาความรู้ได้อย่างเหมาะสม ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21	✓	✓
122	ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรภายใน มีระบบความคิดที่เป็นรูปแบบเดียวกันและมีกระบวนการคิด เเคราะห์ สังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ มีเหตุมีผล และมีความริเริ่มสร้างสรรค์		✓
123	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการบริหารจัดการบนฐานแห่งความรู้ สามารถใช้หลักการ ทฤษฎีที่หลากหลายได้อย่างเหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21	✓	✓
124	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เป็นระบบ สามารถจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนให้มีความรู้ในระดับสากล ก้าวทันโลก ทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21	✓	✓
125	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการบริหารจัดการด้วยระบบเทคโนโลยีหรือระบบดิจิทัล สามารถใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบดิจิทัลในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21	✓	✓
126	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) สามารถใช้หลักนิติธรรม หลักแห่งคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่าได้อย่างสมดุลและเหมาะสม ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21	✓	✓
127	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการบริหารจัดการโดยมียุทธศาสตร์ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ภายในและภายนอก โดยใช้หลักการ ทฤษฎี นำนโยบายระดับชาติ ระดับสังกัด ระดับสถานศึกษา ลงสู่แผนยุทธศาสตร์ได้อย่างสอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงของพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21	✓	✓

ตารางที่ 15 วิเคราะห์ประเด็น การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จากการวิเคราะห์เอกสารกับการทำวิจัยเชิงอนาคต (EFR) (ต่อ)

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	วิเคราะห์ เนื้อหา/เอกสาร	EFR
128	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการบริหารบนความเปลี่ยนแปลง (Change Management) ได้อย่างสมดุลและเหมาะสม ทันต่อที่ต่อพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21	✓	✓
129	สถานศึกษา มีการพัฒนาองค์กรเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ทันยุคทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21	✓	✓
130	สถานศึกษามีการประเมินความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่ม และนำผลการประเมินไปปรับปรุงในการดำเนินงานครั้งต่อไป	✓	✓
131	สถานศึกษามีภูมิคุ้มกันในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยใช้ความรู้ความสามารถตามหลักการ ทฤษฎี หลักธรรมาภิบาล ที่ถูกต้อง	✓	✓
132	สถานศึกษามีการบริหารจัดการแบบพอประมาณ สร้างความสมดุลในการบริหารงานภายในสถานศึกษา ไม่มุ่งเน้นงานไปอย่างใดอย่างหนึ่งมากเกินไป	✓	✓
133	สถานศึกษามีแผนยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะสำคัญเพื่อการเรียนรู้ ได้แก่ 3 R (การอ่านออก การเขียนได้ การคิดเลขได้)	✓	✓
134	สถานศึกษามีแผนยุทธศาสตร์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนมีทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและทักษะในการแก้ไขปัญหา	✓	✓
135	สถานศึกษามีแผนยุทธศาสตร์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนมีความรู้พื้นฐานที่จำเป็นในยุคดิจิทัล (วิทยาศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ เทคโนโลยี สารสนเทศ ภาษา)	✓	✓
136	สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	✓	✓
137	ผู้บริหารมีการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร โดยการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการศึกษาต่อสูงขึ้นตามวิชาเอก	✓	✓
138	สถานศึกษามีการวางแผนในอนาคตเกี่ยวกับงานด้านอาคารสถานที่ ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมรวมทั้งด้านกายภาพของสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้มีความพร้อมทันกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21	✓	✓
139	สถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรภายในสถานศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็นครูมืออาชีพเพียงพร้อมทั้งจิตวิญญาณของความเป็นครูและจรรยาบรรณวิชาชีพครู		✓

ตารางที่ 15 วิเคราะห์ประเด็น การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จากการวิเคราะห์เอกสารกับการทำวิจัยเชิงอนาคต (EFR) (ต่อ)

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	วิเคราะห์ เนื้อหา/เอกสาร	EFR
140	สถานศึกษามีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีความเข้มแข็ง ให้การสนับสนุนแก่สถานศึกษาในทุกๆด้าน	✓	✓

จากตารางที่ 15 พบว่า ประเด็นข้อคำถามที่ได้จากวิเคราะห์ประเด็นข้อคำถามที่ซ้ำกันหรือมีความคล้ายคลึงกัน ทั้งจากการศึกษาเอกสาร จำนวน 135 ข้อคำถาม และการวิจัยเชิงอนาคต (EFR) จำนวน 106 ข้อคำถาม ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประเด็นข้อคำถามแล้ว มีประเด็นที่ซ้ำหรือคล้ายคลึงกัน จำนวน 101 ข้อคำถาม สรุปได้ข้อคำถามทั้งสิ้น จำนวน 140 ข้อคำถาม

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ที่ได้จากการวิเคราะห์ ไปสอบถามผู้ให้ข้อมูลตามที่ผู้วิจัยได้กำหนด ได้ผลดังต่อไปนี้

#### สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามความคิดเห็น

##### 1.1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้ผลดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 ความถี่และร้อยละของสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานะ		รวม	
		คน	ร้อยละ
เพศ	- ชาย	108	38.30
	- หญิง	174	61.70
	รวม	282	100.00
อายุ	- ไม่เกิน 30 ปี	9	3.19
	- 31 – 40 ปี	58	20.57
	- 41 – 50 ปี	65	23.05
	- 51 ปีขึ้นไป	150	53.19
	รวม	282	100.00
ระดับการศึกษาสูงสุด	- ปริญญาตรี	101	35.82
	- ปริญญาโท	163	57.80
	- ปริญญาเอก	12	4.25
	- อื่นๆ	6	2.13
	รวม	282	100.00

ตารางที่ 16 ค่าร้อยละของสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

สถานะ	รวม		
	คน	ร้อยละ	
ประสบการณ์ในการทำงาน	- ไม่เกิน 10 ปี	45	15.96
	- 11 – 20 ปี	74	26.24
	- 21 – 30 ปี	97	34.40
	- 30 ปีขึ้นไป	66	23.40
	<b>รวม</b>	<b>282</b>	<b>100.00</b>
ตำแหน่ง กลุ่มที่ 1	- ผู้อำนวยการเขต	94	33.33
	- ผู้อำนวยการสถานศึกษา		
ตำแหน่ง กลุ่มที่ 2	- หัวหน้าฝ่ายการศึกษา	94	33.33
	- ศึกษาพิเศษ		
ตำแหน่ง กลุ่มที่ 3	- ครูทำหน้าที่วิชาการ	94	33.34
	- ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา		
<b>รวม</b>	<b>รวม</b>	<b>282</b>	<b>100.00</b>
ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งปัจจุบัน	- ไม่เกิน 5 ปี	105	37.23
	- 6 – 10 ปี	69	24.47
	- 11 – 15 ปี	53	18.79
	- 16 – 20 ปี	24	8.51
	- 21 – 25 ปี	8	2.84
	- 25 ปีขึ้นไป	23	8.16
<b>รวม</b>	<b>รวม</b>	<b>282</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 16 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 61.70 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 38.30 อายุ ส่วนใหญ่ อยู่ช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 53.19 รองลงมา อายุระหว่าง 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.05 ระดับการศึกษา ส่วนใหญ่ มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 57.80 รองลงมา ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 35.82 ประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนใหญ่ อยู่ในระหว่าง 21 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.40 รองลงมา อยู่ในระหว่าง 11 – 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.24 ส่วนประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนใหญ่ อยู่ใน ไม่เกิน 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.23 รองลงมา อยู่ในระหว่าง 6 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.47

สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครใน  
ศตวรรษที่ 21 ได้ผลตามตารางที่ 17

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกับตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนสังกัด  
กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21

n = 282

ข้อที่	การบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
1	สถานศึกษามีการวางแผนไว้ล่วงหน้าและบริหารทรัพยากรภายใน องค์กร และสามารถควบคุมทรัพยากร ค่าใช้จ่ายในการบริหาร จัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ.....	4.39	.569	มาก
2	สถานศึกษามีการจัดทำแผนภูมิภาพการปฏิบัติงานภายใน สถานศึกษา มีการวางแผนกลยุทธ์ กำหนดขั้นตอน โครงการ กิจกรรม ระยะเวลาดำเนินการและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน.....	4.54	.602	มากที่สุด
3	ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการชี้แนะให้บุคลากรได้ ดำเนินกิจกรรมภายในสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมาย.....	4.48	.615	มาก
4	สถานศึกษามีการควบคุม กำกับ ตรวจสอบ คุณภาพของผลลัพธ์ นิเทศ ติดตาม การดำเนินงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากร และผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน.....	4.43	.581	มาก
5	ผู้บริหารมีการค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด มีการแสวงหาความรู้ และเทคนิค/นวัตกรรมใหม่ๆในการบริหารจัดการ เพื่อเตรียมรับ พลวัตของการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็น เลิศ.....	4.29	.702	มาก
6	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้หลักการ ที่เป็นเหตุเป็นผลในการ คัดเลือกบุคลากรเพื่อมอบหมายงาน และสามารถพัฒนาผู้นำ และ คัดเลือกผู้นำของกลุ่มงานได้อย่างเหมาะสมตรงตามความรู้ ความสามารถของบุคลากร และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของ องค์กร.....	4.41	.614	มาก
7	สถานศึกษามีการกำหนดหลักการ จัดระเบียบในการปฏิบัติงาน ประยุกต์วิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและรองรับการเปลี่ยนแปลง ในอนาคต.....	4.36	.661	มาก
8	ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ สามารถในการ บริหารจัดการคนเก่ง เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมาย.....	4.38	.686	มาก

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกับตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 (ต่อ)

n = 282

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
9	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากร มีการโต้ตอบกับบุคลากรทั้งที่เป็นด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษร ภายในสถานศึกษาอย่างเปิดเผย เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการ แก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กร.....	4.49	.697	มาก
10	ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร มีแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดไว้ สามารถพัฒนา ศักยภาพของบุคลากร สนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากร เพื่อ เตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตามพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.43	.689	มาก
11	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการบริหารจัดการบุคลากร สามารถบริหารจัดการบุคลากรภายในองค์กรบนความแตกต่าง ของวัฒนธรรมภายในองค์กรแบบพหุวัฒนธรรม ยอมรับความ แตกต่างทางวัฒนธรรม (Cross – Cultural skill) และความเป็น ปัจเจกของแต่ละบุคคลบุคคล จนเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย.....	4.32	.684	มาก
12	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและ วัฒนธรรมขององค์กร ความต้องการและสถานการณ์ที่สถานศึกษา เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยวิธีการ SWOT Analysis เพื่อนำไปสู่การ วางแผนกลยุทธ์.....	4.45	.705	มาก
13	สถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของค่าใช้จ่ายและแผนการ ใช้จ่ายในอนาคตขององค์กรได้อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม.....	4.32	.646	มาก
14	สถานศึกษามีการกำหนดตัวชี้วัด หรือ KPIs ในการปฏิบัติงาน ภายในองค์กร เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร.....	4.22	.665	มาก
15	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศขององค์กรได้ อย่างเป็นระบบ สามารถบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศภายใน องค์กรได้อย่างเป็นระบบ และตรงตามความต้องการ.....	4.38	.665	มาก
16	สถานศึกษามีการสร้างเครือข่าย เพื่อเชื่อมโยงข่าวสารอย่างทั่วถึง สร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เปิดโอกาสให้ชุมชน ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม....	4.34	.656	มาก



ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกับตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 (ต่อ)

n = 282

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
17	ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย มีความรับผิดชอบต่อบุคลากร ภายในองค์กรรู้และรักษาสีทธิ และหน้าที่ทั้งตนเองและบุคลากร ภายในองค์กร อย่างเสมอภาคกัน.....	4.50	.666	มากที่สุด
18	ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้นำเชื่อถือ และสามารถสร้างความ เชื่อมั่นให้แก่บุคลากรทั้งภายในและภายนอก.....	4.54	.664	มากที่สุด
19	ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้มีทักษะรอบตัว และมีหลักการ วิธี แนวทาง เชี่ยวชาญในงานบริหารจัดการ ปฏิบัติตนให้เป็น แบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร สามารถบริหารสถานศึกษาได้อย่างมี ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร.....	4.47	.681	มาก
20	ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสร้างทีมงานและบริหารจัดการ ทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดการ สามารถแก้ไขปัญหาได้ อย่างทันที่และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี.....	4.43	.694	มาก
21	สถานศึกษามีการวางนโยบายในอนาคตเกี่ยวกับนวัตกรรมต่างๆ ภายในองค์กรได้อย่างมีระบบ.....	4.19	.695	มาก
22	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการปรับตัว มีความยืดหยุ่น และคล่องตัว ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร.....	4.44	.657	มาก
23	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อเตรียมพร้อมกับการ เปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร.....	4.50	.687	มากที่สุด
24	ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรภายในองค์กร มีส่วนร่วมใน ความรับผิดชอบต่อสังคมในการจัดการศึกษา.....	4.52	.632	มากที่สุด
25	ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรภายในองค์กร มีส่วนร่วมในการ กำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน มี เป้าหมายที่ชัดเจนไปในทิศทางเดียวกัน และเข้าใจในภารกิจ ตรงกัน.....	4.50	.616	มากที่สุด
26	สถานศึกษา มีค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรอย่างชัดเจน สามารถแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมขององค์กร สามารถ ปรับเปลี่ยนไปสู่วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการแก้ปัญหามุ่งเน้นที่ เหมาะสมกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.34	.663	มาก

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกับตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 (ต่อ)

n = 282

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
27	สถานศึกษาสามารถบริหารงบประมาณแบบองค์รวม กระจาย งบประมาณได้อย่างทั่วถึงและมีความคุ้มค่า.....	4.38	.660	มาก
28	ผู้บริหารสามารถคัดเลือกบุคลากรได้เหมาะสมกับงานที่มอบหมาย สามารถรวมเอาความสามารถของบุคลากรเพื่อประโยชน์ในการ การบริหารจัดการบุคคล.....	4.39	.673	มาก
29	สถานศึกษามีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง กำหนดโครงสร้างที่ เน้นการกระจายอำนาจทั้งนโยบายและกระบวนการบริหารจัดการ มีการบริหารจัดการอย่างเป็นลำดับ และลดขั้นตอนในการ ปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญอิสระแก่กลุ่มงานและบุคลากรที่ได้รับ มอบหมาย.....	4.34	.628	มาก
30	สถานศึกษา มีการบริหารจัดการอย่างเป็นลำดับขั้นตอน และลด ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญอิสระแก่กลุ่มงานและ บุคลากรที่ได้รับมอบหมาย.....	4.35	.616	มาก
31	สถานศึกษามีการบริหารงานบุคคล โดยใช้ความผูกพันกับความ เป็นปัจเจกบุคคลภายในองค์กรในการตัดสินใจอย่างเหมาะสมและ เป็นที่ยอมรับของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง.....	4.25	.682	มาก
32	สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างขององค์กรที่เป็นระบบ สามารถ ปรับเปลี่ยนขนาดให้เล็กลง ลดลำดับขั้นตอนตามสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 ที่คาดว่าจะ เกิดขึ้น.....	4.27	.684	มาก
33	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจ โดยการมอบอำนาจแก่บุคลากร ตามลำดับขั้น และมีการควบคุม กำกับ ดูแลจากส่วนกลาง.....	4.38	.650	มาก
34	สถานศึกษามีกระบวนการวัดผลและประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร โดยเน้นผลสัมฤทธิ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน.....	4.40	.613	มาก
35	ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ มีพฤติกรรมในการบริหารที่มี หลักการ มีความสามารถบริหารที่มงานที่ร่วมมือ ร่วมแรงกัน ดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร สร้างแนวคิดในการ บริหารเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้.....	4.50	.655	มากที่สุด

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกับตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 (ต่อ)

n = 282

ข้อที่	การบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
36	ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถแสดงบทบาทของตนเองได้อย่าง เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีความเป็นธรรมชาติของ นักบริหารที่อยู่ในจิตใจ เป็นผู้มื่อธยาศัยที่ สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างบุคลากร และเป็นที่ปรึกษาที่ดีแก่บุคลากร.....	4.48	.665	มาก
37	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินกิจกรรมการบริหารจัดการ อย่างมีหลักการ ที่เน้นกระบวนการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญ มีการ บริหารจัดการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์.....	4.46	.637	มาก
38	ผู้บริหารสถานศึกษามีความพร้อมในการบริหารจัดการสิ่งที่ทำหาย ใหม่ๆ และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตอย่างคาดไม่ถึงในองค์กร มีการตอบสนองเชิงบวกในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต.....	4.40	.684	มาก
39	ผู้บริหารจัดการมีความสามารถในการคาดคะเน จัดทำแผนในการ จัดโครงสร้างและระบบงาน จัดบุคลากรเพื่ออำนวยความสะดวก ในการบริหารจัดการ.....	4.31	.722	มาก
40	สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์ ให้ข้อมูล ข่าวสารที่ชัดเจน เที่ยงตรงน่าเชื่อถือ และประสานความร่วมมือในทุกระดับ ทุกภาค ส่วนของสังคม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงตามพลวัตแห่งศตวรรษ ที่ 21.....	4.32	.678	มาก
41	สถานศึกษามีการศึกษาปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ผู้เรียน บุคลากร หลักสูตรสถานศึกษา ฯลฯ วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นและ ความต้องการเบื้องต้น.....	4.38	.706	มาก
42	สถานศึกษามีแผนการนิเทศ กำกับ ติดตาม การดำเนินการในการ ประเมินผลการจัดการศึกษา แล้วนำผลการประเมินที่ได้ มา ทบทวนจัดลำดับความสำคัญ พิจารณาวิเคราะห์ ปรับปรุงแก้ไข เพื่อนำไปวางแผนใหม่ กำหนดเป็นเป้าหมายในการพัฒนาในครั้ง ต่อไป ตามวงจรคุณภาพ (PDCA) ได้อย่างเหมาะสม.....	4.45	.653	มาก
43	สถานศึกษามีการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพทั้งที่เป็นเงิน งบประมาณ เงินนอกงบประมาณ เน้นความคุ้มค่าและประหยัด จนเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร.....	4.42	.639	มาก

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกับตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 (ต่อ)

n = 282

ข้อที่	การบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
44	สถานศึกษาสร้างความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่น ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา มีการสร้างเครือข่ายชุมชน ที่มีโครงสร้างแบบเครือข่าย (Network structure) และมีเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Computer) เชื่อมโยง บุคลากรเข้าด้วยกันก่อให้เกิดเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ .....	4.32	.728	มาก
45	สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการตนเอง ด้วยความเป็น เอกภาพด้วยการบริหารจัดการที่ดีโดยใช้หลักธรรมาภิบาลได้อย่าง มีประสิทธิภาพ สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารได้ตาม สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต.....	4.36	.672	มาก
46	สถานศึกษามีกระบวนการตรวจสอบ กำกับ ติดตามและ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ขององค์กร.....	4.38	.654	มาก
47	สถานศึกษามีวิธีการและแนวทางในการประเมินผลขององค์กร อย่างเป็นระบบ และมีการเปรียบเทียบผลการประเมินององค์กร กับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้.....	4.33	.659	มาก
48	สถานศึกษามีการประยุกต์ใช้วิธีการหรือกระบวนการบริหาร จัดการที่ได้จากการศึกษาเปรียบเทียบกับสถานศึกษาอื่นที่มีมาตรฐาน สูงกว่า.....	4.17	.730	มาก
49	สถานศึกษามีการระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณภาพ สามารถ สื่อสารได้ทั้งสองทาง (Two - Way Communication) มีการ กระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างทั่วถึง ทั้งโรงเรียนในสังกัด ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถรับรู้ข้อมูล ข่าวสารได้อย่างเท่าเทียมกัน เพื่อการตัดสินใจได้ทันที่ต่อการ เปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.20	.750	มาก
50	ผู้บริหารสถานศึกษาการบริหารจัดการภายในเชิงระบบ (System Theory) ที่เน้นกระบวนการ (Processes) เป็นขั้นตอนตาม หลักการ ทฤษฎี แนวคิด สามารถคิดเชิงระบบ สะท้อนความคิด ได้อย่างเป็นลำดับขั้นตอน มีระเบียบวิธีคิดที่มีรูปแบบและหลักการ และสามารถถ่ายทอดความคิดได้อย่างเป็นรูปธรรม.....	4.24	.719	มาก

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกับตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 (ต่อ)

n = 282

ข้อที่	การบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
51	ผู้บริหารสถานศึกษา มีแบบแผนความคิดความเชื่อ ทศนคติ ที่เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วิวินิจฉัย เพื่อช่วยในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม.....	4.36	.693	มาก
52	สถานศึกษามีการบริหารจัดการงบประมาณ การจัดการด้านการเงิน การวางแผนการใช้จ่ายเงิน มีการดำเนินการตามแผนงานที่ครบถ้วน เกิดความคุ้มค่าและครอบคลุมกับข้อกำหนดทางกฎหมาย.....	4.43	.594	มาก
53	สถานศึกษาให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างความพึงพอใจให้กับครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน จากผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหารจัดการ.....	4.37	.680	มาก
54	สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการองค์การที่ดี มีการดำเนินงานตามระบบการบริหารคุณภาพสำหรับอนาคตโดยใช้แนวคิดหรือหลักการบริหารที่เหมาะสม มีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต.....	4.29	.676	มาก
55	สถานศึกษามีแผนการบริหารความเสี่ยง มีการวิเคราะห์ มีการระบุและจำแนกความเสี่ยง จัดลำดับความเสี่ยงภายในองค์กร ที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดขึ้น กับผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง.....	4.23	.742	มาก
56	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีกระบวนการ และมุ่งเน้นให้เกิดกระบวนการตามแผนงานที่กำหนด มีการควบคุมคุณภาพของกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง.....	4.29	.692	มาก
57	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะทางสังคม มีทักษะการเรียนรู้และสามารถคิดอย่างมีวิจารณญาณ และมีทักษะในการแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์.....	4.43	.672	มาก
58	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองโลกในแง่บวกปรับเปลี่ยนได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น และสามารถมองหรือคาดการณ์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างสร้างสรรค์.....	4.45	.680	มาก

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกัณฑ์ตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 (ต่อ)

n = 282

ข้อที่	การบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
59	สถานศึกษามีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อ เลื่อนตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม และแจ้งผลการ ประเมินให้บุคลากรทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นใน อนาคต.....	4.37	.675	มาก
60	สถานศึกษามีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ระบบ การประเมิน กระบวนการประเมิน เอกสารการประเมิน และการ ใช้ผลการประเมินอย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดให้การวัดผล ประเมินเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ.....	4.40	.589	มาก
61	สถานศึกษามีการสร้างวัฒนธรรมอันดีงามด้านความสัมพันธ์ ระหว่างบุคลากรภายในองค์กรในลักษณะครอบครัวและหุ้นส่วน	4.41	.597	มาก
62	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถด้านการสื่อสารที่ดี มีระบบ การสื่อสารที่ชัดเจนและมุ่งเน้นการถ่ายทอดนโยบายให้แก่ บุคลากรภายในสถานศึกษา เพื่อให้การรับรู้ เข้าใจและสามารถ นำไปปฏิบัติให้บรรลุผลร่วมกันได้ทุกกลุ่มงาน.....	4.44	.646	มาก
63	ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรม จริยธรรมสามารถบริหารงานบน พื้นฐานของความพอดีและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในศตวรรษ ที่ 21.....	4.50	.655	มากที่สุด
64	สถานศึกษามีการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรที่เพิ่ม สาระของท้องถิ่น ชุมชน ภูมิปัญญา บูรณาการเข้าในหลักสูตร สถานศึกษาทั้ง 8 กลุ่มสาระ.....	4.44	.618	มาก
65	สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างการบริหารงานวิชาการ มีการ วางแผนอนาคตของงานวิชาการอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและอย่าง ชัดเจน.....	4.38	.644	มาก
66	สถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษามีการสำรวจความ ต้องการ เพิ่มทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และจัดทำหลักสูตร สถานศึกษาให้สอดคล้องกับพลวัตที่จะเกิดในอนาคตและตรงความ ต้องการของครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่น.....	4.40	.608	มาก
67	สถานศึกษามีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ เน้นการจัดกิจกรรม การเรียนรู้ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรสถานศึกษา มี การปรับปรุงคุณภาพของผู้เรียนให้เกิดทักษะชีวิตที่จำเป็นใน ศตวรรษที่ 21.....	4.44	.589	มาก

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกับตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 (ต่อ)

n = 282

ข้อที่	การบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
68	สถานศึกษามีการจัดทำวิจัยสถาบันเพื่อพัฒนาคุณภาพในการจัดการศึกษา และส่งเสริมให้บุคลากรได้จัดทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างเป็นระบบ.....	4.16	.780	มาก
69	สถานศึกษามีระบบการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก และพัฒนาระบบการประกันคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา มีการเพิ่ม/ขยายการดำเนินการประกันคุณภาพตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และสามารถตรวจสอบได้ มีความน่าเชื่อถือ	4.45	.596	มาก
70	สถานศึกษามีการพัฒนาเครือข่ายทางการศึกษา สามารถประสานงานกับเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการจัดการกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่าย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เปิดโอกาสให้ชุมชน ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม.....	4.33	.648	มาก
71	สถานศึกษามีการกำหนดนโยบายและวางแผนการบริหารจัดการศึกษา ที่ตอบสนองต่อความท้าทาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีแผนปฏิบัติการราชการของสถานศึกษา แบบ 4 ปี และ 1 ปี โดยการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอก มาวิเคราะห์สถานการณ์ที่คาดว่าจะเปลี่ยนแปลงในอนาคต สามารถรองรับกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ได้.....	4.37	.663	มาก
72	สถานศึกษามีการบริหารจัดการด้านอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการแผนงานในการพัฒนาสถานที่เพื่อรองรับความต้องการในอนาคต	4.45	.642	มาก
73	สถานศึกษามีการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยให้ครูและบุคลากรทุกคนต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีรูปแบบทางความคิดและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการเรียนรู้ที่เป็นทีมและมีความคิดที่เป็นระบบ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันทั้งภายในและภายนอกองค์กร.....	4.33	.675	มาก
74	สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างและกระบวนการบริหารงบประมาณ มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน กำหนดผู้รับผิดชอบ การจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล รายงานผลการใช้เงิน อย่างเป็นระบบ มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้.....	4.43	.617	มาก

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกับตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 (ต่อ)

n = 282

ข้อที่	การบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
75	สถานศึกษามีการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ภาวะผู้นำ ตาม แผนกลยุทธ์ มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร มีการวางแผน แผนการบริหารจัดการบุคลากรที่มาจากภาวะวิเคราะห์ตามความ ต้องการและจำเป็นของสถานศึกษา ที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เสมอภาคและเป็นธรรม.....	4.40	.675	มาก
76	สถานศึกษามีการดำเนินการที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการราชการ โดยมีการกำหนดเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบ และ มอบหมายงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม.....	4.47	.654	มาก
77	สถานศึกษามีการจัดระบบการบริหารจัดการ ระบบงานภายในให้ เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่ แก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ว่าด้วยการกระจาย อำนาจ.....	4.48	.654	มาก
78	สถานศึกษามีระบบการบริหารที่ดี มีการใช้หลักธรรมาภิบาลที่ เหมาะสม สร้างความเชื่อมั่นและเกิดความพึงพอใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง	4.46	.648	มาก
79	การปรับปรุงโครงสร้างระบบการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็น เขตการปกครองพื้นที่การศึกษาของกรุงเทพมหานครเป็น 6 สำนักงานพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย สพท.กทม.1 สพท.กทม. 2 สพท.กทม.3 สพท.กทม.4 สพท.กทม.5 สพท.กทม.6.....	4.14	.869	มาก
80	สถานศึกษามีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยการเน้นทักษะที่ จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะการคิดขั้นสูง ทักษะในการ เรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะชีวิตและการทำงาน ทักษะด้าน สารสนเทศและการสื่อสาร ฯลฯ ควบคู่ไปกับเนื้อหาวิชาหลัก เพื่อ รองรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21.....	4.24	.736	มาก
81	สถานศึกษามีการบริหารจัดการศึกษาที่มีความยืดหยุ่น สร้างสรรค์ และท้าทาย ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษ ที่ 21.....	4.30	.680	มาก
82	สถานศึกษามีการนำผลการประเมินที่ผ่านมา มาศึกษา วิเคราะห์ เพื่อปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์ (Identity) จุดเน้น (Reorientation) ของสถานศึกษา เพื่อรองรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษ ที่ 21.....	4.32	.663	มาก



ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกับตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 (ต่อ)

n = 282

ข้อที่	การบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
83	ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm) และสร้างกระบวนทัศน์ใหม่ๆในการบริหารจัดการและกระบวนการทำงานร่วมกันให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา เพื่อเตรียมรับกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.30	.719	มาก
84	สถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอย่างเพียงพอเกิดความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมและพัฒนาการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับแนวคิด/ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.32	.684	มาก
85	สถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในทุกกลุ่มสาระ โดยการเพิ่มเติมทักษะชีวิตและทักษะที่จำเป็นให้สอดคล้องกับพลวัตที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21.....	4.41	.644	มาก
86	สถานศึกษาสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศเพื่อเป็นเครื่องมือ/สื่อในการจัดการเรียนการสอน.....	4.49	.616	มาก
87	สถานศึกษามีการบริหารจัดการการศึกษาที่เน้นกระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อสร้างองค์ความรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการบูรณาการการเรียนรู้ได้ทั้งภายในห้องเรียนและนอกห้องเรียน.....	4.41	.603	มาก
88	สถานศึกษามีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ มีการผลิตและการกระจายข้อมูลข่าวสาร ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ครูผู้สอน นักเรียนและผลการดำเนินการ ให้สาธารณชนทั่วอย่างทั่วถึง.....	4.27	.672	มาก
89	สถานศึกษามีการวัดผลและประเมินผลที่มีมาตรฐาน จากส่วนกลาง โดยเน้นการวัดความรู้ ความเข้าใจและทักษะกระบวนการ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับแนวคิดและทักษะแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.36	.651	มาก
90	สถานศึกษามีการวางแผนไว้ล่วงหน้าในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก มีการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินการประกันในทุกขั้นตอน.....	4.40	.624	มาก

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกับตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 (ต่อ)

n = 282

ข้อที่	การบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
91	สถานศึกษามีการพัฒนาครูและบุคลากรของสถานศึกษา ในด้าน คุณวุฒิ คุณธรรม ความรู้ ความสามารถ ทักษะในการบริหาร การ จัดการความรู้และเทคนิคในการจัดการเรียนการสอน สำหรับการ เปลี่ยนแปลงตามพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.44	.630	มาก
92	สถานศึกษามีการส่งเสริมในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการและจัดกิจกรรมการเรียนรู้.....	4.44	.629	มาก
93	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถและมี ประสบการณ์ในการบริหารจัดการ มีแนวคิดที่จะพัฒนาการศึกษา สู่ความเป็นเลิศ.....	4.41	.671	มาก
94	ผู้บริหารสถานศึกษามีความทุ่มเท จริงจัง จริงใจ เอาใจใส่ในหน้าที่ ที่ได้รับมอบ และเอาใจใส่กับบุคลากรภายในสถานศึกษาอย่าง ทั่วถึง.....	4.50	.660	มากที่สุด
95	ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานแบบยืดหยุ่น กล้า ปรับเปลี่ยนขอบข่ายงานโดยการเพิ่มหรือลดงานขอบข่ายการ บริหารภายในได้อย่างเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์ในศตวรรษ ที่ 21.....	4.38	.712	มาก
96	ผู้บริหารและบุคลากรภายในสถานศึกษา มีส่วนร่วมและมีความ เข้าใจในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา สามารถ นำแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ.....	4.46	.603	มาก
97	สถานศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรภายในสถานศึกษา และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดของคุณภาพการ ปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา.....	4.43	.629	มาก
98	ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ขวัญกำลังใจ เสริมสร้างแรงจูงใจแก่ บุคลากร ในหลายรูปแบบทั้งทางตรงและทางอ้อม.....	4.43	.694	มาก
99	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสาร ถ่ายทอด ให้ความรู้ และทำ ความเข้าใจแผนยุทธศาสตร์มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และสามารถในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ตัวชี้วัด และ เป้าหมายได้อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงแห่ง ศตวรรษที่ 21.....	4.35	.697	มาก

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกับตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 (ต่อ)

n = 282

ข้อที่	การบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
100	สถานศึกษา มีการสร้างแบรนด์ (Brand) ของตนเองอย่างเป็น รูปธรรม จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีของบุคลากรที่ มีต่อสถานศึกษา.....	4.18	.748	มาก
101	สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นคุณภาพ ของผู้เรียนเป็นหลัก เพื่อให้ผู้เรียนได้มีความรู้และทักษะที่จำเป็น แห่งศตวรรษที่ 21.....	4.44	.635	มาก
102	สถานศึกษามีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นมาตรฐาน การศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษาเป็นหลัก มีการเสริมทักษะด้าน วิชาการ ได้แก่ ทักษะทางสมอง ภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และเสริมทักษะด้านการดำเนินชีวิต ทักษะชีวิต พัฒนาการ ทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม เพื่อเตรียมผู้เรียนให้พร้อมรับกับ สถานการณ์และพลวัตที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21.....	4.45	.607	มาก
103	สถานศึกษามีการบริหารโครงการได้อย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ 4 ปี และ 1 ปี มีการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลโครงการอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งมี การรายงานต่อสาธารณชนได้อย่างน่าเชื่อถือ.....	4.43	.645	มาก
104	สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Long- life Learning) ภายในสถานศึกษา มีความยืดหยุ่น จัด สภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีความ ทันสมัย สามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลา.....	4.39	.667	มาก
105	สถานศึกษาจัดโครงสร้างเวลาเรียนที่เหมาะสมชัดเจน โดยกำหนด อัตราส่วนของเวลาเรียนด้านวิชาการกับเวลาเรียนทักษะชีวิตต่อ วัน คือ 4 : 2.....	4.30	.710	มาก
106	สถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปกครองนักเรียนมีส่วนร่วมในการ พัฒนานักเรียน โดยการให้ความรู้ ความเข้าใจในการจัดการเรียน การสอนแบบ Home School แก่ผู้ปกครองและผู้ที่เกี่ยวข้อง.....	3.94	.989	มาก
107	ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นนักคิด นักแก้ปัญหา ไม่เห็นแก่ตัว มีความเข้าใจในจุดอ่อน จุดแข็งของตนเองและผู้อื่น ปรับตัวได้ดี ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ บุคลากร.....	4.35	.759	มาก

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกับตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 (ต่อ)

n = 282

ข้อที่	การบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
108	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจในจุดเด่น จุดอ่อนของตนเอง และผู้อื่น สามารถนำจุดเด่น จุดอ่อน ไปวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อการบริหารจัดการงานบุคคลได้เหมาะสมกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.37	.710	มาก
109	สถานศึกษามีการพัฒนาเทคนิค วิธีการการจัดการเรียนการสอน เพื่อเปลี่ยนวิธีการสอนของครู แบบ Teach less , Learn more ให้มีความพร้อมกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.22	.717	มาก
110	ผู้บริหารสถานศึกษา มีความรับผิดชอบในฐานะเป็นหัวหน้าสถานศึกษา และกล้าตัดสินใจ แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก ภายใต้หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในสถานศึกษา.....	4.43	.662	มาก
111	สถานศึกษามีแผนยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะสำคัญเพื่อการเรียนรู้ ได้แก่ 3 R (การอ่านออก การเขียนได้ การคิดเลขได้).....	4.37	.673	มาก
112	สถานศึกษา มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีระบบความคิดและมีกระบวนการคิดเคราะห์ สังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ มีเหตุมีผล และมีวิจาร์ณญาณ.....	4.37	.637	มาก
113	สถานศึกษา มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่สอดคล้องกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.48	.573	มาก
114	สถานศึกษา มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ รักการเรียนรู้ มีทักษะในการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Independent Study : IS) สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้สอดคล้องกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.36	.672	มาก
115	สถานศึกษา มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ ริเริ่มสร้างสรรค์ กระบวนการที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงตามพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 สามารถประยุกต์ใช้องค์ความรู้ไปผลิตนวัตกรรมใหม่ๆได้ด้วยตนเอง .....	4.31	.649	มาก

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกับตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 (ต่อ)

n = 282

ข้อที่	การบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
116	สถานศึกษา สร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในเป็นพลเมืองที่ ทรงคุณค่า ทั้งเป็นพลเมืองไทยและพลเมืองโลกที่ดี ยึดมั่นในระบบ ประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ที่สอดคล้อง กับระบบการปกครองในระดับสากล เพื่อรองรับพลวัตแห่ง ศตวรรษที่ 21.....	4.45	.614	มาก
117	สถานศึกษา สร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติ โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมในทุกภาค ส่วนและทุกระดับ เพื่อรองรับกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.40	.625	มาก
118	สถานศึกษา สร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการดูแลรักษา สุขภาพ พลานามัยของตนเองและผู้อื่นสอดคล้องกับการดูแล สุขภาพอนามัยในระดับสากล มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบในการ สร้างความเสี่ยงที่มีผลต่อสุขภาพ.....	4.46	.597	มาก
119	สถานศึกษา มีการสร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการพัฒนา ทักษะชีวิต ให้มีความพร้อมทางด้านอาชีพ เหมาะสมกับศักยภาพ ของตนเอง และพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.35	.654	มาก
120	สถานศึกษา มีการสร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการพัฒนา ทักษะด้านภาษา ให้มีความพร้อมทางการสื่อสาร มีทักษะด้าน ภาษาอย่างน้อย 2 ภาษา เพื่อพร้อมที่จะเข้าสู่ระดับสากล และ พลวัตแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.38	.655	มาก
121	สถานศึกษา มีแผนงานในการพัฒนาทักษะทางด้านสารสนเทศ การสื่อสารและด้านเทคโนโลยี ให้แก่ผู้เรียน ในแสวงหาความรู้ได้ อย่างเหมาะสม ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21	4.34	.678	มาก
122	ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรภายใน มีระบบความคิดที่เป็น รูปแบบเดียวกันและมีกระบวนการคิด เคราะห์ สังเคราะห์ คิด สร้างสรรค์ มีเหตุมีผล และมีความริเริ่มสร้างสรรค์.....	4.30	.667	มาก
123	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการบริหารจัดการบนฐานแห่งความรู้ สามารถใช้หลักการ ทฤษฎีที่หลากหลายได้อย่างเหมาะสมและทัน ต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.34	.693	มาก
124	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เป็นระบบ สามารถจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนให้มีความรู้ในระดับสากล ก้าว ทันโลก ทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.33	.682	มาก

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกับตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 (ต่อ)

n = 282

ข้อที่	การบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
125	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการบริหารจัดการด้วยระบบเทคโนโลยีหรือระบบดิจิทัล สามารถใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบดิจิทัลในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.26	.778	มาก
126	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) สามารถใช้หลักนิติธรรม หลักแห่งคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่าได้อย่างสมดุลและเหมาะสมทันต่อการเปลี่ยนแปลงของพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.45	.680	มาก
127	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการบริหารจัดการโดยมียุทธศาสตร์ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ภายในและภายนอก โดยใช้หลักการทฤษฎี นำนโยบายระดับชาติ ระดับสังกัด ระดับสถานศึกษา ลงสู่แผนยุทธศาสตร์ได้อย่างสอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงของพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.34	.673	มาก
128	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการบริหารบนความเปลี่ยนแปลง (Change Management) ได้อย่างสมดุลและเหมาะสม ทันทั่วถึงต่อพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.32	.690	มาก
129	สถานศึกษา มีการพัฒนาองค์กรเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ทันยุคทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.37	.673	มาก
130	สถานศึกษามีการประเมินความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่ม และนำผลการประเมินไปปรับปรุงในการดำเนินงานครั้งต่อไป.....	4.30	.679	มาก
131	สถานศึกษามีภูมิคุ้มกันในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยใช้ความรู้ ความสามารถตามหลักการ ทฤษฎี หลักธรรมาภิบาลที่ถูกต้อง.....	4.33	.686	มาก
132	สถานศึกษามีการบริหารจัดการแบบพอประมาณ สร้างความสมดุลในการบริหารงานภายในสถานศึกษา ไม่มุ่งเน้นงานไปอย่างใดอย่างหนึ่งมากเกินไป.....	4.38	.665	มาก
133	สถานศึกษามีแผนยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะสำคัญเพื่อการเรียนรู้ ได้แก่ 3 R (การอ่านออก การเขียนได้ การคิดเลขได้).....	4.48	.615	มาก

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกับตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 (ต่อ)

n = 282

ข้อที่	การบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
134	สถานศึกษามีแผนยุทธศาสตร์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ที่เน้นให้ผู้เรียนมีทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและทักษะ ในการแก้ไขปัญหา.....	4.43	.606	มาก
135	สถานศึกษามีแผนยุทธศาสตร์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ที่เน้นให้ผู้เรียนมีความรู้พื้นฐานที่จำเป็นในยุคดิจิทัล (วิทยาศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ เทคโนโลยี สารสนเทศ ภาษา).....	4.32	.663	มาก
136	สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนมี ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง.....	4.45	.625	มาก
137	ผู้บริหารมีการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร โดยการส่งเสริม สนับสนุนให้มีการศึกษาต่อสูงขึ้นตามวิชาเอก.....	4.43	.623	มาก
138	สถานศึกษามีการวางแผนในอนาคตเกี่ยวกับงานด้านอาคาร สถานที่ ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมรวมทั้งด้านกายภาพของ สถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้ให้มีความพร้อมทั้งกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21.....	4.45	.620	มาก
139	สถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรภายในสถานศึกษาที่มุ่งสู่ความ เป็นครูมืออาชีพพร้อมทั้งจิตวิญญาณของความเป็นครูและ จรรยาบรรณวิชาชีพครู.....	4.48	.586	มาก
140	สถานศึกษามีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีความ เข้มแข็ง ให้การสนับสนุนแก่สถานศึกษาในทุกๆด้าน.....	4.48	.655	มาก
<b>สรุปโดยรวม</b>		<b>4.38</b>	<b>.665</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 17 พบว่า เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยภาพรวมของตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 ทั้ง 140 ข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 4.38 แสดงว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก และพบว่า ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยรวมเท่ากับ .665 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 ใกล้เคียงกัน

เมื่อวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายตัวแปรของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 ทั้ง 140 ตัวแปร พบว่า ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) อยู่ระหว่าง 3.94 – 4.45 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าระหว่าง 0.569 – 0.989 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 ใกล้เคียงกัน

**สรุปผลยืนยันผลการวิจัย โดยการวิเคราะห์เพื่อหาลักษณะองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21** โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA)

ผู้วิจัย ได้ดำเนินการเพื่อยืนยันการวิจัยที่จากองค์ความรู้ที่ได้จากตอนที่ 1 และตอนที่ 2 ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการวิจัยในเชิงปริมาณ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1.1.1 การทดสอบความเหมาะสม ความพอเพียงและแมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งพิจารณาจากสถิติทดสอบ คือ

1) ค่า KMO and Bartlett's Test โดยดูค่า KMO (Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy) ที่มีค่ามา (ค่าที่เข้าใกล้ 1)

2) ค่าทดสอบสมมติฐานของ Bartlett's Test of Sphericity

$H_0$  : ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 ไม่มีความสัมพันธ์กัน

$H_1$  : ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 มีความสัมพันธ์กัน

โดยพิจารณาจากค่า Chi – Square และการมีนัยสำคัญทางสถิติที่น้อยกว่าหรือเท่ากับ .05 (Sig < .05) ว่ายอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐาน ได้ผลตามตารางที่ 21

ตารางที่ 18 ค่า KMO (Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy) ขององค์ประกอบหลัก

Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy)	.961
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi – Square	44750.399
Df	9730
Sig	.000



จากตารางที่ 18 พบว่า ผลของการทดสอบ ค่า KMO (Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy) ได้ค่าเท่ากับ 0.961 ซึ่งไคเซอร์และไรซ์ (Kaiser and Rice) ได้ทำการศึกษา ค่า KMO (Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy) ในการวัดความเหมาะสมของ ข้อมูลว่าควรใช้เทคนิคการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบ (Factor Analysis) ได้หรือไม่ สรุปได้ว่า ถ้า ค่า KMO  $\geq$  0.80 แสดงว่า ข้อมูลสามารถใช้การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบได้ดี ดังนั้นข้อมูลชุดนี้ มีค่า KMO = 0.961 จึงสามารถใช้การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบได้

ส่วนการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยค่าสถิติทดสอบ Bartlett's Sphericity Test มีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig 0.00 < 0.05) แสดงว่า ค่าแมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน ดังนั้น ข้อมูลชุดนี้จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์ห้องค์ประกอบ (Factor Analysis) ต่อไป

1.1.2 ขั้นตอนการทำการสกัดปัจจัย (Factor Extraction) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis : PCA) ผลการสกัดปัจจัยที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 แสดงเฉพาะองค์ประกอบที่มีค่าไอเกน (Eigen Value) ตั้งแต่ 1.00 ขึ้นไป แสดงค่าไอเกนได้ตามตารางที่ 19

ตารางที่ 19 องค์ประกอบ ค่าความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนและค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปรการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21

องค์ประกอบ (Component)	Extraction Sums of Squared Loading			Rotation Sums of Squared Loading		
	ค่าความแปรปรวน (Eigen Value)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative % of Variance)	ค่าความแปรปรวน (Eigen Value)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative % of Variance)
1	74.337	53.098	53.098	30.195	21.568	21.568
2	6.214	4.439	57.536	28.520	20.372	41.939
3	2.796	1.997	59.533	6.112	4.366	46.305
4	2.449	1.749	61.283	5.662	4.044	50.349
5	1.941	1.386	62.669	4.398	3.142	53.491
6	1.788	1.277	63.946	3.443	2.460	55.950
7	1.685	1.203	65.149	3.231	2.308	58.258
8	1.523	1.088	66.238	3.150	2.250	60.508
9	1.423	1.016	67.254	3.092	2.209	62.717
10	1.343	.959	68.213	2.888	2.063	64.780
11	1.294	.924	69.137	2.678	1.913	66.693

ตารางที่ 19 องค์ประกอบ ค่าความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนและค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปรการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 (ต่อ)

องค์ประกอบ (Component)	Extraction Sums of Squared Loading			Rotation Sums of Squared Loading		
	ค่าความแปรปรวน (Eigen Value)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative % of Variance)	ค่าความแปรปรวน (Eigen Value)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative % of Variance)
12	1.186	.847	69.984	2.361	1.686	68.379
13	1.153	.823	70.807	1.924	1.374	69.754
14	1.103	.788	71.595	1.762	1.259	71.012
15	1.069	.763	72.359	1.428	1.020	72.032
16	1.059	.757	73.115	1.300	.928	72.960
17	1.021	.729	73.844	1.237	.884	73.844

จากตารางที่ 19 พบว่า องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 ที่มีค่าไอเกน (Eigen Value) ตั้งแต่ 1 ขึ้นไป มีจำนวนทั้งสิ้น 17 องค์ประกอบ ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance) อยู่ระหว่าง 0.884 – 21.568 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative % of Variance) เท่ากับ 30.195 แสดงว่า องค์ประกอบทั้ง 17 องค์ประกอบ สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้เท่ากับ 30.195

เมื่อนำองค์ประกอบที่มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรหรือค่าไอเกน (Eigen Value) ตั้งแต่ 1 ขึ้นไป ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser) จำนวน 17 องค์ประกอบ ไปหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax Method) เพื่อให้ตัวแปรสัมพันธ์กับองค์ประกอบในลักษณะที่ชัดเจนขึ้นและสรุปเป็นองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 ทั้งนี้ในการพิจารณาว่าเป็น 1 องค์ประกอบ ใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ตั้งแต่ 0.55 ขึ้นไป<sup>153</sup> จำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบต้องมีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบนั้นๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป พบว่า การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 มีทั้งสิ้น 3 องค์ประกอบ ที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ องค์ประกอบที่ 1 – 3 สำหรับองค์ประกอบอื่นๆ จำนวน 14 องค์ประกอบขาดคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ จึงไม่เข้าข่ายการวิจัย

องค์ประกอบที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์ทั้งหมด 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 มีค่าความแปรปรวน (Eigen Value) เท่ากับ 30.195 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ

<sup>153</sup> Barbara G. Tabachnik and Linda S. Fidell , Using Multivariate Statistics (New York : harper & Row , 1983) , 411.

21.568 องค์ประกอบที่ 2 มีค่าความแปรปรวน (Eigen Value) เท่ากับ 28.520 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 20.372 องค์ประกอบที่ 3 มีค่าความแปรปรวน (Eigen Value) เท่ากับ 6.112 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 4.366

นอกจากนี้ นำหลักองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบหลังจากการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) รายละเอียดแสดงตามตารางที่ 20

ตารางที่ 20 นำหลักองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบหลังหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) องค์ประกอบหลัก

ข้อที่	Component		
	1	2	3
102	.784		
101	.736		
117	.725		
86	.717		
118	.714		
113	.693		
92	.689		
119	.681		
85	.679		
87	.677		
104	.672		
114	.671		
112	.664		
103	.663		
116	.658		
115	.639		
76	.631		
121	.623		
135	.623		
84	.621		
134	.612		

ตารางที่ 20 น้ำหนักองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบหลังหมุนแกนแบบตั้งฉาก  
(Orthogonal Rotation) (ต่อ)

ข้อที่	Component		
	1	2	3
100	.611		
90	.605		
139	.604		
133	.602		
82	.596		
120	.590		
132	.586		
111	.584		
77	.579		
89	.577		
129	.577		
97	.573		
110	.552		
138	.551		
17		.789	
18		.782	
19		.768	
23		.738	
22		.714	
94		.712	
10		.710	
20		.701	
37		.699	
36		.695	
35		.691	
24		.685	
9		.673	
8		.672	
95		.656	
63		.650	
62		.648	
126		.646	

ตารางที่ 20 น้ำหนักองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบหลังหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) (ต่อ)

ข้อที่	Component		
	1	2	3
98		.641	
25		.639	
58		.626	
93		.621	
11		.620	
28		.616	
16		.609	
108		.593	
6		.585	
57		.581	
27		.570	
99		.568	
38		.565	
45			.648
42			.648
43			.603
44			.575

จากตารางที่ 20 พบว่า องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 มี 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 มีจำนวนตัวแปรบรรยาย 35 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 มีจำนวนตัวแปรบรรยาย 31 ตัวแปร และ องค์ประกอบที่ 3 มีจำนวนตัวแปรบรรยาย 4 ตัวแปร

ตารางที่ 21 องค์ประกอบที่มีตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ตั้งแต่ 0.55 ขึ้นไป และมีจำนวนตัวแปรบรรยายองค์ประกอบ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ขององค์ประกอบหลัก

องค์ประกอบ	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	จำนวน ตัวแปร	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1	102 , 101 , 117 , 86 , 118 , 113 , 92 , 119 , 85 , 87 , 104 , 114 , 112 , 103 , 116 , 115 , 76 , 121 , 135 , 84 , 134 , 100 , 90 , 139 , 133 , 82 , 120, 132 , 111 , 77 , 89 , 129 , 97 , 110 , 138	35	.551 - .784
2	17 , 18 , 19 , 23 , 22 , 94 , 10 , 20 , 37 , 36 , 35 , 24 , 9 , 8 , 95 , 63 , 62 , 126 , 98 , 25 , 58 , 93 , 11 , 28 , 16 , 108 , 6 , 57 , 27 , 99 , 38	31	.565 - .789

ตารางที่ 21 องค์ประกอบที่มีตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ตั้งแต่ 0.55 ขึ้นไป และมีจำนวนตัวแปรบรรยายองค์ประกอบ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ขององค์ประกอบหลัก (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	จำนวน ตัวแปร	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
3	45 , 42 , 43 , 44	4	.575 - .648
	รวมทั้งสิ้น	70	

จากตารางที่ 21 พบว่า องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 มีองค์ประกอบทั้งหมด 3 องค์ประกอบ มีตัวแปรบรรยาย 70 ตัวแปร ประกอบด้วย

องค์ประกอบที่ 1 มีตัวแปรบรรยาย จำนวน 35 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง .551 - .784

องค์ประกอบที่ 2 มีตัวแปรบรรยาย จำนวน 31 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง .565 - .789

องค์ประกอบที่ 3 มีตัวแปรบรรยาย จำนวน 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง .575 - .648

องค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้ตั้งชื่อองค์ประกอบใหม่ให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์ประกอบและอธิบายรายละเอียดได้ตามตารางที่ 21 - 37 ดังนี้

ตารางที่ 22 รายละเอียดขององค์ประกอบที่ 1

ที่	ตัวแปร	รายละเอียด	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1	102	สถานศึกษามีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นมาตรฐานการศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษาเป็นหลัก มีการเสริมทักษะด้านวิชาการ ได้แก่ ทักษะทางสมอง ภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และเสริมทักษะด้านการดำเนินชีวิต ทักษะชีวิต พัฒนาการทางร่างกาย อารมณ์ สังคม เพื่อเตรียมผู้เรียนให้พร้อมรับกับสถานการณ์และพลวัตที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21	.784
2	101	สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นคุณภาพของผู้เรียนเป็นหลัก เพื่อให้ผู้เรียนได้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นแห่งศตวรรษที่ 21	.736
3	117	สถานศึกษา สร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติ โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนและทุกระดับ เพื่อรองรับกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21	.725

## ตารางที่ 22 รายละเอียดขององค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	รายละเอียด	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
4	86	สถานศึกษาสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศเพื่อเป็นเครื่องมือ/สื่อในการจัดการเรียนการสอน	.717
5	118	สถานศึกษา สร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการดูแลรักษาสุขภาพ พลานามัยของตนเองและผู้อื่นสอดคล้องกับการดูแลรักษาสุขภาพอนามัยในระดับสากล มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบในการสร้างความเสี่ยงที่มีผลต่อสุขภาพ	.714
6	113	สถานศึกษา มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่สอดคล้องกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21	.693
7	92	สถานศึกษามีการส่งเสริมในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการและจัดกิจกรรมการเรียนรู้	.689
8	119	สถานศึกษา มีการสร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการพัฒนาทักษะชีวิต ให้มีความพร้อมทางด้านอาชีพ เหมาะสมกับศักยภาพของตนเอง และพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21	.681
9	85	สถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในทุกกลุ่มสาระ โดยการเพิ่มเติมทักษะชีวิตและทักษะที่จำเป็นให้สอดคล้องกับพลวัตที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21	.679
10	87	สถานศึกษามีการบริหารจัดการศึกษาที่เน้นกระบวนการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อสร้างองค์ความรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการบูรณาการสามารถเรียนรู้ได้ทั้งภายในห้องเรียนและนอกห้องเรียน	.677
11	104	สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Long-life Learning) ภายในสถานศึกษา มีความยืดหยุ่น จัดสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีความทันสมัยสามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลา	.672
12	114	สถานศึกษา มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ รักการเรียนรู้ มีทักษะในการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Independent Study : IS) สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้สอดคล้องกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21	.671
13	112	สถานศึกษา มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีระบบความคิดและมีกระบวนการคิด แคราะห์ สังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ มีเหตุมีผล และมีวิจรรณญาณ	.664

ตารางที่ 22 รายละเอียดขององค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	รายละเอียด	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
14	103	สถานศึกษามีการบริหารโครงการได้อย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และ 1 ปี มีการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลโครงการอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งมีการ รายงานต่อสาธารณชนได้อย่างน่าเชื่อถือ	.663
15	116	สถานศึกษา สร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในเป็นพลเมือง ที่ทรงคุณค่า ทั้งเป็นพลเมืองไทยและพลเมืองโลกที่ดี ยึดมั่นในระบบ ประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ที่สอดคล้องกับ ระบบการปกครองในระดับสากล เพื่อรองรับพลวัตแห่งศตวรรษ ที่ 21	.658
16	115	สถานศึกษา มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ ริเริ่มสร้างสรรค์ กระบวนการที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงตามพลวัตแห่ง ศตวรรษที่ 21 สามารถประยุกต์ใช้องค์ความรู้ไปผลิตนวัตกรรม ใหม่ๆได้ด้วยตนเอง	.639
17	76	สถานศึกษามีการดำเนินการที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ โดยมีการกำหนดเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบ และ มอบหมายงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม	.631
18	121	สถานศึกษา มีแผนงานในการพัฒนาทักษะทางด้านสารสนเทศ การ สื่อสารและด้านเทคโนโลยี ให้แก่ผู้เรียน ในแสวงหาความรู้ได้อย่าง เหมาะสม ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21	.623
19	135	สถานศึกษามีแผนยุทธศาสตร์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ที่เน้นให้ผู้เรียนมีความรู้พื้นฐานที่จำเป็นในยุคดิจิทัล (วิทยาศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ เทคโนโลยี สารสนเทศ ภาษา)	.623
20	84	สถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอย่างเพียงพอ เกิดความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมและ พัฒนาการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับแนวคิด/ทักษะแห่งศตวรรษ ที่ 21	.621
21	134	สถานศึกษามีแผนยุทธศาสตร์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ที่เน้นให้ผู้เรียนมีทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและทักษะใน การแก้ไขปัญหา	.612
22	100	สถานศึกษา มีการสร้างแบรนด์ (Brand) ของตนเองอย่างเป็น รูปธรรม จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีของบุคลากรที่มี ต่อสถานศึกษา	.611



ตารางที่ 22 รายละเอียดขององค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	รายละเอียด	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
23	90	สถานศึกษามีการวางแผนไว้ล่วงหน้าในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก มีการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินการประกันในทุกขั้นตอน	.605
24	139	สถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรภายในสถานศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็นครูมืออาชีพเพียบพร้อมทั้งจิตวิญญาณของความเป็นครูและจรรยาบรรณวิชาชีพครู	.604
25	133	สถานศึกษามีการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยให้ครูและบุคลากรทุกคนต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีรูปแบบทางความคิดและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการเรียนรู้ที่เป็นทีมและมีความคิดที่เป็นระบบ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันทั้งภายในและภายนอกองค์กร	.602
26	82	สถานศึกษามีการนำผลการประเมินที่ผ่านมา มาศึกษา วิเคราะห์เพื่อปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์ (Identity) จุดเน้น (Reorientation) ของสถานศึกษา เพื่อรองรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21	.596
27	120	สถานศึกษา มีการสร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการพัฒนาทักษะด้านภาษา ให้มีความพร้อมทางการสื่อสาร มีทักษะด้านภาษาอย่างน้อย 2 ภาษา เพื่อพร้อมที่จะเข้าสู่ระดับสากล และพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21	.590
28	132	สถานศึกษามีการบริหารจัดการแบบพอประมาณ สร้างความสมดุลในการบริหารงานภายในสถานศึกษา ไม่มุ่งเน้นงานไปอย่างใดอย่างหนึ่งมากจนเกินไป	.586
29	111	สถานศึกษามีการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยให้ครูและบุคลากรทุกคนต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีรูปแบบทางความคิดและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการเรียนรู้ที่เป็นทีมและมีความคิดที่เป็นระบบ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันทั้งภายในและภายนอกองค์กร	.584
30	77	สถานศึกษามีการจัดระบบการบริหารจัดการ ระบบงานภายในให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ว่าด้วยการกระจายอำนาจ	.579

ตารางที่ 22 รายละเอียดขององค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	รายละเอียด	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
31	89	สถานศึกษามีการวัดผลและประเมินผลที่มีมาตรฐาน จากส่วนกลาง โดยเน้นการวัดความรู้ ความเข้าใจและทักษะ กระบวนการ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับแนวคิดและทักษะแห่ง ศตวรรษที่ 21	.577
32	129	สถานศึกษา มีการพัฒนาองค์กรเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ทันยุค ทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21	.577
33	97	สถานศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรภายในสถานศึกษา และผู้ มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดของคุณภาพการ ปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา	.573
34	110	ผู้บริหารสถานศึกษา มีความรับผิดชอบในฐานะเป็นหัวหน้า สถานศึกษา และกล้าตัดสินใจ แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก ภายใต้อิทธิพลการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในสถานศึกษา	.552
35	138	สถานศึกษามีการวางแผนในอนาคตเกี่ยวกับงานด้านอาคารสถานที่ ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมรวมทั้งด้านกายภาพของสถานศึกษาให้เอื้อ ต่อการเรียนรู้ มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้มีความพร้อมทั้งปพลิเคชันแห่งศตวรรษที่ 21	.551
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Value)			30.195
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of Variance)			21.568
ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (Cumulative present of Percent of Variance)			21.568

จากตารางที่ 22 พบว่า องค์ประกอบที่ 1 มีตัวแปรสำคัญบรรยายจำนวน 35 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) คือ ตัวแปร 102 , 101 , 117 , 86 , 118 , 113 , 92 , 119 , 85 , 87 , 104 , 114 , 112 , 103 , 116 , 115 , 76 , 121 , 135 , 84 , 134 , 100 , 90 , 139 , 82 , 120 , 132 , 111 , 77 , 89 , 129 , 97 , 110 , 138 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรใน องค์ประกอบอยู่ระหว่าง .551 - .784 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Value) เท่ากับ 30.195 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of Variance) เท่ากับ 21.568 และค่าร้อยละความแปร ปรวนสะสมของตัวแปร (Cumulative present of Percent of Variance) เท่ากับ 21.568 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 35 ตัวแปรเป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และ องค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครใน ศตวรรษที่ 21 ได้ร้อยละ 53.098 และเมื่อเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Value) กับ

องค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 และเมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งหมดในองค์ประกอบที่ 1 ที่ตัวแปรส่วนใหญ่เกี่ยวกับการบริหาร การดำเนินกิจกรรมภายในสถานศึกษา และการจัดกิจกรรมเสริม และผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 1 นี้ว่า “สถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21”

องค์ประกอบที่ 1 สถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 พบว่า มีจำนวนตัวแปรบรรยายจำนวนมากเกินไป ผู้วิจัย จึงดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบที่ 1 ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. การทดสอบความเหมาะสม ความพอเพียงและแมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งพิจารณาจากสถิติทดสอบ คือ

1.1 ค่า KMO and Bartlett's Test โดยดูค่า KMO (Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy) ที่มีค่ามา (ค่าที่เข้าใกล้ 1)

1.2 ค่าทดสอบสมมติฐานของ Bartlett's Test of Sphericity

$H_0$  : ตัวแปรของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ไม่มีความสัมพันธ์กัน

$H_1$  : ตัวแปรของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีความสัมพันธ์กัน

โดยพิจารณาจากค่า Chi – Square และ การมีนัยสำคัญทางสถิติที่น้อยกว่าหรือเท่ากับ .05 (Sig  $\leq$  .05) ว่ายอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐาน ได้ผลตามตารางที่ 23

ตารางที่ 23 ค่า KMO (Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy) ขององค์ประกอบย่อยที่ 1

Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy)	.971
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi – Square	8971.797
Df	595
Sig	.000

จากตารางที่ 23 พบว่า ผลของการทดสอบ ค่า KMO (Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy) ได้ค่าเท่ากับ 0.971 ซึ่งไคเซอร์และไรซ์ (Kaiser and Rice) ได้ทำการศึกษาค่า KMO (Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy) ในการวัดความเหมาะสมของข้อมูลว่าควรใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ได้หรือไม่ สรุปได้ว่า ถ้าค่า KMO  $\geq$  0.80 แสดงว่า ข้อมูลสามารถใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี ดังนั้นข้อมูลชุดนี้ มีค่า KMO = 0.971 จึงสามารถใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ส่วนการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยค่าสถิติทดสอบ Bartlett's Sphericity Test มีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig 0.00 < 0.05) แสดงว่า ค่าแมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ

มีความสัมพันธ์กัน ดังนั้น ข้อมูลชุดนี้จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ต่อไป

2. ขั้นตอนการทำการสกัดปัจจัย (Factor Extraction) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis : PCA) ผลการสกัดปัจจัยที่เกี่ยวกับการบริหารกิจกรรมด้านวิชาการ แสดงเฉพาะองค์ประกอบที่ค่าไอเกน (Eigen Value) ตั้งแต่ 1.00 ขึ้นไป แสดงค่าไอเกนได้ตามตารางที่ 24

ตารางที่ 24 องค์ประกอบ ค่าความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนและค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปรของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ขององค์ประกอบย่อย

องค์ประกอบ (Component)	Extraction Sums of Squared Loading			Rotation Sums of Squared Loading		
	ค่าความแปรปรวน (Eigen Value)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative % of Variance)	ค่าความแปรปรวน (Eigen Value)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative % of Variance)
1	21.100	60.286	60.286	11.500	32.858	32.858
2	1.104	3.154	63.439	10.704	30.581	63.439

จากตารางที่ 24 แสดงจำนวนองค์ประกอบของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าไอเกน (Eigen Value) ตั้งแต่ 1 ขึ้นไป มีจำนวนทั้งสิ้น 2 องค์ประกอบ ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance) อยู่ระหว่าง 30.581 – 32.858 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative % of Variance) เท่ากับ 63.439 แสดงว่า องค์ประกอบทั้ง 2 องค์ประกอบ สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้เท่ากับ 63.439

เมื่อนำองค์ประกอบที่มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรหรือค่าไอเกน (Eigen Value) ตั้งแต่ 1 ขึ้นไป ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser) จำนวน 2 องค์ประกอบ ไปหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax Method) เพื่อให้ตัวแปรสัมพันธ์กับองค์ประกอบในลักษณะที่ชัดเจนขึ้นและสรุปเป็นองค์ประกอบ ทั้งนี้ในการพิจารณาว่าเป็น 1 องค์ประกอบ ใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวแปร โดยไม่กำหนดค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) จำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบต้องมีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบนั้นๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป พบว่า องค์ประกอบของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีทั้งสิ้น 2 องค์ประกอบ ที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ องค์ประกอบที่ 1 – 2 องค์ประกอบที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์ทั้งหมด 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 มีค่าความแปรปรวน (Eigen Value) เท่ากับ 11.500 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 32.858 องค์ประกอบที่ 2 มีค่าความแปรปรวน (Eigen Value) เท่ากับ

10.704 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 30.581 นอกจากนี้ น้ำหนักองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบหลังจากการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) รายละเอียดแสดงตามตารางที่ 25

ตารางที่ 25 น้ำหนักองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบหลังหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) ขององค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบที่ 1 สถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ขององค์ประกอบย่อย

ข้อที่	Component	
	1	2
76	.754	
77	.754	
89	.748	
139	.715	
135	.691	
92	.683	
101	.674	
134	.664	
82	.663	
90	.660	
84	.633	
103	.609	
85	.608	
86	.596	
129	.591	
132	.583	
138	.581	
100	.578	
97	.562	
104	.561	
116		.799
115		.749
119		.729
114		.722
121		.705
118		.704
112		.702

ตารางที่ 25 น้ำหนักองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบหลังหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) ขององค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบที่ 1 สถานศึกษาแห่งการ เรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (ต่อ)

ข้อที่	Component	
	1	2
120		.692
113		.661
117		.656
87		.629
102		.603
133		.569
111		.566
110		.494

จากตารางที่ 25 พบว่า องค์ประกอบของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มี 2 องค์ประกอบย่อย คือ องค์ประกอบย่อยที่ 1.1 มีจำนวนตัวแปร 20 ตัวแปร องค์ประกอบย่อย ที่ 1.2 มีจำนวนตัวแปร 15 ตัวแปร

ตารางที่ 26 องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบที่ 1 สถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่มีตัว แปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)

องค์ประกอบ ย่อย	สถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ ในศตวรรษที่ 21	จำนวน ตัวแปร	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1	76 , 77 , 89 , 139 , 135 , 92 , 101 , 134 , 82 , 90 , 84 , 103 , 85 , 86 , 129 , 132 , 138 , 100 , 97 , 104	20	.561 - .754
2	116 , 115 , 119 , 114 , 121 , 118 , 112 , 120 , 113 , 117 , 87 , 102 , 133 , 111 , 110	15	.494 - .799
	รวมทั้งสิ้น	35	

จากตารางที่ 26 องค์ประกอบของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มี 2 องค์ประกอบ ย่อย มีตัวแปรบรรยาย 38 ตัวแปร ประกอบด้วย

องค์ประกอบย่อยที่ 1.1 มีตัวแปรบรรยาย จำนวน 20 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง .561 - .754

องค์ประกอบย่อยที่ 1.2 มีตัวแปรบรรยาย จำนวน 15 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง .494 - .799

ตารางที่ 27 รายละเอียดขององค์ประกอบย่อยที่ 1.1 ของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

ที่	ตัวแปร	รายละเอียด	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1	76	สถานศึกษามีการดำเนินการที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ โดยมีการกำหนดเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบ และ มอบหมายงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม	.754
2	77	สถานศึกษามีการจัดระบบการบริหารจัดการ ระบบงานภายในให้ เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่ แก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ว่าด้วยการกระจาย อำนาจ	.754
3	89	สถานศึกษามีการวัดผลและประเมินผลที่มีมาตรฐาน จากส่วนกลาง โดยเน้นการวัดความรู้ ความเข้าใจและทักษะ กระบวนการ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับแนวคิดและทักษะแห่ง ศตวรรษที่ 21	.748
4	139	สถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรภายในสถานศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็น ครูมืออาชีพพร้อมทั้งจิตวิญญาณของความเป็นครูและ จรรยาบรรณวิชาชีพครู	.715
5	135	สถานศึกษามีแผนยุทธศาสตร์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ เน้นให้ผู้เรียนมีความรู้พื้นฐานที่จำเป็นในยุคดิจิทัล (วิทยาศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ เทคโนโลยี สารสนเทศ ภาษา)	.691
6	92	สถานศึกษามีการส่งเสริมในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการและจัดกิจกรรมการเรียนรู้	.683
7	101	สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นคุณภาพของ ผู้เรียนเป็นหลัก เพื่อให้ผู้เรียนได้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นแห่ง ศตวรรษที่ 21	.674
8	134	สถานศึกษามีแผนยุทธศาสตร์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ เน้นให้ผู้เรียนมีทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและทักษะใน การแก้ไขปัญหา	.664
9	82	สถานศึกษามีการนำผลการประเมินที่ผ่านมา มาศึกษา วิเคราะห์เพื่อ ปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์ (Identity) จุดเน้น (Reorientation) ของ สถานศึกษา เพื่อรองรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21	.663
10	90	สถานศึกษามีการวางแผนไว้ล่วงหน้าในการบริหารจัดการระบบการ ประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก มีการพัฒนาและปรับปรุง คุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา บุคลากร มีส่วนร่วมในการดำเนินการประกันในทุกชั้นตอน	.660

ตารางที่ 27 รายละเอียดขององค์ประกอบย่อยที่ 1.1 ของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	รายละเอียด	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
11	84	สถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอย่างเพียงพอ เกิดความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมและพัฒนาการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับแนวคิด/ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21	.633
12	103	สถานศึกษามีการบริหารโครงการได้อย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และ 1 ปี มีการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลโครงการอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งมีการรายงานต่อสาธารณชนได้อย่างน่าเชื่อถือ	.609
13	85	สถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในทุกกลุ่มสาระ โดยการเพิ่มเติมทักษะชีวิตและทักษะที่จำเป็นให้สอดคล้องกับพลวัตที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21	.608
14	86	สถานศึกษาสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศเพื่อเป็นเครื่องมือ/สื่อในการจัดการเรียนการสอน	.596
15	129	สถานศึกษา มีการพัฒนาองค์กรเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ทันยุคทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21	.591
16	132	สถานศึกษามีการบริหารจัดการแบบพอประมาณ สร้างความสมดุลในการบริหารงานภายในสถานศึกษา ไม่มุ่งเน้นงานไปอย่างใดอย่างหนึ่งมากเกินไป	.583
17	138	สถานศึกษามีการวางแผนในอนาคตเกี่ยวกับงานด้านอาคารสถานที่ ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมรวมทั้งด้านกายภาพของสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้มีความพร้อมไปกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21	.581
18	100	สถานศึกษา มีการสร้างแบรนด์ (Brand) ของตนเองอย่างเป็นรูปธรรม จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีของบุคลากรที่มีต่อสถานศึกษา	.578
19	97	สถานศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรภายในสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดของคุณภาพการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา	.562



ตารางที่ 27 รายละเอียดขององค์ประกอบย่อยที่ 1.1 ของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	รายละเอียด	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
20	104	สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Long-life Learning) ภายในสถานศึกษา มีความยืดหยุ่น จัดสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีความทันสมัย สามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลา	.561
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Value)			11.500
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of Variance)			32.858
ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (Cumulative present of Percent of Variance)			32.858

จากตารางที่ 27 พบว่า องค์ประกอบย่อยที่ 1.1: สถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีตัวแปรสำคัญบรรยายจำนวน 20 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) คือ ตัวแปร ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .561 - .754 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Value) เท่ากับ 11.500 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of Variance) เท่ากับ 32.858 และค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (Cumulative present of Percent of Variance) เท่ากับ 32.858 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 25 ตัวแปรเป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปร สถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ได้ร้อยละ 32.858 และเมื่อเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Value) กับองค์ประกอบทั้ง 2 องค์ประกอบ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 และเมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งหมดในองค์ประกอบที่ 1 ที่ตัวแปรส่วนใหญ่เกี่ยวกับการบริหาร การดำเนินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การบริหารจัดการกิจกรรมและการวางแผน หลักสูตรสถานศึกษาและการพัฒนาบุคลากร ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบย่อยที่ 1.1 นี้ว่า “การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ”

ตารางที่ 28 รายละเอียดขององค์ประกอบย่อยที่ 1.2 ของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

ที่	ตัวแปร	รายละเอียด	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1	116	สถานศึกษา สร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในเป็นพลเมืองที่ทรงคุณค่า ทั้งเป็นพลเมืองไทยและพลเมืองโลกที่ดี ยึดมั่นในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ที่สอดคล้องกับระบบการปกครองในระดับสากล เพื่อรองรับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21	.799
2	115	สถานศึกษา มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ ริเริ่มสร้างสรรค์ กระบวนการที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงตามพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 สามารถประยุกต์ใช้องค์ความรู้ไปผลิตนวัตกรรมใหม่ๆได้ด้วยตนเอง	.749
3	119	สถานศึกษา มีการสร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการพัฒนาทักษะชีวิต ให้มีความพร้อมทางด้านอาชีพ เหมาะสมกับศักยภาพของตนเอง และพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21	.729
4	114	สถานศึกษา มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ รักการเรียนรู้ มีทักษะในการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Independent Study : IS) สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้สอดคล้องกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21	.722
5	121	สถานศึกษา มีแผนงานในการพัฒนาทักษะทางด้านสารสนเทศ การสื่อสารและด้านเทคโนโลยี ให้แก่ผู้เรียน ในแสวงหาความรู้ได้อย่างเหมาะสม ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21	.705
6	118	สถานศึกษา สร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการดูแลสุขภาพ พลานามัยของตนเองและผู้อื่นสอดคล้องกับการดูแลสุขภาพอนามัยในระดับสากล มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบในการสร้างความเสี่ยงที่มีผลต่อสุขภาพ	.704
7	112	สถานศึกษา มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีระบบความคิดและมีกระบวนการคิด แคราะห์ สังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ มีเหตุมีผล และมีวิจารณ์ญาณ	.702
8	120	สถานศึกษา มีการสร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการพัฒนาทักษะด้านภาษา ให้มีความพร้อมทางการสื่อสาร มีทักษะด้านภาษาอย่างน้อย 2 ภาษา เพื่อพร้อมที่จะเข้าสู่ระดับสากล และพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21	.692
9	113	สถานศึกษา มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่สอดคล้องกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21	.661

ตารางที่ 28 รายละเอียดขององค์ประกอบย่อยที่ 1.2 ของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	รายละเอียด	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
10	117	สถานศึกษา สร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติ โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนและทุกระดับ เพื่อรองรับกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21	.656
11	87	สถานศึกษามีการบริหารการจัดการศึกษาที่เน้นกระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อสร้างองค์ความรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการบูรณาการการเรียนรู้ได้ทั้งภายในห้องเรียนและนอกห้องเรียน	.629
12	102	สถานศึกษามีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นมาตรฐานการศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษาเป็นหลัก มีการเสริมทักษะด้านวิชาการ ได้แก่ ทักษะทางสมอง ภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และเสริมทักษะด้านการดำเนินชีวิต ทักษะชีวิต พัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม เพื่อเตรียมผู้เรียนให้พร้อมรับกับสถานการณ์และพลวัตที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21	.603
13	133	สถานศึกษามีแผนยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะสำคัญเพื่อการเรียนรู้ ได้แก่ 3 R (การอ่านออก การเขียนได้ การคิดเลขได้)	.569
14	111	สถานศึกษามีการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยให้ครูและบุคลากรทุกคนต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีรูปแบบทางความคิดและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการเรียนรู้ที่เป็นทีมและมีความคิดที่เป็นระบบ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันทั้งภายในและภายนอกองค์กร	.566
15	110	ผู้บริหารสถานศึกษา มีความรับผิดชอบในฐานะเป็นหัวหน้าสถานศึกษา และกล้าตัดสินใจ แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก ภายใต้หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในสถานศึกษา	.494
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Value)			10.704
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of Variance)			30.581
ค่าร้อยละความแปรแปรปรวนสะสมของตัวแปร (Cumulative present of Percent of Variance)			63.439

จากตารางที่ 28 พบว่า องค์ประกอบย่อยที่ 1.2 ขององค์ประกอบที่ 1 มีตัวแปรสำคัญบรรยายจำนวน 13 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) คือ ตัวแปร ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .494 - .799 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Value)

เท่ากับ 10.704 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of Variance) เท่ากับ 30.581 และค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (Cumulative present of Percent of Variance) เท่ากับ 63.439 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 15 ตัวแปรเป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรการบริหารกิจกรรมวิชาการ ได้ร้อยละ 63.439 และเมื่อเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Value) กับองค์ประกอบย่อยทั้ง 2 องค์ประกอบ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 2 และเมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งหมดในองค์ประกอบที่ 2 ที่ตัวแปรส่วนใหญ่เกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและกิจกรรมสร้างเสริมทักษะ และผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบย่อยที่ 1.2 นี้ว่า “การจัดกิจกรรมเสริมทักษะที่จำเป็นสำหรับนักเรียนในศตวรรษที่ 21 ”

ตารางที่ 29 รายละเอียดขององค์ประกอบที่ 2

ที่	ตัวแปร	รายละเอียด	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1	17	ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย มีความรับผิดชอบต่อบุคลากรภายในองค์กรรู้และรักษาสิทธิ และหน้าที่ทั้งตนเองและบุคลากรภายในองค์กร อย่างเสมอภาคกัน	.789
2	18	ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่น่าเชื่อถือ และสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรทั้งภายในและภายนอก	.782
3	19	ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีทักษะรอบตัว และมีหลักการ วิธีแนวทาง เชี่ยวชาญในงานบริหารจัดการ ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร สามารถบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร	.768
4	23	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร	.738
5	22	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการปรับตัว มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร	.714
6	94	ผู้บริหารสถานศึกษามีความทุ่มเท จริงจัง จริงใจ เอาใจใส่ในหน้าที่ที่รับผิดชอบ และเอาใจใส่กับบุคลากรภายในสถานศึกษาอย่างทั่วถึง	.712

ตารางที่ 29 รายละเอียดขององค์ประกอบที่ 2 (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	รายละเอียด	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
7	10	ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร มีแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดไว้ สามารถพัฒนาศักยภาพของบุคลากร สนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากร เพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตามพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21	.710
8	20	ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสร้างทีมงานและบริหารจัดการทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดการ สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทัน่วงทีและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี	.701
9	37	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินกิจกรรมการบริหารจัดการอย่างมีหลักการ ที่เน้นกระบวนการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญ มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์	.699
10	36	ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถแสดงบทบาทของตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีความเป็นธรรมชาติของนักบริหารที่อยู่ในจิตใจ เป็นผู้มีอริยาศัยที่ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร และเป็นทีปรึกษาที่ดีแก่บุคลากร	.694
11	35	ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ มีพฤติกรรมในการบริหารที่มีหลักการ มีความสามารถบริหารทีมงานที่ร่วมมือ ร่วมแรงกัน ดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร สร้างแนวคิดในการบริหารเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้	.691
12	24	ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรภายในองค์กร มีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อสังคมในการจัดการศึกษา	.685
13	9	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากร มีการโต้ตอบกับบุคลากรทั้งที่เป็นด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษร ภายในสถานศึกษาอย่างเปิดเผย เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กร	.673
14	8	ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ สามารถในการบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมาย	.672
15	95	ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานแบบยืดหยุ่น กล้าปรับเปลี่ยน ขอบข่ายงานโดยการเพิ่มหรือลดงานขอบข่ายการบริหารภายในได้อย่างเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์ในศตวรรษที่ 21	.656
16	63	ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรม จริยธรรมสามารถบริหารงานบนพื้นฐานของความพอดีและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21	.650

ตารางที่ 29 รายละเอียดขององค์ประกอบที่ 2 (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	รายละเอียด	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
17	62	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถด้านการสื่อสารที่ดี มีระบบการสื่อสารที่ชัดเจนและมุ่งเน้นการถ่ายทอดนโยบายให้แก่บุคลากรภายในสถานศึกษา เพื่อให้การรับรู้ เข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลร่วมกันได้ทุกกลุ่มงาน	.648
18	126	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) สามารถใช้หลักนิติธรรม หลักแห่งคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่าได้อย่างสมดุลและเหมาะสม ทันทต่อการเปลี่ยนแปลงของพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21	.646
19	98	ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ขวัญกำลังใจ เสริมสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร ในหลายรูปแบบทั้งทางตรงและทางอ้อม	.641
20	25	ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรภายในองค์กร มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน มีเป้าหมายที่ชัดเจน ไปในทิศทางเดียวกัน และเข้าใจในภารกิจตรงกัน	.639
21	58	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองโลกในแง่บวก ปรับเปลี่ยนได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น และสามารถมองหรือคาดคะเนสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างสร้างสรรค์	.626
22	93	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถและมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ มีแนวคิดที่จะพัฒนาการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	.621
23	11	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการบริหารจัดการบุคลากร สามารถบริหารจัดการบุคลากรภายในองค์กรบนความแตกต่างของวัฒนธรรมภายในองค์กรแบบพหุวัฒนธรรม ยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cross – Cultural skill) และความเป็นปัจเจกของแต่ละบุคคลบุคคล จนเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	.620
24	28	ผู้บริหารสามารถคัดเลือกบุคลากรได้เหมาะสมกับงานที่มอบหมาย สามารถรวมเอาความสามารถของบุคลากรเพื่อประโยชน์ในการการบริหารจัดการบุคคล	.616
25	16	สถานศึกษามีการสร้างเครือข่าย เพื่อเชื่อมโยงข่าวสารอย่างทั่วถึง สร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เปิดโอกาสให้ชุมชน ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม	.609

ตารางที่ 29 รายละเอียดขององค์ประกอบที่ 2 (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	รายละเอียด	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
26	108	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจในจุดเด่น จุดอ่อนของตนเองและผู้อื่น สามารถนำจุดเด่น จุดอ่อน ไปวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อการบริหารจัดการงานบุคคลได้เหมาะสมกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21	.593
27	6	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้หลักการ ที่เป็นเหตุเป็นผลในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อมอบหมายงาน และสามารถพัฒนาผู้นำ และคัดเลือกผู้นำของกลุ่มงานได้อย่างเหมาะสมตรงตามความรู้ความสามารถของบุคลากร และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	.585
28	57	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะทางสังคม มีทักษะการเรียนรู้และสามารถคิดอย่างมีวิจารณญาณ และมีทักษะในการแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์	.581
29	27	สถานศึกษาสามารถบริหารงบประมาณแบบองค์รวม กระจายงบประมาณได้อย่างทั่วถึงและมีความคุ้มค่า	.570
30	99	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสาร ถ่ายทอด ให้ความรู้ และทำความเข้าใจแผนยุทธศาสตร์มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และสามารถในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ตัวชี้วัด และเป้าหมายได้อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21	.568
31	38	ผู้บริหารสถานศึกษามีความพร้อมในการบริหารจัดการสิ่งใหม่ๆ และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตอย่างคาดไม่ถึงในองค์กร มีการตอบสนองเชิงบวกในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต	.565
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Value)			10.704
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of Variance)			30.581
ค่าร้อยละความแปรแปรปรวนสะสมของตัวแปร (Cumulative present of Percent of Variance)			63.439

จากตารางที่ 29 พบว่า องค์ประกอบที่ 2 มีตัวแปรสำคัญบรรยายจำนวน 31 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) คือ ตัวแปร ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .565 - .789 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Value) เท่ากับ 10.704 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of Variance) เท่ากับ 30.581 และค่าร้อยละความแปรแปรปรวนสะสมของตัวแปร (Cumulative present of Percent of Variance) เท่ากับ 63.439 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 31 ตัวแปรเป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และ

องค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรการทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ได้ร้อยละ 57.536 และเมื่อเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Value) กับองค์ประกอบย่อยทั้ง 3 องค์ประกอบ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 2 และเมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งหมดในองค์ประกอบที่ 2 ที่ตัวแปรส่วนใหญ่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารและหลักการ วิธีการในการบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 2 นี้ว่า “สมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ”

องค์ประกอบที่ 2 พบว่า มีจำนวนตัวแปรบรรยายจำนวนมากเกินไป ผู้วิจัย จึงดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. การทดสอบความเหมาะสม ความพอเพียงและแมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งพิจารณาจากสถิติทดสอบ คือ

1.1 ค่า KMO and Bartlett's Test โดยดูค่า KMO (Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy) ที่มีค่ามา (ค่าที่เข้าใกล้ 1)

1.2 ค่าทดสอบสมมติฐานของ Bartlett's Test of Sphericity

$H_0$  : ตัวแปรของสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ไม่มีความสัมพันธ์กัน

$H_1$  : ตัวแปรของสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

มีความสัมพันธ์กัน

โดยพิจารณาจากค่า Chi – Square และการมีนัยสำคัญทางสถิติที่น้อยกว่าหรือเท่ากับ .05 (Sig < .05) ว่ายอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐาน ได้ผลตามตารางที่ 29

ตารางที่ 30 ค่า KMO (Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy) ขององค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy)	.972
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi – Square	8398.462
Df	465
Sig	.000

จากตารางที่ 30 พบว่า ผลของการทดสอบ ค่า KMO (Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy) ได้ค่าเท่ากับ 0.972 ซึ่งไคเซอร์และไรซ์ (Kaiser and Rice) ได้ทำการศึกษาค่า KMO (Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy) ในการวัดความเหมาะสม



ของข้อมูลว่าควรใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ได้หรือไม่ สรุปได้ว่า ถ้าค่า  $KMO \geq 0.80$  แสดงว่า ข้อมูลสามารถใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี ดังนั้นข้อมูลชุดนี้ มีค่า  $KMO = 0.972$  จึงสามารถใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ส่วนการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยค่าสถิติทดสอบ Bartlett's Sphericity Test มีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig 0.00 < 0.05) แสดงว่า ค่าแมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน ดังนั้น ข้อมูลชุดนี้จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ต่อไป

2 ขั้นตอนการทำการสกัดปัจจัย (Factor Extraction) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis : PCA) ผลการสกัดปัจจัยที่เกี่ยวกับสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 แสดงเฉพาะองค์ประกอบที่มีค่าไอเกน (Eigen Value) ตั้งแต่ 1.00 ขึ้นไป แสดงค่าไอเกนได้ตามตารางที่ 31

ตารางที่ 31 องค์ประกอบ ค่าความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนและค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปรสมรรถนะสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 องค์ประกอบย่อย

องค์ประกอบ (Component)	Extraction Sums of Squared Loading			Rotation Sums of Squared Loading		
	ค่าความแปรปรวน (Eigen Value)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative % of Variance)	ค่าความแปรปรวน (Eigen Value)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative % of Variance)
1	19.393	62.559	62.559	11.350	36.613	36.613
2	1.237	3.990	66.548	9.280	29.935	66.548

จากตารางที่ 31 แสดงจำนวนองค์ประกอบของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าไอเกน (Eigen Value) ตั้งแต่ 1 ขึ้นไป มีจำนวนทั้งสิ้น 2 องค์ประกอบ ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance) อยู่ระหว่าง 29.935 – 36.613 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative % of Variance) เท่ากับ 66.548 แสดงว่า องค์ประกอบทั้ง 2 องค์ประกอบ สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้เท่ากับ 66.548

เมื่อนำองค์ประกอบที่มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรหรือค่าไอเกน (Eigen Value) ตั้งแต่ 1 ขึ้นไป ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser) จำนวน 2 องค์ประกอบ ไปหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax Method) เพื่อให้ตัวแปรสัมพันธ์กับองค์ประกอบในลักษณะที่ชัดเจนขึ้นและสรุปเป็นองค์ประกอบ ทั้งนี้ในการพิจารณาว่าเป็น 1 องค์ประกอบ ใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวแปร โดยไม่กำหนดค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) จำนวนตัวแปรในแต่ละ

องค์ประกอบต้องมีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบนั้นๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป พบว่า องค์ประกอบของสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีทั้งสิ้น 2 องค์ประกอบ ที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ องค์ประกอบที่ 1 – 2 องค์ประกอบที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์ทั้งหมด 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบย่อยที่ 2.1 มีค่าความแปรปรวน (Eigen Value) เท่ากับ 11.350 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 36.613 องค์ประกอบย่อยที่ 2.2 มีค่าความแปรปรวน (Eigen Value) เท่ากับ 9.280 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 66.548 นอกจากนี้ น้ำหนักองค์ประกอบ และตัวแปรที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบหลังจากการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) รายละเอียดแสดงตามตารางที่ 32

ตารางที่ 32 น้ำหนักองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบหลังหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) ขององค์ประกอบย่อยที่ 1-2 ขององค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ข้อที่	Component	
	1	2
10	.729	
24	.726	
17	.719	
37	.718	
22	.716	
8	.705	
23	.704	
11	.702	
25	.695	
19	.690	
28	.689	
27	.687	
35	.681	
9	.662	
18	.661	
20	.640	
36	.630	
6	.623	

ตารางที่ 32 น้ำหนักองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบหลังหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) ขององค์ประกอบย่อยที่ 1- 2 ขององค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 (ต่อ)

ข้อที่	Component	
	1	2
38	.612	
16	.609	
93		.798
95		.790
94		.760
98		.753
63		.734
57		.728
58		.721
62		.693
99		.687
108		.682
126		.633

จากตารางที่ 32 พบว่า องค์ประกอบของสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มี 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบย่อยที่ 1 มีจำนวนตัวแปรบรรยาย 20 ตัวแปร องค์ประกอบย่อยที่ 2 มีจำนวนตัวแปรบรรยาย 11 ตัวแปร

ตารางที่ 33 องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบที่ 2 ที่มีตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)

องค์ประกอบย่อย	ตัวแปรของคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา	จำนวนตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
1	10 , 24 , 17 , 37 , 22 , 8 , 23 ,11 , 25 , 19 , 28 , 27 , 35 , 9 , 18 , 20 , 36 , 6 , 38 , 16	20	.609 - .729
2	93 , 95 , 94 , 98 , 63 , 57 , 58 , 62 , 99 , 108 , 126	11	.633 - .798
	รวมทั้งสิ้น	31	

จากตารางที่ 33 พบว่า องค์ประกอบของสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีองค์ประกอบทั้งหมด 2 องค์ประกอบ มีตัวแปรบรรยาย 31 ตัวแปร ประกอบด้วย

องค์ประกอบย่อยที่ 2.1 มีตัวแปรบรรยาย จำนวน 20 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง .609 - .729

องค์ประกอบย่อยที่ 2.2 มีตัวแปรบรรยาย จำนวน 11 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง .633 - .798

ตารางที่ 34 รายละเอียดขององค์ประกอบย่อยที่ 2.1 ขององค์ประกอบที่ 2

ที่	ตัวแปร	รายละเอียด	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1	10	ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร มีแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดไว้ สามารถพัฒนาศักยภาพของบุคลากร สนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากร เพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตามพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21	.729
2	24	ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรภายในองค์กร มีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อสังคมในการจัดการศึกษา	.726
3	17	ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย มีความรับผิดชอบต่อบุคลากรภายในองค์กรรู้และรักษาสีทธิ และหน้าที่ทั้งตนเองและบุคลากรภายในองค์กร อย่างเสมอภาคกัน	.719
4	37	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินกิจกรรมการบริหารจัดการอย่างมีหลักการ ที่เน้นกระบวนการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญ มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์	.718
5	22	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการปรับตัว มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร	.716
6	8	ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ สามารถในการบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมาย	.705
7	23	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร	.704
8	11	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการบริหารจัดการบุคลากร สามารถบริหารจัดการบุคลากรภายในองค์กรบนความแตกต่างของวัฒนธรรมภายในองค์กรแบบพหุวัฒนธรรม ยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cross – Cultural skill) และความเป็นปัจเจกของแต่ละบุคคลบุคคล จนเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	.702

ตารางที่ 34 รายละเอียดขององค์ประกอบย่อยที่ 2.1 ขององค์ประกอบที่ 2 (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	รายละเอียด	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
9	25	ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรภายในองค์กร มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน มีเป้าหมายที่ชัดเจน ไปในทิศทางเดียวกัน และเข้าใจในภารกิจตรงกัน	.695
10	19	ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีทักษะรอบตัว และมีหลักการ วิธีแนวทาง เชี่ยวชาญในงานบริหารจัดการ ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร สามารถบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร	.690
11	28	ผู้บริหารสามารถคัดเลือกบุคลากรได้เหมาะสมกับงานที่มอบหมาย สามารถรวมเอาความสามารถของบุคลากรเพื่อประโยชน์ในการการบริหารจัดการบุคคล	.689
12	27	สถานศึกษาสามารถบริหารงบประมาณแบบองค์รวม กระจายงบประมาณได้อย่างทั่วถึงและมีความคุ้มค่า	.687
13	35	ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ มีพฤติกรรมในการบริหารที่มีหลักการ มีความสามารถบริหารทีมงานที่ร่วมมือ ร่วมแรงกัน ดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร สร้างแนวคิดในการบริหารเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้	.681
14	9	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากร มีการโต้ตอบกับบุคลากรทั้งที่เป็นด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษร ภายในสถานศึกษาอย่างเปิดเผย เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กร	.662
15	18	ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่น่าเชื่อถือ และสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรทั้งภายในและภายนอก	.661
16	20	ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสร้างทีมงานและบริหารจัดการทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดการ สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทัน่วงทีและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี	.640
17	36	ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถแสดงบทบาทของตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีความเป็นธรรมชาติของนักบริหารที่อยู่ในจิตใจ เป็นผู้มีอัธยาศัยดี สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร และเป็นที่ปรึกษาที่ดีแก่บุคลากร	.630

ตารางที่ 34 รายละเอียดขององค์ประกอบย่อยที่ 2.1 ขององค์ประกอบที่ 2 (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	รายละเอียด	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
18	6	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้หลักการ ที่เป็นเหตุเป็นผลในการ คัดเลือกบุคลากรเพื่อมอบหมายงาน และสามารถพัฒนาผู้นำ และ คัดเลือกผู้นำของกลุ่มงานได้อย่างเหมาะสมตรงตามความรู้ ความสามารถของบุคลากร และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของ องค์กร	.623
19	38	ผู้บริหารสถานศึกษามีความพร้อมในการบริหารจัดการสิ่งที่ทำหาย ใหม่ๆ และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตอย่างคาดไม่ถึงในองค์กร มี การตอบสนองเชิงบวกในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต	.612
20	16	สถานศึกษามีการสร้างเครือข่าย เพื่อเชื่อมโยงข่าวสารอย่างทั่วถึง สร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร และผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย เปิดโอกาสให้ชุมชน ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม	.609
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Value)			11.350
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of Variance)			36.613
ค่าร้อยละความแปรแปรปรวนสะสมของตัวแปร (Cumulative present of Percent of Variance)			36.613

จากตารางที่ 34 พบว่า องค์ประกอบย่อยที่ 2.1 มีตัวแปรสำคัญบรรยายจำนวน 20 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) คือ ตัวแปร 10 , 24 , 17 , 37 , 22 , 8 , 23 , 11 , 25 , 19 , 28 , 27 , 35 , 9 , 18 , 20 , 36 , 6 , 38 , 16 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรใน องค์ประกอบอยู่ระหว่าง .609 - .729 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Value) เท่ากับ 11.350 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of Variance) เท่ากับ 36.613 และค่าร้อยละความแปรแปรปรวนสะสมของตัวแปร (Cumulative present of Percent of Variance) เท่ากับ 36.613 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 20 ตัวแปรเป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และ องค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา ได้ร้อยละ 36.613 และเมื่อเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Value) กับ องค์ประกอบทั้ง 2 องค์ประกอบ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 และเมื่อพิจารณาตัวแปร ทั้งหมดในองค์ประกอบที่ 2 ที่ตัวแปรส่วนใหญ่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ และพฤติกรรมและวิธีการในการบริหาร ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่ ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบย่อยที่ 2.1 นี้ว่า “คุณสมบัติสำหรับ ผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ”

ตารางที่ 35 รายละเอียดขององค์ประกอบย่อยที่ 2.2 ขององค์ประกอบที่ 2

ที่	ตัวแปร	รายละเอียด	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1	93	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถและมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ มีแนวคิดที่จะพัฒนาการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	.798
2	95	ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานแบบยืดหยุ่น กล้าปรับเปลี่ยน ขอบข่ายงานโดยการเพิ่มหรือลดงานขอบข่ายการบริหารภายในได้อย่างเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์ในศตวรรษที่ 21	.790
3	94	ผู้บริหารสถานศึกษามีความทุ่มเท จริงจัง จริงใจ เอาใจใส่ในหน้าที่ที่รับผิดชอบ และเอาใจใส่กับบุคลากรภายในสถานศึกษาอย่างทั่วถึง	.760
4	98	ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ขวัญกำลังใจ เสริมสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร ในหลายรูปแบบทั้งทางตรงและทางอ้อม	.753
5	63	ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรม จริยธรรมสามารถบริหารงานบนพื้นฐานของความพอดีและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21	.734
6	57	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะทางสังคม มีทักษะการเรียนรู้และสามารถคิดอย่างมีวิจารณญาณ และมีทักษะในการแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์	.728
7	58	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองโลกในแง่บวก ปรับเปลี่ยนได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น และสามารถมองหรือคาดคะเนสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างสร้างสรรค์	.721
8	62	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถด้านการสื่อสารที่ดี มีระบบการสื่อสารที่ชัดเจนและมุ่งเน้นการถ่ายทอดนโยบายให้แก่บุคลากรภายในสถานศึกษา เพื่อให้การรับรู้ เข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลร่วมกันได้ทุกกลุ่มงาน	.693
9	99	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสาร ถ่ายทอด ให้ความรู้ และทำความเข้าใจ แผนยุทธศาสตร์มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และสามารถในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ตัวชี้วัด และเป้าหมายได้อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21	.687
10	108	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจในจุดเด่น จุดอ่อนของตนเองและผู้อื่น สามารถนำจุดเด่น จุดอ่อน ไปวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อการบริหารจัดการงานบุคคลได้เหมาะสมกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21	.682

ตารางที่ 35 รายละเอียดขององค์ประกอบย่อยที่ 2 ขององค์ประกอบที่ 2 (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	รายละเอียด	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
11	126	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) สามารถใช้หลักนิติธรรม หลักแห่งคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่าได้อย่างสมดุลและเหมาะสม ทันทต่อการเปลี่ยนแปลงของพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21	.633
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Value)			9.280
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of Variance)			29.935
ค่าร้อยละความแปรแปรปรวนสะสมของตัวแปร (Cumulative present of Percent of Variance)			66.548

จากตารางที่ 35 พบว่า องค์ประกอบย่อยที่ 2.2 มีตัวแปรสำคัญบรรยายจำนวน 11 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) คือ ตัวแปร 93 , 95 , 98 , 94 , 57 , 107 , 63 , 108 , 58 , 126 , 62 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .633 - .798 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Value) เท่ากับ 9.280 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 29.935 และค่าร้อยละความแปรแปรปรวนสะสมของตัวแปร (Cumulative present of Percent of Variance) เท่ากับ 66.548 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 11 ตัวแปรเป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้ร้อยละ 66.548 และเมื่อเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Value) กับองค์ประกอบทั้ง 2 องค์ประกอบย่อย แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 2 และเมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งหมดในองค์ประกอบที่ 2 ที่ตัวแปรส่วนใหญ่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและพฤติกรรมและวิธีการในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่ ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบย่อยที่ 2.2 นี้ว่า “ ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ”



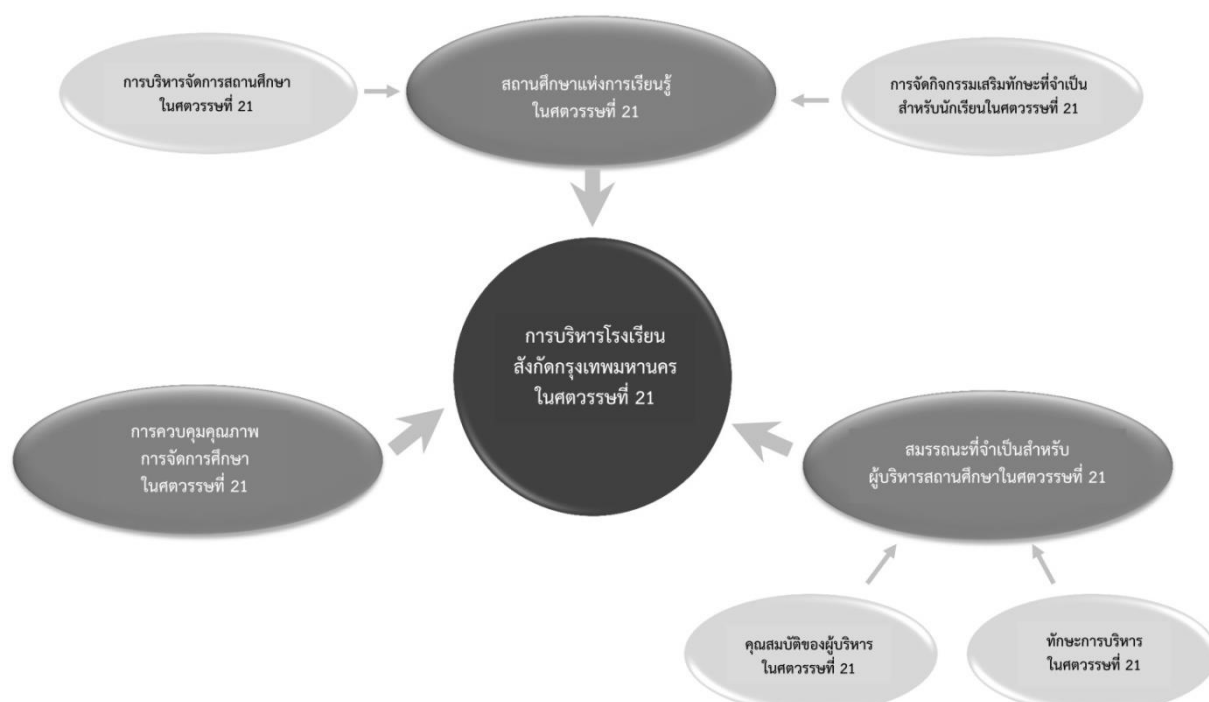
ตารางที่ 36 รายละเอียดขององค์ประกอบที่ 3

ที่	ตัวแปร	รายละเอียด	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1	45	สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการตนเอง ด้วยความเป็นเอกภาพ ด้วยการบริหารจัดการที่ดีโดยใช้หลักธรรมาภิบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารได้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต	.648
2	42	สถานศึกษามีแผนการนิเทศ กำกับ ติดตาม การดำเนินการในการประเมินผลการจัดการศึกษา แล้วนำผลการประเมินที่ได้ มาทบทวน จัดลำดับความสำคัญ พิจารณาวิเคราะห์ ปรับปรุงแก้ไข เพื่อนำไปวางแผนใหม่ กำหนดเป็นเป้าหมายในการพัฒนาในครั้งต่อไป ตามวงจรคุณภาพ (PDCA) ได้อย่างเหมาะสม	.648
3	43	สถานศึกษามีการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพทั้งที่เป็นเงิน งบประมาณ เงินนอกงบประมาณ เน้นความคุ้มค่าและประหยัด จนเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร	.603
4	44	สถานศึกษาสร้างความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่น ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา มีการสร้างเครือข่ายชุมชน ที่มีโครงสร้างแบบเครือข่าย (Network structure) และมีเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Computer) เชื่อมโยงบุคลากรเข้าด้วยกันก่อให้เกิดเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้	.575
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Value)			2.796
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of Variance)			1.997
ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (Cumulative present of Percent of Variance)			59.533

จากตารางที่ 36 พบว่า องค์ประกอบที่ 3 มีตัวแปรสำคัญบรรยายจำนวน 4 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) คือ ตัวแปร 45 , 42 , 43 , 44 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .575 - .648 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Value) เท่ากับ 2.796 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 1.997 และค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (Cumulative present of Percent of Variance) เท่ากับ 59.533 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปรเป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 ได้ร้อยละ 59.533 และเมื่อเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Value) กับองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 3 และเมื่อพิจารณาตัว

แปรทั้งหมดในองค์ประกอบที่ 2 ที่ตัวแปรส่วนใหญ่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ , แผนการนิเทศ กำกับติดตามและการประเมินผล การปรับปรุงแก้ไขและการมีส่วนร่วม ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ การควบคุมคุณภาพการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ”

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 มีองค์ประกอบทั้งหมด 3 องค์ประกอบ สามารถสรุปเป็นแผนภูมิ ได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 38 องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21

จากแผนภูมิที่ 38 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21 มีองค์ประกอบทั้งหมด 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 สถานศึกษาแห่งการ เรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 องค์ประกอบที่ 3 การควบคุมคุณภาพการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 สถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีตัวแปรบรรยาย 35 ตัวแปร ประกอบด้วย แบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบย่อย มีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 1.1 การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีตัวแปรบรรยาย 20 ตัวแปร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. สถานศึกษามีการดำเนินการที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ โดยมีการ กำหนดเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบ และมอบหมายงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม

2. สถานศึกษามีการจัดระบบการบริหารจัดการ ระบบงานภายในให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ว่าด้วยการกระจาย อำนาจ

3. สถานศึกษามีการวัดผลและประเมินผลที่มีมาตรฐาน จากส่วนกลาง โดยเน้นการวัดความรู้ ความเข้าใจและทักษะ กระบวนการ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับแนวคิดและทักษะแห่ง ศตวรรษที่ 21

4. สถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรภายในสถานศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็นครูมืออาชีพควบคู่กันทั้ง จิตวิญญาณของความเป็นครูและจรรยาบรรณวิชาชีพครู

5. สถานศึกษามีแผนยุทธศาสตร์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนมีความรู้ พื้นฐานที่จำเป็นในยุคดิจิทัล (วิทยาศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ เทคโนโลยี สารสนเทศ ภาษา)

6. สถานศึกษามีการส่งเสริมในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหาร จัดการและจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นคุณภาพของผู้เรียนเป็นหลัก เพื่อให้ ผู้เรียนได้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นแห่งศตวรรษที่ 21

8. สถานศึกษามีแผนยุทธศาสตร์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนมีทักษะด้าน การคิดอย่างมีวิจารณญาณและทักษะในการแก้ไขปัญหา

9. สถานศึกษามีการนำผลการประเมินที่ผ่านมา มาศึกษา วิเคราะห์ เพื่อปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์ (Identity) จุดเน้น (Reorientation) ของสถานศึกษา เพื่อรองรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21

10. สถานศึกษามีการวางแผนไว้ล่วงหน้าในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพทั้งภายใน และภายนอก มีการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินการประกันในทุกขั้นตอน

11. สถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอย่างเพียงพอ เกิดความคุ้มค่าและมี ประสิทธิภาพ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมและพัฒนาการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับแนวคิด/ทักษะแห่ง ศตวรรษที่ 21

12. สถานศึกษามีการบริหารโครงการได้อย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ สอดคล้องกับแผนปฏิบัติ ราชการ 4 ปี และ 1 ปี มีการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลโครงการอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งมีการ รายงานต่อสาธารณชนได้อย่างน่าเชื่อถือ

13. สถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในทุกกลุ่มสาระ โดยการเพิ่มเติมทักษะชีวิตและทักษะที่จำเป็นให้สอดคล้องกับพลวัตที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21

14. สถานศึกษาสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศเพื่อเป็นเครื่องมือ/สื่อในการจัดการเรียนการสอน

15. สถานศึกษา มีการพัฒนาองค์กรเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ทันยุค ทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21

16. สถานศึกษามีการบริหารจัดการแบบพอประมาณ สร้างความสมดุลในการบริหารงานภายในสถานศึกษา ไม่มุ่งเน้นงานไปอย่างใดอย่างหนึ่งมากเกินไป

17. สถานศึกษามีการวางแผนในอนาคตเกี่ยวกับงานด้านอาคารสถานที่ ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมรวมทั้งด้านกายภาพของสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้มีความพร้อมกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21

18. สถานศึกษา มีการสร้างแบรนด์ (Brand) ของตนเองอย่างเป็นรูปธรรม จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีของบุคลากรที่มีต่อสถานศึกษา

19. สถานศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรภายในสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดของคุณภาพการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา

20. สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Long-life Learning) ภายในสถานศึกษา มีความยืดหยุ่น จัดสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีความทันสมัย สามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลา

องค์ประกอบย่อยที่ 1.2 การจัดกิจกรรมเสริมทักษะที่จำเป็นสำหรับนักเรียนในศตวรรษที่ 21 มีตัวแปรบรรยาย 15 ตัวแปร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. สถานศึกษา สร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในเป็นพลเมืองที่ทรงคุณค่า ทั้งเป็นพลเมืองไทยและพลเมืองโลกที่ดี ยึดมั่นในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ที่สอดคล้องกับระบบการปกครองในระดับสากล เพื่อรองรับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21

2. สถานศึกษา มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ ริเริ่มสร้างสรรค์ กระบวนการที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงตามพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 สามารถประยุกต์ใช้องค์ความรู้ไปผลิตนวัตกรรมใหม่ๆได้ด้วยตนเอง

3. สถานศึกษา มีการสร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการพัฒนาทักษะชีวิต ให้มีความพร้อมทางด้านอาชีพ เหมาะสมกับศักยภาพของตนเอง และพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21

4. สถานศึกษา มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ รักการเรียนรู้ มีทักษะในการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Independent Study : IS) สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้สอดคล้องกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21

5. สถานศึกษา มีแผนงานในการพัฒนาทักษะทางด้านสารสนเทศ การสื่อสารและด้านเทคโนโลยีให้แก่ผู้เรียน ในแสวงหาความรู้ได้อย่างเหมาะสม ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21

6. สถานศึกษา สร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการดูแลรักษาสุขภาพ พลานามัยของตนเองและผู้อื่นสอดคล้องกับการดูแลสุขภาพอนามัยในระดับสากล มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบในการสร้างความเสี่ยงที่มีผลต่อสุขภาพ

7. สถานศึกษา มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีระบบความคิดและมีกระบวนการคิด เศรษฐกิจ สังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ มีเหตุมีผล และมีวิจารณ์ญาณ

8. สถานศึกษา มีการสร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการพัฒนาทักษะด้านภาษา ให้มีความพร้อมทางการสื่อสาร มีทักษะด้านภาษาอย่างน้อย 2 ภาษา เพื่อพร้อมที่จะเข้าสู่ระดับสากล และพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21

9. สถานศึกษา มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่สอดคล้องกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21

10. สถานศึกษา สร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติ โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนและทุกระดับ เพื่อรองรับกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21

11. สถานศึกษามีการบริหารการจัดการศึกษาที่เน้นกระบวนการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อสร้างองค์ความรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการบูรณาการการเรียนรู้ได้ทั้งภายในห้องเรียนและนอกห้องเรียน

12. สถานศึกษามีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นมาตรฐานการศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษาเป็นหลัก มีการเสริมทักษะด้านวิชาการ ได้แก่ ทักษะทางสมอง ภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และเสริมทักษะด้านการดำเนินชีวิต ทักษะชีวิต พัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม เพื่อเตรียมผู้เรียนให้พร้อมรับกับสถานการณ์และพลวัตที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21

13. สถานศึกษามีแผนยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะสำคัญเพื่อการเรียนรู้ ได้แก่ 3 R (การอ่านออก การเขียนได้ การคิดเลขได้)

14. สถานศึกษามีการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยให้ครูและบุคลากรทุกคนต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีรูปแบบทางความคิดและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการเรียนรู้ที่เป็นทีมและมีความคิดที่เป็นระบบ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันทั้งภายในและภายนอกองค์กร

15. ผู้บริหารสถานศึกษา มีความรับผิดชอบในฐานะเป็นหัวหน้าสถานศึกษา และกล้าตัดสินใจ แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก ภายใต้หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 มีตัวแปรบรรยาย 31 ตัวแปร ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 2.1 คุณสมบัติของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 มีตัวแปรบรรยาย 20 ตัวแปร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร มีแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดไว้ สามารถพัฒนาศักยภาพของบุคลากร สนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากร เพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตามพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21

2. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรภายในองค์กร มีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อสังคมในการจัดการศึกษา

3. ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย มีความรับผิดชอบต่อบุคลากรภายในองค์กรรู้และรักษาสิทธิและหน้าที่ทั้งตนเองและบุคลากรภายในองค์กร อย่างเสมอภาคกัน

4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินกิจกรรมการบริหารจัดการอย่างมีหลักการ ที่เน้นกระบวนการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญ มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์

5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการปรับตัว มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

6. ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ สามารถในการบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมาย

7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร เพื่อเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร

8. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการบริหารจัดการบุคลากร สามารถบริหารจัดการบุคลากรภายในองค์กรบนความแตกต่างของวัฒนธรรมภายในองค์กรแบบพหุวัฒนธรรม ยอมรับความแตกต่างทาง

วัฒนธรรม (Cross – Cultural skill) และความเป็นปัจเจกของแต่ละบุคคลบุคคล จนเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

9. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรภายในองค์กร มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน มีเป้าหมายที่ชัดเจนไปในทิศทางเดียวกัน และเข้าใจในภารกิจตรงกัน

10. ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่ มีทักษะรอบตัว และมีหลักการ วิธี แนวทาง เชี่ยวชาญในงานบริหารจัดการ ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร สามารถบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

11. ผู้บริหารสามารถคัดเลือกบุคลากรได้เหมาะสมกับงานที่มอบหมาย สามารถรวมเอาความสามารถของบุคลากรเพื่อประโยชน์ในการการบริหารจัดการบุคคล

12. สถานศึกษาสามารถบริหารงบประมาณแบบองค์รวม กระจายงบประมาณได้อย่างทั่วถึงและมีความคุ้มค่า

13. ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ มีพฤติกรรมในการบริหารที่มีหลักการ มีความสามารถบริหารทีมงานที่ร่วมมือ ร่วมแรงกันดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร สร้างแนวคิดในการบริหารเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

14. ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากร มีการโต้ตอบกับบุคลากรทั้งที่เป็นด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษรภายในสถานศึกษาอย่างเปิดเผย เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กร

15. ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่น่าเชื่อถือ และสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรทั้งภายในและภายนอก

16. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสร้างทีมงานและบริหารจัดการทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดการ สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงทีและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี

17. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถแสดงบทบาทของตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีความเป็นธรรมชาติของนักบริหารที่อยู่ในจิตใจ เป็นผู้ที่มีอัธยาศัยดี สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร และเป็นทีปรึกษาที่ดีแก่บุคลากร

18. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้หลักการ ที่เป็นเหตุเป็นผลในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อมอบหมายงาน และสามารถพัฒนาผู้นำ และคัดเลือกผู้นำของกลุ่มงานได้อย่างเหมาะสมตรงตามความรู้ความสามารถของบุคลากร และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร

19. ผู้บริหารสถานศึกษามีความพร้อมในการบริหารจัดการสิ่งที่ทำหายใหม่ๆ และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตอย่างคาดไม่ถึงในองค์กร มีการตอบสนองเชิงบวกในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต

20. สถานศึกษามีการสร้างเครือข่าย เพื่อเชื่อมโยงข่าวสารอย่างทั่วถึง สร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เปิดโอกาสให้ชุมชน ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม

องค์ประกอบย่อยที่ 2.2 ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 11 มีตัวแปรบรรยาย 11 ตัวแปร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถและมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ มีแนวคิดที่จะพัฒนาการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานแบบยืดหยุ่น กล้าปรับเปลี่ยนขอบข่ายงานโดยการเพิ่มหรือลดงานขอบข่ายการบริหารภายในได้อย่างเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์ในศตวรรษที่ 21

3. ผู้บริหารสถานศึกษามีความทุ่มเท จริงจัง จริงใจ เอาใจใส่ในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ และเอาใจใส่กับบุคลากรภายในสถานศึกษาอย่างทั่วถึง

4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ขวัญกำลังใจ เสริมสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร ในหลายรูปแบบทั้งทางตรงและทางอ้อม

5. ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรม จริยธรรมสามารถบริหารงานบนพื้นฐานของความพอดีและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21

6. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะทางสังคม มีทักษะการเรียนรู้และสามารถคิดอย่างมีวิจารณญาณ และมีทักษะในการแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์

7. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองโลกในแง่บวก ปรับเปลี่ยนได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น และสามารถมองหรือคาดคะเนสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างสร้างสรรค์

8. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถด้านการสื่อสารที่ดี มีระบบการสื่อสารที่ชัดเจนและมุ่งเน้นการถ่ายทอดนโยบายให้แก่บุคลากรภายในสถานศึกษา เพื่อให้การรับรู้ เข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลร่วมกันได้ทุกกลุ่มงาน



9. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสาร ถ่ายทอด ให้ความรู้ และทำความเข้าใจแผนยุทธศาสตร์มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และสามารถในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ตัวชี้วัด และเป้าหมายได้อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21

10. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจในจุดเด่น จุดอ่อนของตนเองและผู้อื่น สามารถนำจุดเด่น จุดอ่อน ไปวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อการบริหารจัดการงานบุคคลได้เหมาะสมกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21

11. ผู้บริหารสถานศึกษา มีการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) สามารถใช้หลักนิติธรรม หลักแห่งคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่าได้อย่างสมดุลและเหมาะสม ทันทต่อการเปลี่ยนแปลงของพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21

องค์ประกอบที่ 3 การควบคุมคุณภาพการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีตัวแปรบรรยาย 4 ตัวแปร 2 มีรายละเอียด ดังนี้

1. สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการตนเอง ด้วยความเป็นเอกภาพด้วยการบริหารจัดการที่ดี โดยใช้หลักธรรมาภิบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารได้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต

2. สถานศึกษามีแผนการนิเทศ กำกับ ติดตาม การดำเนินการในการประเมินผลการจัดการศึกษา แล้วนำผลการประเมินที่ได้ มาทบทวนจัดลำดับความสำคัญ พิจารณาวิเคราะห์ ปรับปรุงแก้ไข เพื่อนำไปวางแผนใหม่ กำหนดเป็นเป้าหมายในการพัฒนาในครั้งต่อไป ตามวงจรคุณภาพ (PDCA) ได้อย่างเหมาะสม

3. สถานศึกษามีการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพทั้งที่เป็นเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ เน้นความคุ้มค่าและประหยัด จนเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

4. สถานศึกษาสร้างความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่น ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา มีการสร้างเครือข่ายชุมชน ที่มีโครงสร้างแบบเครือข่าย (Network structure) และมีเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Computer) เชื่อมโยงบุคลากรเข้าด้วยกันก่อให้เกิดเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

## ตอนที่ 2 สรุปผลการยืนยันองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21

จากผลการวิจัยที่ได้ในครั้งนี ผู้วิจัยได้นำไปสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่านเพื่อยืนยันผลการวิจัยที่ได้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 37 ค่าความถี่และค่าร้อยละของความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21

ที่	องค์ประกอบ	ความคิดเห็น							
		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์		ความถูกต้อง	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	สถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21								
	1.1 การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21.....	7	100	7	100	7	100	7	100
	1.2 การจัดกิจกรรมเสริมทักษะที่จำเป็นสำหรับนักเรียนในศตวรรษที่ 21.....	7	100	7	100	7	100	7	100
2	สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21								
	2.1 คุณสมบัติของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21.....	7	100	7	100	7	100	7	100
	2.2 ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21.....	7	100	7	100	7	100	7	100
3	การควบคุมคุณภาพการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21.....	7	100	7	100	7	100	7	100

จากตารางที่ 35 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 ว่ามีความเหมาะสม (Propriety standards) จำนวน 7 คน มีความเป็นไปได้ (Feasibility standards) จำนวน 7 คน มีความเป็นประโยชน์ (Utility standards) จำนวน 7 คน และมีความถูกต้อง (Accuracy standards) จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 100 สรุปได้ว่าการยืนยันองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน มีความเห็น

ว่า องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความเป็นประโยชน์และมีความถูกต้อง

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 7 คน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความเป็นประโยชน์และมีความถูกต้อง ครอบคลุมและสอดคล้องกับหลักการ ทฤษฎี แนวความคิดตามกรอบการวิจัย โดยผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านมีความเห็นว่า แต่ละองค์ประกอบมีความเหมาะสม และเป็นประโยชน์มาก เพราะเป็นองค์ประกอบที่ครอบคลุมการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

### องค์ประกอบที่ 1 สถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Learning School in 21<sup>st</sup> century)

องค์ประกอบย่อยที่ 1.1 การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 (School Administration in 21<sup>st</sup> century)

การบริหารจัดการ มีลักษณะเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ ตามพลวัตที่จะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ในศตวรรษที่ 21 สถานการณ์อาจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กระทั่งหันทั้งด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ความเป็นอยู่ และวัฒนธรรม การบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องมีการจัดการให้เกิดความสมดุลทั้งศาสตร์และศิลป์ การบริหารจัดการต้องมีการให้น้ำหนักความสำคัญต่อปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรมาเป็นการให้ความสำคัญของผลผลิตและผลลัพธ์ การบริหารจัดการสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ก็เช่นเดียวกันควรเน้นการบริหารจัดการที่มีการกระจายอำนาจมากขึ้น (Decentralization) ให้มีความสำคัญต่อการมอบหมายอำนาจการควบคุมจากหน่วยงานส่วนกลางไปสู่หน่วยปฏิบัติอย่างแท้จริง เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นอิสระและเกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของหน่วยงานใหม่ให้มีขนาดเล็กลง ไม่ซับซ้อน เลียนแบบการบริหารจัดการแบบธุรกิจเอกชน และสร้างระบบการสนับสนุนการศึกษาทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

นอกจากการบริหารจัดการ ซึ่งครอบคลุมงานทั้ง 4 ฝ่าย ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารงานบุคคลและงานการบริหารทั่วไปแล้ว การจัดสิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และการพัฒนาบุคลากรภายในสถานศึกษาก็มีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะการพัฒนาครูผู้สอนให้มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่ศตวรรษที่ 21 ต้องพัฒนาการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้มากขึ้น เน้นกระบวนการเรียนรู้มากกว่าเน้นความรู้ที่ให้แก่ผู้เรียน ครูผู้สอนต้องเป็นผู้ออกแบบการเรียนรู้ และจัดการเรียนรู้ เพื่อสร้างองค์ความรู้เป็นสู่ทักษะที่จำเป็นต่อชีวิต

องค์ประกอบย่อยที่ 1.2 การจัดกิจกรรมเสริมทักษะที่จำเป็นสำหรับนักเรียนในศตวรรษที่ 21 (Skill for student in 21<sup>st</sup> century)

สถานศึกษา มีหน้าที่หลัก คือ การจัดการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียนเป็นสำคัญ องค์ความรู้ที่จะเกิดขึ้นแก่ผู้เรียน ประกอบด้วย การบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา ครูผู้สอนและการจัดกิจกรรมการ

เรียนการสอน รวมถึงเทคนิคการสอนของครูผู้สอน ดังที่ได้กล่าวมาถึงพลวัตที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 สภาพสังคม การเมืองและวัฒนธรรม เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทักษะที่จำเป็นในการดำรงชีวิตจึงมีการเปลี่ยนแปลงไปตามพลวัตดังกล่าว การจะสร้างทักษะดังกล่าวต้องเกิดขึ้นภายในสถานศึกษา สถานศึกษาจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนหลักสูตรสถานศึกษาให้เหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์ หลักสูตรสถานศึกษาจึงต้องมีการเพิ่มหรือสอดแทรกทักษะชีวิตที่จำเป็นไว้ในหลักสูตรสถานศึกษา การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนต้องสอดแทรกทักษะชีวิตในทุกๆ กลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังนั้น ครูผู้สอนจึงต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองจากเป็นผู้ให้ความรู้ไปเป็นผู้ออกแบบกิจกรรมให้เกิดองค์ความรู้ หรือสอนให้น้อยลง ให้นักเรียนเรียนรู้ให้มาก (teach less , learn more) นอกจากการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนภายในห้องเรียน การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรนอกห้องเรียน เพื่อเพิ่มทักษะที่จำเป็น ตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของสถานศึกษาก็ต้องมีเช่นเดียวกัน

**องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21** (Competencies of Administrator in 21<sup>st</sup> century)

องค์ประกอบย่อยที่ 2.1 คุณสมบัติของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 (Qualification of Administrator in 21<sup>st</sup> century)

การบริหารจัดการสถานศึกษา นอกจากการมีระบบและโครงสร้างที่ดีแล้ว พฤติกรรมของผู้บริหารยังมีผลต่อคุณภาพการบริหารเช่นกัน พฤติกรรมของผู้บริหารแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกัน คุณสมบัติของผู้บริหารไม่ได้เกิดขึ้นจากประสบการณ์หรือการปฏิบัติ คุณสมบัติของผู้บริหารเกิดขึ้นเฉพาะบุคคลเท่านั้น แต่ละบุคคลมีความแตกต่างอย่างสิ้นเชิง คุณสมบัติของผู้บริหารในแต่ละคนมีลักษณะไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของแต่ละคน

จากพลวัตการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 สภาพของเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม มีแนวโน้มที่เปลี่ยนแปลงตามไปอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องบริหารบนความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น คุณสมบัติส่วนตัวอาจจะไม่เพียงพอ จึงต้องมีการกำหนดคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการบริหารของผู้บริหารให้มีคุณภาพ สามารถบริหารจัดการในสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน คุณสมบัติเหล่านี้เป็นคุณสมบัติเฉพาะที่จะติดตัวผู้บริหารอย่างถาวรและยั่งยืน

คุณสมบัติของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ที่ได้นี้ อาจเป็นแนวทางและวิธีในการคัดสรรหรือคัดเลือกผู้บริหารที่ต้องการในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้ได้ผู้บริหารที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการและเหมาะสม

องค์ประกอบย่อยที่ 2.2 ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 (21<sup>st</sup> century Skill of administrator)

ทักษะและภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องพึงมีและเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหาร ทักษะการบริหาร ซึ่งทักษะที่มีในอดีตอาจจะใช้ไม่ได้แล้วสำหรับสถานการณ์ในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารต้องพัฒนาทักษะและเทคนิคใหม่ๆให้ทันต่อเหตุการณ์ในศตวรรษที่ 21 ที่เปลี่ยนแปลงอย่าง

รวดเร็ว ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จึงควรมีทักษะในการบริหารจัดการบนความเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ผู้นำจะต้องมีทักษะในการเสาะหา ใฝ่เรียนรู้และสร้างคนเก่งให้เกิดขึ้นภายในองค์กร และสามารถบริหารคนเก่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำหรือผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ต้องมีทักษะในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ บนฐานของข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยี และส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น และยังต้องมีความสามารถในการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้จะมีทักษะการบริหารในตนเองแล้ว ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรภายในให้มีความคิดสร้างสรรค์ ทักษะที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ ทักษะเรื่องการสอนงาน และการพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำเช่นกัน ผู้บริหารจึงสามารถที่จะผลักดันกลยุทธ์ให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

### องค์ประกอบที่ 3 การควบคุมคุณภาพการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Educational quality control for 21<sup>st</sup> century)

การควบคุมคุณภาพการจัดการศึกษา อาจเกิดขึ้นในทุกๆ ขั้นตอนในการบริหารจัดการหรือการดำเนินงาน ได้แก่ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการประเมินผล (Action) ตามแนวคิดของ ดร.เดมมิง (Dr.Deming) ที่เรียกว่า วัฏจักรคุณภาพ (Deming Cycle) การควบคุมในลักษณะนี้เป็นการควบคุมการดำเนินการทั้งระบบ อาจหมายถึง การบริหารงานทั้ง 4 ฝ่าย การบริหารโครงการ การจัดการเรียนการสอน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งระบบนั้น เป็นการประเมินที่ทำให้ทราบถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ว่าเป็นอย่างไร มีคุณภาพอย่างไรและเกิดปัญหาอะไรบ้าง ส่วนการนิเทศถือว่าเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยกำกับ ติดตามและตรวจสอบในแต่ละงาน เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาและคอยให้คำแนะนำและช่วยเหลือให้กับตรงตามความต้องการ การนำผลการปฏิบัติงานมาศึกษา วิเคราะห์ เพื่อหาวิธีการพัฒนาและแก้ไขเพื่อการปรับปรุงในการดำเนินงานในครั้งต่อไป

คุณภาพการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 สิ่งที่จะบ่งบอกได้ถึงคุณภาพ คือ ผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น กล่าวสั้นๆ หนึ่งก็คือ คุณภาพของนักเรียนนั่นเอง

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบพรรณนา (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 2) เพื่อยืนยันองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 และ การดำเนินการวิจัยประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้ คือ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 มีขั้นตอนดังนี้

**ขั้นที่ 1** วิเคราะห์ประเด็นตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จากการศึกษาเอกสาร (Documentary Study) และ จากการวิจัยอนาคต (EFR : Ethnographic Future Research) ผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

1.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาพอนาคตของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 โดยดำเนินการดังนี้

(1) ผู้วิจัยศึกษา ค้นคว้าข้อมูล ศึกษาเอกสาร (Documentary Study) โดยรวบรวมจากบทความทางวิชาการ นิตยสาร วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ เว็บไซต์ (Website) รวมทั้งหนังสือและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

(2) วิเคราะห์เอกสาร (Content Analysis) เกี่ยวกับภาพอนาคตของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 แล้วนำไปจัดทำเป็นประเด็นข้อคำถาม

(3) ประมวลองค์ความรู้เกี่ยวกับภาพอนาคตของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จากการศึกษาเอกสาร (Documentary Study) และวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ นำมาสังเคราะห์ในทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง แล้วนำไปสร้างเป็นแบบสอบถามภายใต้คำแนะนำและคำปรึกษาของอาจารย์ที่ควบคุมดุษฎีนิพนธ์ จัดทำเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaires) เกี่ยวกับประเด็นข้อคำถามเกี่ยวกับภาพอนาคตของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21

1.2 วิเคราะห์ประเด็นตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จากการวิจัยอนาคต (EFR : Ethnographic Future Research) ผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

(1) ผู้วิจัย ได้ดำเนินการศึกษาภาคสนาม (Field Study) โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - Structure Interview) ที่ครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวกับภาพอนาคตของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 กับผู้เชี่ยวชาญ (Expert) จำนวน 18 ท่าน

1.3 นำประเด็นหรือตัวแปรที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 19 ท่าน วิเคราะห์ประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 แล้วสรุปเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม

### ขั้นที่ 2 การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

1. นำประเด็นตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จากการศึกษาเอกสาร (Documentary Study) และ จากการวิจัยอนาคต (EFR : Ethnographic Future Research) มาวิเคราะห์ประเด็นที่ซ้ำกัน ได้ประเด็นข้อคำถามทั้งหมด 140 ข้อ

2. นำประเด็นที่ได้จากข้อ 1 มาเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaires) เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21

3. ตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย โดยการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ด้วยค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC : Index of Item Objective Congruence) ซึ่งพิจารณาค่า IOC ที่มีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป

4. นำเครื่องมือการวิจัย ไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการทำวิจัยในครั้งนี้จำนวน 2 สำนักงานเขต รวมผู้ให้ข้อมูล จำนวน 36 คน รวบรวมข้อมูลทั้งหมด มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaires) ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - Coefcient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) เท่ากับ 0.991

### ขั้นที่ 3 การเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. นำแบบสอบถามความคิดเห็นจากขั้นที่ 2 ไปเก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูล จากสำนักงานเขต 50 เขต กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sampling Size) โดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักงานเขต จำนวน 48 สำนักงานเขต โดยมีผู้ให้ข้อมูล ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 กลุ่มฝ่ายผู้บริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการเขต ผู้บริหารสถานศึกษา , กลุ่มที่ 2 กลุ่มฝ่ายผู้ปฏิบัติการ ได้แก่ ศึกษานิเทศก์เขต และครูทำหน้าที่วิชาการ , กลุ่มที่ 3 กลุ่มฝ่ายสนับสนุน ได้แก่ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และหัวหน้าฝ่ายการศึกษาในสำนักงานเขต รวมผู้ให้ข้อมูลจากสำนักงานเขตๆ ละ 6 คน จำนวน 288 คน

2. รวบรวมข้อมูล เก็บแบบสอบถามความคิดเห็น คืนได้ 47 สำนักงานเขต จำนวน 282 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.92 นำมาตรวจสอบความถูกต้อง และวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เพื่อหาองค์ประกอบเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21

#### ขั้นที่ 4 สรุปผลและการรายงานผลการวิจัย

ผู้วิจัย นำเสนอข้อมูลในรูปแบบที่เป็นตาราง แผนภูมิ และการพรรณนาตามลักษณะของข้อมูลที่ได้เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์เชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ตอนที่ 2 การยืนยันองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 โดยใช้ผู้ทรงวุฒิ จำนวน 7 ท่าน

#### สรุปผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 ได้ข้อค้นพบ โดยสรุปผลการวิจัยได้ตามวัตถุประสงค์ ได้ดังนี้

1. องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัย สรุปผลการวิจัย ได้ว่า องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบย่อย เรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบที่ได้จากการไปหาน้อย คือ องค์ประกอบที่ 1) สถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มี 2 องค์ประกอบย่อย คือ องค์ประกอบย่อยที่ 1.1) การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และองค์ประกอบย่อยที่ 1.2) การจัดกิจกรรมเสริมทักษะที่จำเป็นสำหรับนักเรียนในศตวรรษที่ 21 , องค์ประกอบหลักที่ 2) สมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มี 2 องค์ประกอบย่อย คือ องค์ประกอบย่อยที่ 2.1) คุณสมบัติของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 และองค์ประกอบย่อยที่ 2.2) ทักษะการบริหารสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 และองค์ประกอบหลักที่ 3) การควบคุมคุณภาพการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังนั้น องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จึงเป็นพหุองค์ประกอบตามสมมุติฐาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**องค์ประกอบที่ 1 สถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21** ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

**องค์ประกอบย่อยที่ 1.1 การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21** มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 20 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง .561 - .754 มีความแปรปรวน (Eigen Value) เท่ากับ 11.500 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 32.585 จัดเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ โดยมีรายละเอียด ดังนี้



1. สถานศึกษามีการดำเนินการที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ โดยมีการกำหนดเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบ และมอบหมายงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม
2. สถานศึกษามีการจัดระบบการบริหารจัดการ ระบบงานภายในให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ว่าด้วยการกระจายอำนาจ
3. สถานศึกษามีการวัดผลและประเมินผลที่มีมาตรฐาน จากส่วนกลาง โดยเน้นการวัดความรู้ ความเข้าใจและทักษะ กระบวนการ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับแนวคิดและทักษะแห่งศตวรรษที่ 21
4. สถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรภายในสถานศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็นครูมืออาชีพพร้อมทั้งจิตวิญญาณของความเป็นครูและจรรยาบรรณวิชาชีพครู
5. สถานศึกษามีแผนยุทธศาสตร์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนมีความรู้พื้นฐานที่จำเป็นในยุคดิจิทัล (วิทยาศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ เทคโนโลยี สารสนเทศ ภาษา)
6. สถานศึกษามีการส่งเสริมในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการและจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ
7. สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นคุณภาพของผู้เรียนเป็นหลัก เพื่อให้ผู้เรียนได้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นแห่งศตวรรษที่ 21
8. สถานศึกษามีแผนยุทธศาสตร์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนมีทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและทักษะในการแก้ไขปัญหา
9. สถานศึกษามีการนำผลการประเมินที่ผ่านมา มาศึกษา วิเคราะห์เพื่อปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์ (Identity) จุดเน้น (Reorientation) ของสถานศึกษา เพื่อรองรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21
10. สถานศึกษามีการวางแผนไว้ล่วงหน้าในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก มีการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินการประกันในทุกขั้นตอน
11. สถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอย่างเพียงพอ เกิดความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมและพัฒนาการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับแนวคิด/ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21
12. สถานศึกษามีการบริหารโครงการได้อย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และ 1 ปี มีการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลโครงการอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งมีการรายงานต่อสาธารณชนได้อย่างน่าเชื่อถือ
13. สถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในทุกกลุ่มสาระ โดยการเพิ่มเติมทักษะชีวิตและทักษะที่จำเป็นให้สอดคล้องกับพลวัตที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21

14. สถานศึกษาสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศเพื่อเป็นเครื่องมือ/สื่อในการจัดการเรียนการสอน

15. สถานศึกษา มีการพัฒนาองค์กรเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ทันยุค ทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21

16. สถานศึกษามีการบริหารจัดการแบบพอประมาณ สร้างความสมดุลในการบริหารงานภายในสถานศึกษา ไม่มุ่งเน้นงานไปอย่างใดอย่างหนึ่งมากเกินไป

17. สถานศึกษามีการวางแผนในอนาคตเกี่ยวกับงานด้านอาคารสถานที่ ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมรวมทั้งด้านกายภาพของสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้มีความพร้อมทันกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21

18. สถานศึกษา มีการสร้างแบรนด์ (Brand) ของตนเองอย่างเป็นรูปธรรม จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีของบุคลากรที่มีต่อสถานศึกษา

19. สถานศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรภายในสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดของคุณภาพการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา

20. สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Long-life Learning) ภายในสถานศึกษา มีความยืดหยุ่น จัดสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีความทันสมัย สามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลา

#### องค์ประกอบย่อยที่ 1.2 การจัดกิจกรรมเสริมทักษะที่จำเป็นสำหรับนักเรียนในศตวรรษที่ 21

องค์ประกอบย่อยที่ 1.2 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 15 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง .494 - .799 มีความแปรปรวน (Eigen Value) เท่ากับ 10.704 และร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 30.581 จัดเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. สถานศึกษา สร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในเป็นพลเมืองที่ทรงคุณค่า ทั้งเป็นพลเมืองไทยและพลเมืองโลกที่ดี ยึดมั่นในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ที่สอดคล้องกับระบบการปกครองในระดับสากล เพื่อรองรับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21

2. สถานศึกษา มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ ริเริ่มสร้างสรรค์ กระบวนการที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงตามพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 สามารถประยุกต์ใช้องค์ความรู้ไปผลิตนวัตกรรมใหม่ๆได้ด้วยตนเอง

3. สถานศึกษา มีการสร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการพัฒนาทักษะชีวิต ให้มีความพร้อมทางด้านอาชีพ เหมาะสมกับศักยภาพของตนเอง และพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21

4. สถานศึกษา มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ รักการเรียนรู้ มีทักษะในการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Independent Study : IS) สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้สอดคล้องกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21

5. สถานศึกษา มีแผนงานในการพัฒนาทักษะทางด้านสารสนเทศ การสื่อสารและด้านเทคโนโลยีให้แก่ผู้เรียน ในแสวงหาความรู้ได้อย่างเหมาะสม ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21

6. สถานศึกษา สร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการดูแลรักษาสุขภาพ พละนาามัยของตนเอง และผู้อื่นสอดคล้องกับการดูแลสุขภาพพละนาามัยในระดับสากล มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบในการสร้างความเสี่ยงที่มีผลต่อสุขภาพ

7. สถานศึกษา มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีระบบความคิดและมีกระบวนการคิด เศรษฐศาสตร์ สังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ มีเหตุมีผล และมีวิจารณ์ญาณ

8. สถานศึกษา มีการสร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการพัฒนาทักษะด้านภาษา ให้มีความพร้อมทางการสื่อสาร มีทักษะด้านภาษาอย่างน้อย 2 ภาษา เพื่อพร้อมที่จะเข้าสู่ระดับสากล และพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21

9. สถานศึกษา มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่สอดคล้องกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21

10. สถานศึกษา สร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติ โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนและทุกระดับ เพื่อรองรับกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21

11. สถานศึกษามีการบริหารจัดการศึกษาที่เน้นกระบวนการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อสร้างองค์ความรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการบูรณาการการเรียนรู้ได้ทั้งภายในห้องเรียนและนอกห้องเรียน

12. สถานศึกษามีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นมาตรฐานการศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษาเป็นหลัก มีการเสริมทักษะด้านวิชาการ ได้แก่ ทักษะทางสมอง ภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และเสริมทักษะด้านการดำเนินชีวิต ทักษะชีวิต พัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม เพื่อเตรียมผู้เรียนให้พร้อมรับกับสถานการณ์และพลวัตที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21

13. สถานศึกษามีแผนยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะสำคัญเพื่อการเรียนรู้ ได้แก่ 3 R (การอ่านออก การเขียนได้ การคิดเลขได้)

14. สถานศึกษามีการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยให้ครูและบุคลากรทุกคนต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีรูปแบบทางความคิดและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการเรียนรู้ที่เป็นทีมและมีความคิดที่เป็นระบบ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันทั้งภายในและภายนอกองค์กร

15. ผู้บริหารสถานศึกษา มีความรับผิดชอบในฐานะเป็นหัวหน้าสถานศึกษา และกล้าตัดสินใจ แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก ภายใต้หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในสถานศึกษา

**องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21** ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

**องค์ประกอบย่อยที่ 2.1 คุณสมบัติของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21**

องค์ประกอบย่อยที่ 2.1 การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 20 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง .609 - .729 มีความ

แปรปรวน (Eigen Value) เท่ากับ 11.250 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 36.613 จัดเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร มีแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดไว้ สามารถพัฒนาศักยภาพของบุคลากร สนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากร เพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตามพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21

2. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรภายในองค์กร มีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อสังคมในการจัดการศึกษา

3. ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย มีความรับผิดชอบต่อบุคลากรภายในองค์กรรู้และรักษาสีทธิและหน้าที่ทั้งตนเองและบุคลากรภายในองค์กร อย่างเสมอภาคกัน

4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินกิจกรรมการบริหารจัดการอย่างมีหลักการ ที่เน้นกระบวนการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญ มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์

5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการปรับตัว มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

6. ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ สามารถในการบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมาย

7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร

8. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการบริหารจัดการบุคลากร สามารถบริหารจัดการบุคลากรภายในองค์กรบนความแตกต่างของวัฒนธรรมภายในองค์กรแบบพหุวัฒนธรรม ยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cross – Cultural skill) และความเป็นปัจเจกของแต่ละบุคคล บุคคล จนเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

9. ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรภายในองค์กร มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน มีเป้าหมายที่ชัดเจนไปในทิศทางเดียวกัน และเข้าใจในภารกิจตรงกัน

10. ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีทักษะรอบตัว และมีหลักการ วิธี แนวทาง เชี่ยวชาญในงานบริหารจัดการ ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร สามารถบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

11. ผู้บริหารสามารถคัดเลือกบุคลากรได้เหมาะสมกับงานที่มอบหมาย สามารถรวมเอาความสามารถของบุคลากรเพื่อประโยชน์ในการการบริหารจัดการบุคคล

12. สถานศึกษาสามารถบริหารงบประมาณแบบองค์รวม กระจายงบประมาณได้อย่างทั่วถึงและมีความคุ้มค่า

13. ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ มีพฤติกรรมในการบริหารที่มีหลักการ มีความสามารถบริหารทีมงานที่ร่วมมือ ร่วมแรงกันดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร สร้างแนวคิดในการบริหารเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

14. ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากร มีการโต้ตอบกับบุคลากรทั้งที่เป็นด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษรภายในสถานศึกษาอย่างเปิดเผย เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กร

15. ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่น่าเชื่อถือ และสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรทั้งภายในและภายนอก

16. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสร้างทีมงานและบริหารจัดการทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดการ สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงทีและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี

17. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถแสดงบทบาทของตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีความเป็นธรรมชาติของนักบริหารที่อยู่ในจิตใจ เป็นผู้มีอัธยาศัยดี สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร และเป็นที่ปรึกษาที่ดีแก่บุคลากร

18. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้หลักการ ที่เป็นเหตุเป็นผลในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อมอบหมายงาน และสามารถพัฒนาผู้นำ และคัดเลือกผู้นำของกลุ่มงานได้อย่างเหมาะสมตรงตามความรู้ความสามารถของบุคลากร และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร

19. ผู้บริหารสถานศึกษามีความพร้อมในการบริหารจัดการสิ่งที่ทำหายใหม่ ๆ และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตอย่างคาดไม่ถึงในองค์กร มีการตอบสนองเชิงบวกในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต

20. สถานศึกษามีการสร้างเครือข่าย เพื่อเชื่อมโยงข่าวสารอย่างทั่วถึง สร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เปิดโอกาสให้ชุมชน ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม

## องค์ประกอบย่อยที่ 2.2 ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21

องค์ประกอบย่อยที่ 2.2 ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 11 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง .633 - .798 มีความแปรปรวน (Eigen Value) เท่ากับ 9.280 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 29.935 จัดเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถและมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ มีแนวคิดที่จะพัฒนาการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานแบบยืดหยุ่น กล้าปรับเปลี่ยนขอบข่ายงานโดยการเพิ่มหรือลดงานขอบข่ายการบริหารภายในได้อย่างเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์ในศตวรรษที่ 21

3. ผู้บริหารสถานศึกษามีความทุ่มเท จริงจัง จริงใจ เอาใจใส่ในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และเอาใจใส่กับบุคลากรภายในสถานศึกษาอย่างทั่วถึง

4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ขวัญกำลังใจ เสริมสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร ในหลายรูปแบบทั้งทางตรงและทางอ้อม

5. ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรม จริยธรรมสามารถบริหารงานบนพื้นฐานของความพอดีและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21

6. ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะทางสังคม มีทักษะการเรียนรู้และสามารถคิดอย่างมีวิจารณญาณ และมีทักษะในการแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์

7. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองโลกในแง่บวก ปรับเปลี่ยนได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น และสามารถมองหรือคาดการณ์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างสร้างสรรค์

8. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถด้านการสื่อสารที่ดี มีระบบการสื่อสารที่ชัดเจนและมุ่งเน้นการถ่ายทอดนโยบายให้แก่บุคลากรภายในสถานศึกษา เพื่อให้การรับรู้ เข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลร่วมกันได้ทุกกลุ่มงาน

9. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสาร ถ่ายทอด ให้ความรู้ และทำความเข้าใจแผนยุทธศาสตร์มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และสามารถในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ตัวชี้วัด และเป้าหมายได้อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21

10. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจในจุดเด่น จุดอ่อนของตนเองและผู้อื่น สามารถนำจุดเด่นจุดอ่อน ไปวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อการบริหารจัดการงานบุคคลได้เหมาะสมกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21

11. ผู้บริหารสถานศึกษา มีการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) สามารถใช้หลักนิติธรรม หลักแห่งคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่าได้อย่างสมดุลและเหมาะสม ทันทต่อการเปลี่ยนแปลงของพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21

**องค์ประกอบที่ 3 การควบคุมคุณภาพการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21** มีรายละเอียด ดังนี้

องค์ประกอบที่ 3 การควบคุมคุณภาพการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง .575 - .648 มีความแปรปรวน (Eigen Value) เท่ากับ 2.796 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 1.997 จัดเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการตนเอง ด้วยความเป็นเอกภาพด้วยการบริหารจัดการที่ดี โดยใช้หลักธรรมาภิบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารได้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต

2. สถานศึกษามีแผนการนิเทศ กำกับ ติดตาม การดำเนินการในการประเมินผลการจัดการศึกษา แล้วนำผลการประเมินที่ได้ มาทบทวนจัดลำดับความสำคัญ พิจารณาวิเคราะห์ ปรับปรุงแก้ไข เพื่อนำไปวางแผนใหม่ กำหนดเป็นเป้าหมายในการพัฒนาในครั้งต่อไป ตามวงจรคุณภาพ (PDCA) ได้อย่างเหมาะสม

3. สถานศึกษามีการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพทั้งที่เป็นเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ เน้นความคุ้มค่าและประหยัด จนเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

4. สถานศึกษาสร้างความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่น ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา มีการสร้างเครือข่ายชุมชน ที่มีโครงสร้างแบบเครือข่าย (Network structure) และมีเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Computer) เชื่อมโยงบุคลากรเข้าด้วยกันก่อให้เกิดเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

## 2. การยืนยันองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21



ผู้วิจัยสรุปผลการยืนยันองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จากการสอบถามจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน ได้ผลดังนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 ว่ามีความเหมาะสม (Propriety standards) จำนวน 7 คน มีความเป็นไปได้ (Feasibility standards) จำนวน 7 คน มีความเป็นประโยชน์ (Utility standards) จำนวน 7 คน และมีความถูกต้อง (Accuracy standards) จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 100 สรุปได้ว่า การยืนยันองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน มีความเห็นว่า องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความเป็นประโยชน์และมีความถูกต้อง

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยในครั้งนี้ สามารถอภิปรายผล โดยแยกออกเป็น 2 ประเด็นใหญ่ๆได้ คือ องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 และ การยืนยันองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 ผลการวิจัยพบว่ามีองค์ประกอบหลักอยู่ 3 องค์ประกอบหลัก และ 4 องค์ประกอบย่อย โดยเรียงลำดับตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ได้ดังนี้ คือ องค์ประกอบที่ 1) สถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Learning School in 21<sup>st</sup> century) ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย คือ 1.1) การบริหารจัดการสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 (School Administration in 21<sup>st</sup> century) และ 1.2) การจัดกิจกรรมเสริมทักษะที่จำเป็นสำหรับนักเรียนในศตวรรษที่ 21 (Skill for student in 21<sup>st</sup> century) องค์ประกอบที่ 2) สมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Competencies of Administrator in 21<sup>st</sup> century) ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย คือ 2.1) คุณสมบัติของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 (Qualification of Administrator in 21<sup>st</sup> century) 2.2) ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 (Skill of Administrator in 21<sup>st</sup> century) และองค์ประกอบที่ 3) การควบคุมคุณภาพการจัดการศึกษา (Quality Control for education in 21<sup>st</sup> century) ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น มีความสอดคล้องกับสมมุติฐานการวิจัย ทั้งนี้เพราะการจัดการกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาเป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาเยาวชนโดยตรง นอกจากนี้ยังมีองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาการศึกษา คือ การบริหารจัดการผู้บริหารสถานศึกษา และการควบคุมคุณภาพการจัดการศึกษาทั้งภายในและภายนอก หัวใจสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้คนได้พัฒนาอย่างมีศักยภาพและเต็มความสามารถ มีทักษะชีวิตที่จำเป็นในการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นและสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว ดังนั้น การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีความเป็นสากล ทันสมัย ทันเหตุการณ์ เป็นการพัฒนาการศึกษาอย่างต่อเนื่อง สามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาได้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ มีคุณภาพเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

สถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ องค์ประกอบย่อยที่ 1.1 การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง .561 - .754 มีความแปรปรวน (Eigen Value) เท่ากับ 11.500 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 32.585 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 20 ตัวแปร ในองค์ประกอบย่อยที่ 1 แสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 มีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน แสดงว่าตัวแปรทั้ง 20 ตัวแปร สามารถจัดอยู่ในองค์ประกอบย่อยที่ 1.1 การบริหาร



สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อธิบายได้ว่า การวางแผนการบริหารจัดการสถานศึกษา นับว่ามีความสำคัญมากในการเตรียมความพร้อมของสถานศึกษา การสร้างความรู้ ความเข้าใจและความตระหนัก การรับรู้ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ร่วมกันของบุคลากรภายในสถานศึกษาทุกฝ่าย เพื่อขับเคลื่อนแผนงานของสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และอาจมีปัจจัยอื่นๆหลายประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ โจนาธาน บอสตัน (Jonathan Boston) และคณะ ได้สรุปให้เห็นสาระสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ ดังนี้ คือ 1) มองว่าการบริหารงานมีลักษณะที่เป็นสากล หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ไม่มีความแตกต่างอย่างเป็นนัยสำคัญระหว่างการบริหารงานของภาครัฐกิจเอกชนและการบริหารงานของรัฐ 2) ปรับเปลี่ยนจากการให้น้ำหนักความสำคัญที่เดิมมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการควบคุมปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรและกระบวนการต่างๆ มาเป็นการควบคุมในเรื่องของผลผลิตและผลลัพธ์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในการรับผิดชอบต่อกระบวนการของการทำงาน (Process accountability) มาเน้นการรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (Accountability for results) แทน 3) ให้ความสำคัญต่อการมอบอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลาง (Devolution of centralized power) ไปให้หน่วยงานผู้ปฏิบัติ 4) เน้นปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับ โดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างการทำกับดูแลควบคุมที่เป็นภารกิจเชิงพาณิชย์และไม่เชิงพาณิชย์ออกจากกัน รวมถึงแยกภารกิจงานเชิงนโยบายและการให้บริการออกจากกันอย่างเด็ดขาด 5) เน้นการแปรรูปกิจการของรัฐให้เป็นเอกชน (Privatization) และให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก (Outsourcing) รวมทั้งประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้างและการแข่งขันประมูลงาน (Competitive tendering) เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพให้บริการให้สูงขึ้น 6) ปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาว่าจ้างบุคลากรของภาครัฐให้มีลักษณะเป็นระยะสั้นและกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้ 7) เลียนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาครัฐกิจเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจ การทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (Performance agreement) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจัดจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราวเฉพาะกิจ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานและให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร (Corporate image) 8) การสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนในรูปแบบของตัวเงิน (Monetary incentives) มากขึ้น 9) สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิตส่วนพัฒนาชัย กุลสิริสวัสดิ์ กล่าวถึงการบริหารจัดการสมัยใหม่ว่า ต้องประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ เป็นองค์กรที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆควบคุมการพัฒนาคุณภาพ และบริหารเพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าพันธกิจ :

- 1) สร้างความเป็นผู้นำในธุรกิจที่ดำเนินอยู่
- 2) สร้างเสริมการทำงานเป็นทีม
- 3) สร้างความพอใจให้กับลูกค้า
- 4) สร้างรายได้อย่างต่อเนื่อง
- 5) สร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมที่ดี และช่วยเหลือสังคม วัฒนธรรมองค์กร วัตถุประสงค์

1) สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า 2) มีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม 3) ให้การศึกษาและพัฒนาบุคลากรตลอดเวลา วิธีคิด :

- 4) ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพ
- 5) ให้ความสำคัญแก่กระบวนการทำงาน
- 6) กระบวนการถัดไปคือลูกค้าของเรา
- 7) วิธีการทำงาน
- 7) บริหารด้วยข้อมูลจริงใน

สถานที่จริง 8) แก้ปัญหาที่สาเหตุ เน้นการป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ 9) ใช้กรรมวิธีทางสถิติ 10) จัดลำดับความสำคัญ 11) ดำเนินการบริหารแบบ PDCA 12) สร้างระบบมาตรฐานที่มีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

ค่านิยม : 1) ถูกต้อง 2) ถูกใจ 3) ถูกเวลา 4) ถูกหลัก ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ต้องคำนึงถึงคุณภาพ นิยามคุณภาพในความหมายเดิม คุณภาพคือ การทำให้ได้มาตรฐานในความหมายใหม่ คือความพอใจของลูกค้า คือคุณประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับจากการใช้สินค้าและบริการ คือสภาพที่เป็นคุณ คือความสุขของทุกคน ในสิ่งที่ชอบธรรม คือการที่ลูกค้ากลับมาหาเราไม่ใช่สินค้ากลับมาหาเรา นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงค่านิยมหลัก แนวคิดขององค์กรในการสู่ความเป็นเลิศที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย 1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ 2) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า 3) การเรียนรู้ขององค์กรของแต่ละบุคคล 4) การเห็นคุณค่าของพนักงานและลูกค้า 5) ความคล่องตัว 6) การมุ่งเน้นอนาคต 7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง 9) ความรับผิดชอบต่อสังคม 10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า 11) มุมมองในเชิงระบบ ซึ่งสอดคล้องกับเนตรพัฒนา ยาวีราข กล่าวไว้ในเรื่องแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ เป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์เนื่องจากการจัดการต่อการเพิ่มคุณค่าเพื่อให้องค์กรแข็งแกร่ง ซึ่งถ้าอ่อนแอ ในยุคการแข่งขันก็จะหายไปจากวงจรธุรกิจ ดังนั้นเพื่อความอยู่รอดผู้บริหารจึงคิดหากลยุทธ์ในการบริหารจัดการอย่างดีที่สุด และที่นำมาใช้กันในปัจจุบันในองค์กรต่างๆทั้งทางธุรกิจภาคเอกชนและรัฐบาล คือการจัดการกลยุทธ์ ปัจจุบันการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์ รวมไปถึงหน่วยรัฐบาล รัฐวิสาหกิจ โรงพยาบาล สถานศึกษา และองค์กรในรูปแบบต่างๆอีกด้วย เนื่องจากแผนกลยุทธ์จะช่วยกำหนดเป้าหมายแน่นอนชัดเจน และให้วิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกันระหว่างพนักงานและองค์กรศึกษาที่ผ่านมาก็ให้การสนับสนุนสมมติฐานที่ว่า การวางแผนกลยุทธ์จะช่วยให้ผลตอบแทนทางการเงินขององค์กรได้ดีกว่าการดำเนินงานที่ปราศจากการวางแผนระยะยาว ส่วน ชาวดีฮิรี (Chowdhury) ได้กล่าวถึง ด้านกระบวนการว่า การบริหารจัดการต้องมีการเรียนรู้ว่า ความล้มเหลวในวันนี้สอนให้เราประสบความสำเร็จในวันหน้า เขาเน้น 4 เรื่องที่สำคัญ คือ 1) การให้ความรู้ถึงรากหญ้า (Grass-root education) เกี่ยวข้องกับการอบรมพนักงานทุกระดับตั้งแต่ประธานบริษัทจนถึงคนงานอย่างไม่แยกชั้นวรรณะ 2) มีมาตรการเชิงป้องกัน (Fire Prevention) การป้องกันสินค้าที่ชำรุดทำให้ลูกค้าพึงพอใจและมีความจงรักภักดี 3) มีการติดต่อโดยตรง (Direct interaction) ทำให้ลูกค้าเกิดความกระตือรือร้นจะมาแทนที่การวัดความพึงพอใจ และ 4) ปรับตัวตามยุค (Effective globalization) ผู้จัดการต้องเข้าใจตลาดและลูกค้าก่อนแนะนำผลิตภัณฑ์ ส่วนสุมานาตรา , คริสโตเฟอร์ เอ. บาร์เล็ทท์ และ ปีเตอร์ มอแรน (Sumanatra Ghoshal, Christopher A. Bartlett and Peter Moran) กล่าวไว้ว่า ให้โยนกระบวนการที่เดิม ๆ ทิ้งไป และทดลองกับสิ่งใหม่ ๆ ที่ดีกว่า ประเด็นแรกเกี่ยวกับสังคมคือ บริษัทต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมด้วย มิฉะนั้นช่องว่างระหว่างเศรษฐกิจและกฎเกณฑ์ของสังคม จะยิ่งเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ นั่นคือการกระทำที่สังคมไม่ยอมรับ ซึ่งจะไม่เกิดผลดีกับผู้ใด และ ซีเค พรฮาฮาลาด (CK Prahalad) มีความเชื่ออย่างมากว่าเราต้องกลับมาทบทวนแนวทางและเครื่องมือการบริหารจัดการ นั่นคือ อำนาจโครงสร้าง ลำดับชั้น การควบคุม ความร่วมมือ ความเป็นเจ้าของ และแรงจูงใจ แนวคิดและเครื่องมือใหม่ๆ

จะเกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงจะเป็นนวัตกรรมพื้นฐานขององค์กร และองค์ประกอบ 6 อย่างที่สำคัญในศตวรรษใหม่คือ 1) การมีประเด็นร่วม 2) ค่านิยมหลักและพฤติกรรมขององค์กร 3) การทำงานเป็นทีม 4) เสริมสร้างทักษะบุคลากร 5) มีความรวดเร็วในการตอบสนอง และ 6) การใช้ทรัพยากรร่วมกันขององค์กรในการสร้างโอกาสใหม่ ๆ และปีเตอร์ โลเรนจ์ (Peter Lorange) กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการในศตวรรษใหม่จะใช้หลักพฤติกรรมศาสตร์ คือ เน้นที่การบริหารจัดการบุคลากรเป็นหลัก การเรียนรู้ที่เร็วขึ้น การทำงานเป็นทีมที่สมาชิกมีวัฒนธรรมแตกต่างกัน กระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลที่เน้นแรงจูงใจ การเจริญเติบโต งบประมาณแบบองค์รวมเน้นโครงการที่เติบโตเร็ว และการควบคุมเชิงรุก การเจริญเติบโตจึงเป็นแบบเร็วสุด ๆ ซึ่งจะเป็นการบริหารจัดการในอนาคตที่ทำให้บริษัทมีผลประกอบการที่ดี นั่นคือการค้นหาโอกาสใหม่ ๆ และการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นอย่างรวดเร็ว เพราะวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์จะสั้น ต้องรีบหาทางคืนทุนโดยเร็ว และ เจ. วิล ฟอพเพน (J. Wil Foppen) ให้ความสำคัญกับการบริหารองค์กร และ การศึกษาเรื่องการบริหารจัดการ ว่าเป็นสองสิ่งที่สำคัญ ที่ทำให้ผู้จัดการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในโลกแห่งความซับซ้อน เพราะเป็นการพัฒนาศักยภาพโดยการให้ความรู้ด้านการบริหารจัดการกับบุคลากร ที่สามารถทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่น ปรับตัว และมีความสร้างสรรค์ สอดคล้องกับแนวโน้มสภาพของสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป และฮาร์มิด บูซิกิ และ จอน อาร์. คิมเบอร์ลี (Hamid Bouchikhi & John R. Kimberly) กล่าวไว้ว่า องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงานให้เป็นแบบเฉพาะตัว เพื่อรองรับทั้งลูกค้าและพนักงาน แนวคิดในศตวรรษใหม่แทนที่จะบอกว่าลูกค้าต้องมาก่อน หรือบุคลากรต้องมาก่อน ต้องเปลี่ยนเป็น ผู้ถือหุ้น ลูกค้า และบุคลากรต้องมาก่อน บุคลากรจะเชื่อผู้บริหารก็ต่อเมื่อผู้บริหารเชื่อในบุคลากรด้วย ดังนั้นองค์กรในศตวรรษที่ 21 ต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องเกี่ยวกับลูกค้า หรือสถานการณ์ของบริษัทให้กับพนักงาน ให้ได้รับรู้และร่วมรับผิดชอบด้วย เพื่อแสดงถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และเดวิด คอนคลิน และ ลอว์เรนซ์ แทปปี้ (David Conklin & Lawrence Tapp) กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จขององค์กรในศตวรรษใหม่เกิดจากนวัตกรรมในองค์กรและเครือข่ายสมาชิกขององค์กร โครงสร้างองค์กรจะเป็นแบบกระจายอำนาจ ไม่เป็นลำดับชั้น แต่จะให้อิสระแก่หน่วยย่อยที่อยู่ในพื้นที่ตามภูมิศาสตร์ต่าง ๆ ที่มีการตัดสินใจเหมือนเป็นผู้ลงทุนเอง มีการสร้างเครือข่ายที่ทำให้เกิดนวัตกรรมทั่วทั้งเครือข่าย และทำให้องค์กรหรือสาขาที่เป็นสมาชิกประสบความสำเร็จ ส่วนทางด้าน ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker) กล่าวว่า การบริหารจัดการสำหรับศตวรรษที่ 21 โลกแห่งอนาคต ปัจจัยที่สำคัญที่สุดซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างขึ้นมาสสนับสนุนการทำงานของตน คือ การเพิ่มผลผลิตของงานและแรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน ( Productivity) และถือว่าเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุดขององค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจหรือองค์กรประเภทอื่นก็ตามดังนั้น ผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 สิ่งที่ทำหายความสามารถ คือ ผู้บริหารสามารถนำพองค์กรของให้อยู่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ ผู้ทำการเปลี่ยนแปลงจะมองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาส ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทราบวิธีการค้นหาการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง และทราบวิธีที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องการ 1) นโยบายการสร้างอนาคต 2) วิธีการอย่างเป็นระบบในการมองหา

และคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลง 3) วิธีที่ถูกต้องในการสร้างความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร 4) นโยบายในการสร้างสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความต่อเนื่อง และปัจจัยทั้งสี่ประการข้างต้นนี้เอง ที่เป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงอนาคตเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ง่าย และสามารถสร้างใหม่ได้ ความพยายามที่จะสร้างอนาคตค่อนข้างมีความเสี่ยงสูง แต่ก็เรียกว่ายังน้อยกว่าการไม่ได้ทำอะไรเลย และ แกรี่ แฮเมล กับ บรีน (Gary Hamel with Breen) กล่าวถึง การบริหารจัดการอนาคตว่า เป็นนวัตกรรมแตกต่างไปจากเดิมๆมีความสามารถอันเป็นลักษณะพิเศษเฉพาะตัวในการสร้างความได้เปรียบในระยะยาว โดยมีขั้นตอนต่างๆที่ต้องเริ่มจากจินตนาการ ไปจนถึงประดิษฐ์คิดค้นที่จะนำไปสู่ “อนาคตของการบริหารจัดการ” ทำให้สามารถเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นผู้สร้างหลักการกระบวนกร และแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการขึ้นใหม่เพื่อใช้ในยุคนสมัยข้างหน้า และนวัตกรรมการบริหารจัดการยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์คุณค่าให้กับโครงสร้าง และบทบาทในองค์กร ประเมินผลงานพนักงาน และการให้ค่าตอบแทน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของปราชญา กล่าวถึงและสมศักดิ์ คงเที่ยง กล่าวว่า หลักการบริหารสถานศึกษามี 9 ประการ คือ 1) ความเข้าใจในการนำนโยบายไปปฏิบัติการ (Policy) 2)ใช้อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Authority) 3) มีความสามารถในการคาดคะเน และจัดทำแผนงาน (Planning) 4) ความสามารถในการจัดโครงสร้างและระบบงาน (Organizing) 5) ความสามารถในการจัดบุคลากรลงในหน่วยงาน (Staffing) 6) ความสามารถในการอำนวยการบริหาร การเป็นผู้นำ (Directing) 7) การร่วมมือประสานงาน ประชาสัมพันธ์ (Coordinating) 8) ความสามารถในการจัดทำรายงานประเมินผลการปฏิบัติงาน (Reporting) 9) ความสามารถในการจัดการควบคุมทรัพยากร ค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน (Budgeting) และชาญชัย อาจินสมัจจาร ได้กล่าวว่า หลักการบริหารการศึกษา แบ่งออกเป็น 1) การตั้งวัตถุประสงค์ (Purposing) การตั้งวัตถุประสงค์จะให้ทิศทางในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 2) การวางแผน (Planning) การวางแผนเป็นการเลือกแนวทางในการปฏิบัติงานจากแนวทางหลายๆ แนวทาง การวางแผนมีประโยชน์เพราะเป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จ การวางแผนจะช่วยประหยัดเวลาการทำงานและการเงินเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล 3) การจัดองค์การ (Organizing) ประกอบด้วย โครงสร้างของหน่วยงานและกระบวนกรขององค์การในฐานะเป็นโครงสร้าง เป็นรูปแบบของความสัมพันธ์ การจัดองค์การเป็นการกำหนดตำแหน่งของบุคลากรในการปฏิบัติงาน เช่นการมอบหมายงานและหน้าที่รับผิดชอบ การประสานงานและการผสมผสานกิจกรรมของทุกคน เครื่องมือที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

องค์ประกอบย่อยที่ 1.2 การจัดกิจกรรมเสริมทักษะที่จำเป็นสำหรับนักเรียนในศตวรรษที่ 21 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง .494 - .799 มีความแปรปรวน (Eigen Value) เท่ากับ 10.704 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 30.581 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 15 ตัวแปร ในองค์ประกอบย่อยที่ 2 แสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 มีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน แสดงว่าตัวแปรทั้ง 15 ตัวแปร สามารถจัดอยู่ในองค์ประกอบย่อยที่ 2 การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่

21 อธิบายได้ว่า ทักษะที่จำเป็นสำหรับนักเรียนในศตวรรษที่ 21 การจัดการเรียนรู้ภายในสถานศึกษานับว่าเป็นหน้าที่หลักที่สำคัญในสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่จะส่งผลให้นักเรียนได้รับทักษะพื้นฐานที่จำเป็น มีปัจจัยพื้นฐานประกอบด้วย หลักสูตรสถานศึกษา ครูผู้สอน สื่อการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ ซึ่งวิจารณ์ พานิช ได้กล่าวถึงทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

สาระวิชาหลัก (Core Subjects) ประกอบด้วย ภาษาแม่ และภาษาสำคัญของโลก ศิลปะ คณิตศาสตร์ การปกครองและหน้าที่พลเมือง เศรษฐศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ โดยวิชาแกนหลักนี้จะนำมาสู่การกำหนดเป็นกรอบแนวคิดและยุทธศาสตร์สำคัญต่อการจัดการเรียนรู้ในเนื้อหาเชิงสหวิทยาการ (Interdisciplinary) หรือหัวข้อสำหรับศตวรรษที่ 21 โดยการส่งเสริมความเข้าใจในเนื้อหาวิชาแกนหลัก และสอดแทรกทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เข้าไปในทุกวิชาแกนหลัก ดังนี้ ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับโลก (Global Awareness) ความรู้เกี่ยวกับการเงิน เศรษฐศาสตร์ ธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการ (Financial , Economics , Business and Entrepreneurial Literacy) ความรู้ด้านการเป็นพลเมืองที่ดี (Civic Literacy) ความรู้ด้านสุขภาพ (Health Literacy) ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Literacy) ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม จะเป็นตัวกำหนดความพร้อมของนักเรียนเข้าสู่โลกการทำงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้นในปัจจุบัน ได้แก่ ความริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรม การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา การสื่อสารและการร่วมมือ ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี เนื่องด้วยในปัจจุบันมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านทางสื่อและเทคโนโลยีมากมาย ผู้เรียนจึงต้องมีความสามารถในการแสดงทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและปฏิบัติงานได้หลากหลาย โดยอาศัยความรู้ในหลายด้าน ดังนี้ ความรู้ด้านสารสนเทศ ความรู้เกี่ยวกับสื่อ ความรู้ด้านเทคโนโลยี ทักษะด้านชีวิตและอาชีพ ในการดำรงชีวิตและทำงานในยุคปัจจุบันให้ประสบความสำเร็จ นักเรียนจะต้องพัฒนาทักษะชีวิตที่สำคัญดังต่อไปนี้ คือ ความยืดหยุ่นและการปรับตัว การริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นตัวของตัวเอง ทักษะสังคมและสังคมข้ามวัฒนธรรม การเป็นผู้สร้างหรือผู้ผลิต (Productivity) และความรับผิดชอบ เชื่อถือได้ (Accountability) ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ (Responsibility) ทักษะของคนในศตวรรษที่ 21 ที่ทุกคนจะต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต คือ การเรียนรู้ 3R x 7C ได้แก่ 3R คือ Reading (อ่านออก), (W) Riting (เขียนได้), และ (A) Arithmetic (คิดเลขเป็น) และ 7C ได้แก่ 1.Critical Thinking and Problem Solving (ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา) 2.Creativity and Innovation (ทักษะด้านการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม) 3.Cross-cultural Understanding (ทักษะด้านความเข้าใจความต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์) 4.Collaboration, Teamwork and Leadership (ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ) 5.Communications, Information, and Media Literacy (ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศ และรู้เท่าทันสื่อ) 6.Computing and ICT Literacy (ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร) 7.Career and Learning Skills (ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้) และยังได้กล่าวถึงหลักสูตรและการสอนในศตวรรษที่ 21 ( 21st Century Curriculum and Instruction ) ต้องแสดงให้เห็นว่า 1) การสอนให้เกิดทักษะการเรียนรู้ใน

ศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นเชิงสหวิทยาการของวิชาแกนหลัก 2) สร้างโอกาสที่จะประยุกต์ทักษะเชิงบูรณาการข้ามสาระเนื้อหา และสร้างระบบการเรียนรู้ที่เน้นสมรรถนะเป็นฐาน (Competency-based) 3) สร้างนวัตกรรมและวิธีการเรียนรู้ในเชิงบูรณาการที่มีเทคโนโลยีเป็นตัวเกื้อหนุน การเรียนรู้แบบสืบค้น และวิธีการเรียนจากการใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based Learning) เพื่อการสร้างทักษะขั้นสูงทางการคิด ส่วนด้านครูผู้สอน ฮาลเพลิน (Halpern) ได้กล่าวถึง การพัฒนาทางวิชาชีพครูในศตวรรษที่ 21 (21st Century Professional Development) ประกอบด้วย 1) จุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อการสร้างครูให้เป็นผู้ที่มีทักษะความรู้ความสามารถในเชิงบูรณาการ การใช้เครื่องมือและกำหนดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติในชั้นเรียน และสร้างให้ครูมีความสามารถในการวิเคราะห์และกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ได้เหมาะสม 2) สร้างความสมบูรณ์แบบในมิติของการสอนด้วยเทคนิควิธีการสอนที่หลากหลาย 3) สร้างให้ครูเป็นผู้มีทักษะความรู้ความสามารถในเชิงลึกเกี่ยวกับการแก้ปัญหา การคิดแบบวิจารณ์ญาณ และทักษะด้านอื่นๆที่สำคัญต่อวิชาชีพ 4) เป็นยุคแห่งการสร้างสมรรถนะทางวิชาชีพให้เกิดขึ้นกับครูเพื่อเป็นต้นแบบ (Model) แห่งการเรียนรู้ของชั้นเรียนที่จะนำไปสู่การสร้างทักษะการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนได้อย่างมีคุณภาพ 5) สร้างให้ครูเป็นผู้ที่มีความสามารถวิเคราะห์ผู้เรียนได้ทั้งรูปแบบการเรียน สติปัญญา จุดอ่อนจุดแข็งในตัวผู้เรียน เหล่านี้เป็นต้น 6) ช่วยให้ครูได้เกิดการพัฒนาความสามารถให้สูงขึ้นเพื่อนำไปใช้สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ทางการสอนและจัดประสบการณ์ทางการเรียนได้เหมาะสมกับบริบททางการเรียนรู้ 7) สนับสนุนให้เกิดการประเมินผู้เรียนอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างทักษะและเกิดการพัฒนาการเรียนรู้ 8) แบ่งปันความรู้ระหว่างชุมชนทางการเรียนรู้โดยใช้ช่องทางหลากหลายในการสื่อสารให้เกิดขึ้น 9) สร้างให้เกิดต้นแบบที่มีการพัฒนาทางวิชาชีพได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (21st Century Learning Environment) เพื่อ 1) สร้างสรรค์แนวปฏิบัติทางการเรียน การรับการสนับสนุนจากบุคลากรและสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เกื้อหนุน เพื่อช่วยให้การเรียนการสอนบรรลุผล 2) สนับสนุนทางวิชาชีพแก่ชุมชนทั้งในด้านการให้การศึกษา การมีส่วนร่วม การแบ่งปันสิ่งปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างกันรวมทั้งการบูรณาการหลอมรวมทักษะหลากหลายสู่การปฏิบัติในชั้นเรียน 3) สร้างผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จากสิ่งที่ปฏิบัติจริงตามบริบท โดยเฉพาะการเรียนแบบโครงงาน 4) สร้างโอกาสในการเข้าถึงสื่อเทคโนโลยี เครื่องมือหรือแหล่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ 5) ออกแบบระบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมทั้งการเรียนเป็นกลุ่มหรือการเรียนรายบุคคล 6) นำไปสู่การพัฒนาและขยายผลสู่ชุมชนทั้งในรูปแบบการเผชิญหน้าหรือระบบออนไลน์

องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ คือ องค์ประกอบย่อยที่ 2.1 คุณสมบัติสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง .609 - .729 มีความแปรปรวน (Eigen Value) เท่ากับ 11.250 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 36.613 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 20 ตัวแปร ในองค์ประกอบย่อยที่ 2.1 แสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21

เป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน แสดงว่าตัวแปรทั้ง 20 ตัวแปร สามารถจัดอยู่ในองค์ประกอบย่อยที่ 2.1 ซึ่งอธิบายได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำและมีคุณสมบัติที่ติดตัวของผู้บริหาร สามารถบริหารงานได้ด้วยศาสตร์และศิลป์ได้อย่างสมดุล สอดคล้องกับเชาวด์ฮูรี (Chowdhury) กล่าวไว้ว่า ศิลปะการบริหารจัดการมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องมีคุณสมบัติเป็นนักฝัน ทำนุบำรุง และมีความพยายามอย่างหนักที่จะทำฝันให้เป็นจริง เขาได้รับบุคลิกสมบัตินำไว้ 4 ประการ คือ 1) เป็นนักสื่อสารที่ดีกับผู้คน (Peoplistic Communication) ผู้นำมีการสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร และมีการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรทุกคนได้อย่างรวดเร็ว 2) สามารถสร้างอารมณ์และความเชื่อ (Emotion and Belief) ผู้นำทำให้บุคลากรเชื่อมั่นในยุทธศาสตร์ การตัดสินใจของผู้นำและเชื่อในงานที่เขาทำอยู่ 3) มีทักษะรอบตัว (Multi-skilled) มีความรู้หลายภาษา รู้หลายวัฒนธรรม และรู้เรื่องราว ต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งสำคัญในการบรรลุความสำเร็จ และ 4) เป็นนักคิดเรื่องใหม่ ๆ (Next mentality) ผู้นำระดับโลกเมื่อทำเฉลิมฉลองความสำเร็จแล้วจะมีการตั้งเป้าหมายเรื่องใหม่ทันที โดยสรุป ผู้นำยุคใหม่เป็นผู้ที่ทำงานหนัก ไม่พึงพอใจอะไรง่าย ๆ ยึดมั่นในแนวคิด มีความกระตือรือร้น และไม่ย่อท้อ นอกจากนี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และต้องกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจในสิ่งตนเองต้องเผชิญอยู่ สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสังคม ซึ่งสอดคล้องกับเจมส์ เอ็ม. คูเซส และ บาร์รี เอส. พอสเนอร์ (James M. Kouzes and Barry S. Posner) ได้กล่าวไว้ว่า “ผู้นำจะต้องมองไปในอดีตและสามารถมองไปในอนาคต” ซึ่งหมายถึง ผู้นำต้องทบทวนประสบการณ์ในอดีตเพื่อนำไปใช้ในอนาคต มีบทเรียน 7 ข้อที่พวกเขาคิดว่ายังคงใช้ได้ถึงศตวรรษที่ 21 คือ ผู้นำจะต้อง 1) มีความน่าเชื่อถือ 2) ใช้ระบบการนำในทุกระดับ 3) สร้างความท้าทาย 4) มุ่งเน้นอนาคต 5) ทำงานเป็นทีม 6) สร้างตำนานให้คนกล่าวถึง และ 7) ดูแลคนด้วยใจ และอิงกา ลิลล์ โฮร์มเบิร์ก และ โจนาส ริดเดอร์สตราเล (Ingalill Holmberg and Jonas Ridderstrale) พูดถึงผู้นำในยุคดิจิทัลว่าต้องมีคุณสมบัติดังนี้ คือ มีนวัตกรรม มีความใฝ่ฝัน และมีความรู้สึก (ใช้ผัสสะทั้ง 5 คือ การเห็น ได้ยิน ได้กลิ่น ลิ้มรส สัมผัส) คือ ใช้ความฝันที่สามารถทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ความฝันที่ว่านี้คือจินตนาการและความรู้สึก ที่สามารถทำให้เกิดการทำลายอย่างสร้างสรรค์ (Creative Destruction) คือ ผู้นำใช้จินตนาการและความรู้สึกในการกระตุ้นก่อเกิดความโกลาหลขึ้น แทนที่จะออกระเบียบ แล้วใช้ประสบการณ์ของสมาชิกในกลุ่มในการจัดระเบียบขึ้นมาใหม่โดยใช้ความรู้สึกมากกว่าเหตุผล โดยที่ผู้นำจะแสดงในบทบาทเป็นผู้ช่วยเหลือเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว และลินดา เอ. ฮิลล์ (Linda A. Hill) ให้หลักคิดว่าผู้นำในยุคหน้าประกอบด้วย กลุ่มคนเก่ง มีความใฝ่ฝัน และมีความแตกต่างกัน กลุ่มผู้นำเหล่านี้เป็นกลุ่มที่เรียกว่าอัจฉริยะ การบริหารจัดการกลุ่มคนเก่งเหล่านี้เป็นยุทธศาสตร์ในการแข่งขันที่สำคัญ โดยบริหารกลุ่มคนเหล่านี้ให้ลงตัวกับความต้องการขององค์กรเป็นเรื่องสำคัญ ด้านเชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้บริหารที่เอื้อต่อการประสบความสำเร็จ มีดังนี้ 1) การสื่อสาร (Communication) เป็นขีดความสามารถที่จะแสดงความคิดเห็น การแสดงออกอย่างชัดเจนในรูปแบบของลายลักษณ์อักษรหรือคำพูด

ประกอบด้วย การเขียน การพูด การป้อนกลับและการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี 2) ทีมงาน (Teamwork) เป็นความสามารถที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในฐานะเป็นผู้นำสมาชิกทีมและเป็นผู้นำทีม ประกอบด้วย การสร้างผลประโยชน์ให้กับทีม (Team contribution) ภาวะความเป็นผู้นำทีม (Team leadership) การบริหารความขัดแย้ง (Conflict management) การเจรจาต่อรอง (Negotiation) การสร้างความสอดคล้องกัน (Consensus) 3) การบริหารตนเอง (Self-management) เป็นขีดความสามารถที่จะประเมินตนเอง การปรับปรุงพฤติกรรม และตอบสนองเงื่อนไขการทำงาน ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐานด้านจริยธรรมและพฤติกรรม ความยืดหยุ่นในการทำงานและการอดทน (Tolerance) กับปัญหาที่คลุมเครือและความรับผิดชอบในการทำงาน 4) ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นความสามารถที่มีอิทธิพลและสนับสนุนบุคคลอื่นให้ทำงานได้ ประกอบด้วย การสร้างความหลากหลาย (Diversity awareness) และการทำความเข้าใจความเป็นสากลระดับโลก (Global understanding) การบริหารโครงการ (Project management) การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management action) 5) ความคิดเชิงวิฤต (Critical thinking) เป็นความสามารถในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ประกอบด้วย การแก้ปัญหา (problem solving) การใช้วิจารณญาณ (Judgment) และการตัดสินใจ (Decision making) กระบวนการรวบรวมข้อมูลและการตีความ (Information gather and interpretation) การสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity innovation) 6) ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) เป็นขีดความสามารถที่จะอ้างความประทับใจเชิงบวกการสร้างเชื่อมั่น และการอ้างรักษาความก้าวหน้าในอาชีพ ประกอบด้วย การดำรงตน (Personal presence) ความคิดริเริ่มของบุคคล (Personal initiative) และการจัดงานหรือการบริหารอาชีพ (Career management) และวิกรม กรมดิษฐ์ ได้กล่าวถึง การเป็นนักบริหารที่ดีนั้นควรคุณสมบัติดังนี้ 1) มีการศึกษามีความรู้ในเรื่องที่ตนเองได้ศึกษาเล่าเรียนมา หรือมีความถนัดทำในสิ่งที่ตนเองเรียน เพื่อจะได้นำความรู้นั้นมาเป็นพื้นฐานในการประกอบอาชีพให้ประสบความสำเร็จจนเป็นมืออาชีพ พยายามหาโอกาสก้าวเดินไปในทิศทางที่ตนเองมีความรู้ CEO ส่วนใหญ่ที่ประสบความสำเร็จในองค์กรสากลล้วนมีพื้นฐานมาจากวิชาชีพที่เขาได้เรียนมาเกือบทั้งสิ้น 2) มองโลกในแง่บวก มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างสรรค์สิ่งที่ดีๆ ให้ตนเองและองค์กร การมีความคิดในแง่บวกทำให้เป็นคนที่มีจิตใจกว้างขวาง ยอมรับสิ่งใหม่ๆ และเกิดการเรียนรู้ได้ง่าย เมื่อมีอุปสรรคใดๆ ไม่ย่อท้อ มักทำให้กำลังใจตนเองอยู่เสมอว่า วันนี้ต้องดีกว่าเมื่อวานและพรุ่งนี้ต้องดีกว่าวันนี้ 3) ความเป็นธรรมชาติของนักการตลาดอยู่ในจิตใจ เพราะในวงการธุรกิจทุกสิ่งทุกอย่างในโลกขึ้นอยู่กับการค้าขายแลกเปลี่ยนอันเป็นเรื่องของผลประโยชน์ นิสัยนักการตลาดทำให้เป็นคนที่น่าสนใจผู้อื่นได้ง่าย ถ้าไม่สามารถสร้างตลาดได้ก่อน ธุรกิจที่จะลงทุนก็จะมีโอกาสเสี่ยงสูง 4) มีอัธยาศัยดี ต้อนรับจับคู่ และเข้าสังคมกับผู้อื่นได้ง่าย เวลาไปงานเลี้ยงสังสรรค์ใดๆ ต้องเปิดกว้าง ไม่ใช่จับกลุ่มเฉพาะกับคนที่รู้จักหรือยืนหลบมุมอยู่คนเดียว เพราะยิ่งรู้จักคนมากก็ยิ่งมีช่องทางในการขยายโอกาสทางธุรกิจมาก พยายามทำตัวให้เป็นนักประชาสัมพันธ์ที่ดี การเป็นคนที่มีบุคลิกภาพ สนุกสนาน ร่าเริง แจ่มใส รู้จักร้องรำทำเพลง เข้าสังคมกับใครๆ ได้ง่าย ยิ่งทำให้ที่คบหาด้วยมีความสบายใจ ไม่รู้สึกว่าเป็นคนที่ถือตัวหรือเก็บตัว ลูกค้า



หรือเพื่อนฝูงในวงการก็อยากไปมาหาสู่คบค้าสมาคมด้วย 5) มีความอดทน ไม่ล้มเลิกสิ่งใดง่ายๆ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และความวิริยะอุตสาหะเป็นคุณสมบัติอันสำคัญยิ่งในการธุรกิจ ผู้บริหารต้องอดทนต่อภาวะความกดดัน แรงเสียดทาน ทั้งเรื่องเล็กและเรื่องใหญ่ให้ได้ อุปสรรคเป็นเครื่องฝึกจิตใจให้เข้มแข็ง การทำงานให้สำเร็จเรื่องหนึ่งๆย่อมต้องใช้เวลารอคอย บางเรื่องอาจเห็นผลช้า มิใช่ว่า มีเรื่องอะไรเกิดขึ้นก็ล้มเลิกโครงการหรือความคิดง่ายๆ โดยยังไม่ได้ทดลองแก้ไขปัญหาละเลย ถ้าเป็นเช่นนี้การงานคงจะประสบความสำเร็จได้ยาก ต้องไม่ลืมว่ากรุงโรมไม่ได้สร้างภายในคืนเดียว 6) กล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออกในเรื่องที่ถูกต้อง ไม่มีความจำเป็นต้องขี้อาย นิสัยคนเอเชียส่วนใหญ่โดยเฉพาะคนไทยมักไม่ค่อยกล้าแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม เพราะขาดความมั่นใจ การแสดงออกทางความคิดและการกระทำย่อมมาซึ่งความรับผิดชอบ ซึ่งนับเป็นคุณสมบัติของสำคัญของการเป็นผู้นำที่ดี 7) กล้าตัดสินใจ มีความเด็ดเดี่ยว ถ้าทุกอย่างมีเหตุและผล วันนี้ต้องการอย่างหนึ่ง พรุ่งนี้ต้องการอีกอย่างหนึ่ง จนคนอื่นๆ ปรับตัวไม่ทัน เพราะนั้นแสดงให้เห็นว่าไม่ได้ไตร่ตรองให้รอบคอบเสียก่อนตัดสินใจ ในบางเรื่องเมื่อจำเป็นต้องแก้ไขเร่งด่วน ก็ต้องกล้าตัดสินใจเพื่อขจัดปัญหา ไม่ใช่ปล่อยเวลาให้ล่วงเลยไปจนได้รับความเสียหาย 8) มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงและจิตใจที่เข้มแข็ง หากต้องประสบปัญหาสุขภาพ คงไม่สามารถทำงานที่ตั้งใจไว้ ประสิทธิภาพในการทำงานย่อมเสื่อมถอยลง ดังนั้นผู้นำที่ดีควรสนใจปัญหาสุขภาพ หมั่นดูแลเรื่องอาหารการกิน การออกกำลังกายให้เกิดความสมดุล รวมทั้งต้องรู้จักจัดความเครียด ต้องไม่ลืมไปว่า จิตเป็นนาย กายเป็นบ่าว ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์โดยตรงกับผลของการทำงาน การตัดสินใจ มีผู้บริหารไม่น้อยที่ต้องถอยฉากลงเพราะติดปัญหาเรื่องสุขภาพไม่เอื้ออำนวย การแบ่งเวลาให้แก่การพักผ่อนหย่อนใจกับครอบครัวกับคนที่เรารัก หรือการทำกิจกรรมยามว่างในสิ่งที่ตนเองชอบ มีส่วนช่วยให้ร่างกายได้พักผ่อนและมีความสุข 9) เป็นผู้ฟังที่ดี เพื่อรับรู้ข้อมูลให้ได้มากที่สุด เพราะข้อมูลที่ได้รับย่อมเกิดประโยชน์ในการนำไปปรับใช้ต่อตนเองและองค์กร ในระหว่างการประชุมต้องใช้สมาธิตั้งใจฟัง ข้อนี้ผมมักสังเกตเห็นในงานประชุมหรือสัมมนาต่างๆ ผู้บริหารคนไทยมักไม่ค่อยสนใจฟังคุยกันเองบ้างบางก็ผล็อยหลับไปบ้าง การกระทำเช่นนั้นนอกจากไม่ให้เกิดผู้พูดแล้วยังทำลายโอกาสของตนเองอีกด้วย จึงสมควรปรับปรุงอย่างยิ่ง 10) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Vision) เพราะมีความจำเป็นมากที่เราจะต้องมองให้ไกล คิดให้เป็น ว่าวิถีชีวิตของมนุษย์ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตจะเป็นอย่างไร ทั้งนี้เพราะระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ประวัติศาสตร์ ล้วนเกี่ยวพันกัน เราต้องสามารถตีโจทย์ให้แตกกว่าแนวโน้มจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง เพื่อจะได้นำมาวางนโยบายเป็นเป้าหมายขององค์กรให้ขับเคลื่อนไปยังทิศทางเดียวกัน อย่างเช่นที่ผมตั้งเป้าหมายในระยะยาวให้ลูกน้องไว้ว่า เมืองอมตะจะต้องเป็น “The Perfect City” คือเป็นเมืองที่ดีที่สุดแห่งหนึ่งของโลก ดังนั้นมีสิ่งใดที่ควรวางแผนและคิดก็ต้องช่วยกัน 11) ติดตามข่าวสารรอบตัวอยู่เสมอ ต้องท่องให้ขึ้นใจไว้ว่า Businesses is the way of life คือ ไม่ว่าจะ เป็นทางวิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ มีการเคลื่อนไหวตลอดยี่สิบสี่ชั่วโมงทุกมุมโลกขึ้นอยู่กับว่าจะเลือกสนใจด้านใด นอกจากจะได้ข้อมูลในแวนอนแล้วยังมีความจำเป็นต้องเจาะลึกข้อมูลในแนวตั้ง เพื่อนำข้อมูลนั้นมาปรับใช้กับธุรกิจที่ตนเองทำอยู่ แต่ก็ต้องสกัดเอาข้อมูลที่เป็นประโยชน์มา ดังนั้นในจุดนี้ การวางแผนนำ Information Technology มาใช้ในองค์กรจึงเป็นเรื่องจำเป็น

และที่สำคัญมาคือจะต้องให้โอกาสทุกคนในองค์กรเรียนรู้ หรือเข้าถึงข้อมูลอย่างเท่าเทียมกันเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน ยิ่งรู้มากยิ่งสามารถนำมาปรับใช้กับงานและชีวิตประจำวันได้มาก โดยส่วนตัว ช่วงเช้า เมื่อตื่นนอนแล้วสิ่งแรกที่จะต้องทำคือ การฟังข่าววิทยุ สรุปรายวัน และอ่านข่าวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทก่อน นอกจากอ่านหนังสือพิมพ์ 4 ฉบับต่อวันแล้ว ยังต้องตรวจสอบความเคลื่อนไหวของข่าวรอบโลกอีกด้วย การมีความรู้รอบตัวในเรื่องกว้างๆ มีประโยชน์ในวงสนทนาและในการติดต่อธุรกิจอย่างมาก ทำให้ผู้คนที่รู้จักเรามีความรู้สึกว่า เรามีโลกทัศน์ที่กว้างไกล และสนใจเรื่องอื่นๆ บ้าง มิใช่สนใจแต่เฉพาะเรื่องของตนเอง แต่หากเรื่องใดเราไม่มีความรู้หรือไม่ถนัดเราจำเป็นต้องขอความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีความรู้ในเรื่องนั้นๆ ก็อย่าเสียดายเงิน เพราะเป็นไปไม่ได้ที่เราจะรู้ไปเสียหมดทุกเรื่อง ดังนั้น ในการริเริ่มโครงการใหม่ๆ คราใด ยอมเสียเงินและเสียเวลาทำการศึกษาค้นคว้าโครงการก่อนเสมอดีกว่าลงมือทำไปแล้วต้องมาล้มเลิกที่หลัง ซึ่งทำให้เสียเงินและเสียเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์เข้าทำนองเสียร้อยเสียยาก เสียมากเสียง่าย 12) มีความยืดหยุ่นอยู่เสมอ (Flexibility) หากเรายอมรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว เราจะสามารถตั้งรับแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ พร้อมกับการมองปัญหาให้เป็นเรื่องที่ท้าทายความสามารถ อย่ามองให้เป็นอุปสรรค ปัญหาหาปัญหา ค่อยคิดแก้ไขให้รอบคอบ ชีวิตย่อมมีทั้งสุขและทุกข์ มีทั้งความราบรื่นและขวานนามคละเคล้ากันไป ควรคิดเสมอว่า “Nothing is impossible” 13) มีคุณธรรม มีจริยธรรม เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมพร้อมไปกับส่วนตน เพราะการเป็นผู้นำต้องนำด้วยการกระทำ มิใช่แต่เพียงคำพูด คุณธรรมจำเป็นต้องปลูกฝังให้มีอยู่เป็นพื้นฐานของมนุษย์ เพราะองค์กรใดก็ตามแม้จะมีคนเก่งเต็มไปหมด แต่ไม่คนดีหรือคนที่มีคุณธรรม มีแต่คนเห็นแก่ตัว เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน และแก่งแย่งชิงดีแล้ว โอกาสที่องค์กรจะเจริญเติบโตก้าวหน้าคงยาก ดังนั้นผู้นำจึงจำเป็นต้องมีคุณธรรม และจริยธรรม โดยแสดงให้เห็นเป็นตัวอย่าง อย่างเป็นรูปธรรม ไม่ว่าจะเป็นการให้ความยุติธรรมในการทำงาน ความมีน้ำใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ คิดถึงใจเขาใจเรา ดังที่ผลกำหนดนโยบายเรื่องของการกำหนดผลตอบแทนพิเศษในรูปของค่าตอบแทนแห่งความสำเร็จ (Success fee) และสนับสนุนให้ลูกน้องได้เป็นเจ้าแก เพื่อที่เขาได้มีโอกาสเป็นผู้บริหารและเจ้าของกิจการ ในการเข้าไปดูแลบริษัทลูกที่แตกตัวออกไปจากการขยายงานของบริษัท 14) รู้จักคำว่า “พอดี” (Justify) หรือรู้จักเดินทางสายกลางในการทำงาน ไม่ตึงหรือหย่อนจนเกินไป การวางแผนการลงทุน การขยายงานของบริษัทต้องมีความรอบคอบพิจารณาทิศทางของธุรกิจอย่างสมเหตุสมผล ไม่โลภมากจนนำบริษัทไปสู่การก่อให้เกิดหนี้สินเกินตัว ต้องรู้ว่าเรามีกำลังขยายงานได้เท่าใด จึงจะไม่ทำให้บริษัทต้องแบกภาระมากเกินไปคำว่า “พอดี” นำมาซึ่งความรอบคอบให้แก่ตนเองและองค์กรบางครั้งเราอาจต้องยอมเป็นคนที่ยุ่รักษนิยม (conservative) ไม่ใช่ ทำอะไรตามกระแสหรือภาพลวงตาไปเสียหมด จนไม่สามารถแยกแยะได้ เพราะจากวิกฤตการณ์การเงินครั้งใหญ่ เมื่อ พ.ศ.2540 ที่ล้มกันครืนเป็นโดมิโนนั้นล้วนแล้วแต่เกิดจากการไม่รู้จักคำว่า “พอดี” ทั้งสิ้น ทุกวันนี้ นโยบายของกลุ่มมตะคือการไม่สร้างหนี้สินหรือการกู้เงินจากธนาคารโดยไม่จำเป็นจะต้องรู้ว่าเงินที่กู้มานั้นจะนำมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์ใด ต้องไม่ใช่เงินผิดประเภท ในการขยายการลงทุน เราเลือกใช้ที่ดินที่เรามีอยู่ลงทุนแทนการลงทุนด้วยเงินสด ด้วยเหตุนี้จึงทำให้บริษัทมีฐานะการเงินที่

เข้มแข็ง และไม่มีหนี้สินมาก 15) มีความเป็นผู้นำ ข้อนี้สำคัญมาก อาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จของ CEO ทั้งหลายมาจากพื้นฐานทั้ง 13 ข้อที่กล่าวมาข้างต้น 60% ซึ่งเป็นเรื่องของความรู้ ความสามารถในด้านต่างๆรวมถึงด้านการเงิน การตลาด เรียกได้ว่าต้องมีกันแบบรอบตัวเลยทีเดียว ส่วนที่เหลืออีก 40% เป็นเรื่องของคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับการสร้างความมั่นคงและพัฒนาการอย่างต่อเนื่องให้แก่องค์กร ไม่ว่าจะบริษัทหรือพรรคการเมืองก็ล้วนต้องอาศัยคุณสมบัติข้อนี้กันทั้งสิ้นต้องไม่ลืมว่าแม้จะมีผลงานดี มีทรัพย์สินเงินทองมากมายเท่าใด หากผู้นำไม่มีความเป็นผู้นำ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว ไม่สามารถมัดใจหรือสร้างความเชื่อมั่นให้แก่คนที่ทำงานอยู่ในองค์กรเดียวกันได้ โอกาสในการประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนคงยาก เพราะความศรัทธาและความเชื่อมั่นในตัวผู้นำจะนำผู้ร่วมงานไปสู่ความจงรักภักดีขององค์กร เนื่องจากพวกเขาเห็นว่าสามารถร่วมหัวจมท้ายกับองค์กรได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นทุกคนย่อมทำงานกันอย่างทุ่มเทสุดกำลังความสามารถ ไม่ค่อยแต่คิดจะเปลี่ยนงาน อย่าลืมนะว่าทุกวันนี้ในโลกเราไม่มีเรือเดินสมุทรลำใดที่สามารถแล่นไปได้ด้วยกัปตันเพียงคนเดียวนอกจากจะเป็นเรือพายลำเล็กๆที่สามารถพายคนเดียวได้เท่านั้น

องค์ประกอบย่อยที่ 2.2 ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง .633 - .798 มีความแปรปรวน (Eigen Value) เท่ากับ 9.280 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 29.935 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 11 ตัวแปร ในองค์ประกอบย่อยที่ 2 แสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 เป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน แสดงว่าตัวแปรทั้ง 11 ตัวแปร สามารถจัดอยู่ในองค์ประกอบย่อยที่ 2.2 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารควรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทั้งความรู้และทักษะที่จำเป็นในการบริหารจัดการสถานศึกษา นอกจากผู้บริหารจะมีทักษะด้านความสามารถแล้ว การมีมนุษยสัมพันธ์ก็มีส่วนสำคัญอีกประการหนึ่งด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของเชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะดังต่อไปนี้คือ 1) ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) เป็นขีดความสามารถที่ใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญเพื่อทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานบางอย่างต้องการความสามารถเฉพาะเช่น งานด้านบัญชี งานด้านวิศวกร งานด้านวิจันตลาด งานด้านวางแผนการเงิน และการวิเคราะห์ระบบ เป็นต้น ทักษะเหล่านี้ อาจได้มาจากการเรียนหรืออาจได้จากการฝึกอบรมจากประสบการณ์การทำงาน ทักษะด้านเทคนิคในโลก เศรษฐกิจใหม่จะรวมถึงความรู้ด้านเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับระบบข้อมูลสารสนเทศด้วย ซึ่งถือเป็นสิ่งจำเป็น จะแสดงให้เห็นว่าทักษะด้านเทคนิคมีความสำคัญอย่างมากกับผู้บริหารระดับต้นเพราะผู้บริหารระดับต้นจะต้องมีความรู้ความชำนาญที่จะตอบคำถามหรือแก้ปัญหาให้กับพนักงานหรือคนงาน 2) ทักษะด้านมนุษย (Human skill) เป็นขีดความสามารถในการทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่น ผู้บริหารซึ่งมีทักษะด้านมนุษยที่ดีจะเป็นผู้ที่มีการรู้จักตนเองดีมีความสามารถที่จะเข้าใจสิ่งต่างๆได้ดีและเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น องค์ประกอบที่สำคัญของทักษะด้านมนุษยก็คือ ความเป็นเลิศทางอารมณ์ (Emotion Intelligence) เป็นขีดความสามารถที่จะบริหารตนโดยการรู้จักควบคุมอารมณ์ให้เกิดประสิทธิผลในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

ผู้บริหารทุกระดับจำเป็นต้องมีเท่าเทียมกัน 3) ทักษะด้านความคิด (Conceptual skill) เป็นขีดความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผลและแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อน ผู้บริหารที่ดีจะมีความสามารถในการมองสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างกว้างไกลเพื่อแก้ปัญหาโดยคำนึงถึงประโยชน์ของทุกคนความสามารถนี้จะต้องใช้ความคิดในการวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล ทักษะด้านนี้จะรวมถึงความสามารถในการแก้ปัญหาใหญ่ให้เป็นส่วนเล็กๆ เพื่อให้มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ของปัญหา ทักษะด้านความคิดจะมีความสำคัญกับผู้บริหารระดับสูง และทักษะความสำเร็จในการบริหาร (Skills for managerial success) มี 4 แบบคือ

- 1) ทักษะของผู้นำทางด้านกลยุทธ์การบริหาร (Strategic skills)
- 2) ทักษะด้านการทำงาน (Task skills)
- 3) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (People skill)
- 4) ทักษะด้านการรู้จักตนเอง (Self-awareness skills)

โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1) ทักษะของผู้นำทางด้านกลยุทธ์การบริหาร (Strategic skills) ประกอบด้วย การกลั่นกรองสภาพแวดล้อมขององค์การ (Environmental scanning) การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ (Strategic formulation) วิเคราะห์ตัวแปรด้านพฤติกรรมที่มีต่อกลยุทธ์และการกำหนดภารกิจขององค์การ (Mapping strategic intent and defining mission) การปฏิบัติการตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) การบริหารทรัพยากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้ (Human resource congruency)
- 2) ทักษะด้านการทำงาน (Task skills) ประกอบด้วย การกำหนดและการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของวัตถุประสงค์ (Setting and prioritizing objectives) พัฒนาแผนปฏิบัติการและการปฏิบัติตามแผน (Developing plan of action and implementation) การตอบสนองในลักษณะที่ยืดหยุ่นได้ (Responding in a flexible manner) การสร้างคุณค่าในการทำงาน (Creating value) การทำงานตามลำดับขั้นของโครงสร้างองค์การ (Working through the organizational structure) การจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ (Allocating human resource) การบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ (Managing time effectively)
- 3) ทักษะด้านคน (People skill) ประกอบด้วย ทักษะในการมอบหมายงาน การมีอิทธิพลกับบุคคลอื่น และความสามารถในการจูงใจบุคคลอื่นได้ (Delegating , influencing , motivating) ความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง สามารถเจรจาให้ได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (Handling , conflicts , win-win negotiation) การทำงานเป็นเครือข่าย (Networking) รู้วิธีการนำเสนอ (Presentation) มีความสามารถในการสื่อสารและรับฟัง (Communication , listening) การบริหารและศึกษาวัฒนธรรมข้ามชาติ (Cross-cultural management) ความสามารถในการบริหารทีมงานต่างๆ ที่มีลักษณะที่แตกต่างกัน (Heterogeneous teamwork)
- 4) ทักษะด้านการรู้จักตนเอง (Self-awareness skills) ประกอบด้วย ความสามารถในการปรับปรุงตนเอง (Personal adaptability) สามารถทำความเข้าใจอคติส่วนบุคคลได้ (Understanding personal bias) สามารถควบคุมตนเองได้ (Internal locus of control) สอดคล้องกับแนวคิดของบุญช่วย สายราม ได้สรุปเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญ จำนวน 10 ทักษะ ประกอบด้วย 1) ทักษะการสร้างทีมงาน 2) ทักษะการจัดการความขัดแย้ง 3) ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ 4) ทักษะการ

ตัดสินใจ 5) ทักษะการคิดสร้างสรรค์ 6) ทักษะทางเทคโนโลยี/นวัตกรรม/ดิจิทัล 7) ทักษะการสื่อสาร 8) ทักษะการจูงใจ 9) ทักษะการมอบหมายงานและการสอนงาน และ 10) ทักษะชีวิต

องค์ประกอบที่ 3 การควบคุมคุณภาพการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง .575 - .648 มีความแปรปรวน (Eigen Value) เท่ากับ 2.796 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 1.997 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 4 ตัวแปร ในองค์ประกอบที่ 3 แสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน แสดงว่าตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร สามารถจัดอยู่ในองค์ประกอบหลักที่ 3 การควบคุมคุณภาพการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 นับว่าเป็นกำกับดูแล และการตรวจสอบคุณภาพที่เกิดจากการบริหารการศึกษา รวมทั้งการนิเทศติดตาม การประเมินผลและการนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข มีเกณฑ์การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมทั่วกัน ซึ่งสอดคล้องกับ แกรี แฮเมล กับบิลล์ กรีน (Gary Hamel with Bill Green) ได้กล่าวถึงนวัตกรรมด้านการบริหารจัดการอยู่ที่กระบวนการจัดการว่า ได้แก่ การประเมินผลงานพนักงาน และการให้ค่าตอบแทน และ ชีระพล เฟ็งจันทร์ ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้ 1) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 3) ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ 4) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5) ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง 6) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสีย 7) ด้านมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ 8) ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ 9) ด้านคุณภาพวิชาการ 10) ด้านพัฒนาบุคลากร 11) ด้านคุณลักษณะขององค์กร 12) ด้านระบบสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง 13) ด้านประสิทธิผลตามตัวชี้วัด ส่วนนภดล เชนะโยธิน กล่าวสรุปไว้ว่า การบริหารโดยระบบการควบคุมคุณภาพหรือกลุ่มคุณภาพ คือ กิจกรรมหรือกระบวนการแก้ไขปัญหาและควบคุมคุณภาพด้วยกลุ่ม ฉะนั้น การบริหารโดยระบบควบคุมคุณภาพหรือกลุ่มคุณภาพ หมายถึง กิจกรรมร่วมกันของกลุ่มพนักงานรวมตัวกันโดยสมัครใจ เพื่อปรับปรุงและแก้ไขปัญหาขององค์กร ทั้งนี้ ต้องไม่ขัดต่อนโยบายหลักขององค์กร กิจกรรมของ Q.C.C.แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) กิจกรรมที่สามารถวัดหรือคำนวณออกมาเป็นตัวเลขได้ ประกอบด้วย การเพิ่มผลผลิต การลดจำนวนของเสียของผลิตภัณฑ์ การลดจำนวนของลูกค้ายที่ส่งคืนเนื่องจากผลผลิตภัณฑ์ที่ส่งไปไม่ได้คุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ การลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ลง 2) กิจกรรมที่สามารถวัดหรือคำนวณออกมาเป็นตัวเลขได้ ได้แก่ ทำให้ความร่วมมือของพนักงานดีขึ้น ทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานดีขึ้น ทำให้พนักงานมีความรับผิดชอบสูงขึ้น ลดความขัดแย้งในการทำงานลง และหลักการของวัฏจักรเดมिंग (Deming Cycle) ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนด้วยกัน คือ การวางแผน (Plan) กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ ขั้นตอนที่ 1 : การกำหนดเป้าหมาย ต้องระบุเป้าหมายของการควบคุมคุณภาพอย่างชัดเจน โดยระบุให้ได้ว่า "จะทำอะไร" เป้าหมายที่เป็นรูปธรรมหรือเป็นตัวเลข

กำหนดการที่จะให้บรรลุเป้าหมายนั้น ขั้นตอนที่ 2 : การจัดทำแผน จัดทำแผนให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ แผนที่จัดทำจะต้องสอดคล้องกับสถานะที่เป็นอยู่และสามารถปฏิบัติได้ ซึ่งหมายถึง จะต้องมามีข้อมูลรองรับที่ชัดเจนนั่นเอง ขั้นตอนที่ 3 : ตรวจสอบ 5W1H ถ้าแผนขาดสาระที่จำเป็นก็จะเป็นแผนที่ไร้ประโยชน์ และเนื่องจากผู้ที่จะต้องปฏิบัติตามแผนไม่ใช่คนเพียงคนเดียว แต่ประกอบด้วยผู้คนที่เกี่ยวข้องอีกจำนวนมาก แผนที่จัดทำขึ้นจึงต้องมีความชัดเจน รัดกุม ใครอ่านแล้วก็สามารถเข้าใจได้ทันที การตรวจสอบด้วย 5W1H จึงเป็นเรื่องที่จำเป็น การปฏิบัติตามแผนที่จัดทำไว้ (DO) การปฏิบัติตามแผนที่จัดทำไว้ จะต้องทำความเข้าใจแผน เนื่องจากผู้ที่ต้องดำเนินการตามแผน คือ ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องมีการอธิบายแผนให้เป็นที่เข้าใจตรงกันและทั่วถึงกัน และมีการติดตามการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงาน คือ ผู้ที่ดำเนินการตามแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารหรือผู้จัดการจึงมีหน้าที่ต้องคอยสอดส่อง และติดตามการปฏิบัติงานของทุกคน และคอยให้คำปรึกษาเมื่อจำเป็น การตรวจสอบ (CHECK) ถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด โดยตรวจสอบสภาพของดำเนินงาน เป็นการตรวจสอบว่า การดำเนินงานได้เป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ การตรวจสอบนี้จะมัวแต่รอให้ผู้ปฏิบัติงานมารายงานไม่ได้ ผู้บริหารจะต้องลงไปตรวจสอบด้วยตนเอง และตรวจสอบคุณภาพของงาน เป็นการตรวจสอบคุณภาพของการดำเนินงาน (คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือคุณภาพของงานที่ได้) จะต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลว่ามีเหตุผิดปกติเกิดขึ้นหรือไม่ นอกจากนั้นการตรวจสอบคุณภาพของ "ผลงาน" ด้วยตนเอง และการสอบถามผู้ปฏิบัติงานว่าประสบปัญหาอะไรหรือไม่ ก็เป็นเรื่องสำคัญที่มองข้ามไม่ได้ การดำเนินการ (Action) กรณีที่พบว่ามีปัญหา เมื่อตรวจพบว่าเกิดปัญหาขึ้นในการดำเนินงาน จะต้องตรวจหาสาเหตุของปัญหา เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำอีก และจะต้องทำรายงานสรุปในเรื่องดังกล่าว เพื่อเป็นข้อมูลยืนยันการดำเนินการแก้ไขแล้ว กรณีที่ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เมื่อปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย จะต้องมีการทบทวนว่า "เหตุใดจึงปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ" เพื่อสะสมเป็นประสบการณ์หรือองค์ความรู้ในองค์กร และในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป ก็ให้ใช้ประสบการณ์และองค์ความรู้เหล่านี้ให้เป็น ประโยชน์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้นต่อไป โดยทั่วไป "Action" ในกรณีที่บรรลุเป้าหมาย มักจะถูกมองข้ามเสมอ ซึ่งทำให้องค์กรขาดการสะสมองค์ความรู้ แสดงจากภาพความสัมพันธ์ระหว่าง QCC และ PDCA สอดคล้องกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือ RBM (Results Based Management) โดยมีขั้นตอนการ ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการเพื่อให้รู้ทิศทางขององค์กรในอนาคตและวัตถุประสงค์ขององค์กร ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดแหล่งข้อมูลเพื่อให้รู้ว่าข้อมูลของผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีอยู่ที่หน่วยงานใด ภายในองค์กร และจัดเก็บอยู่ในรูปแบบของแฟ้มข้อมูล รายงานประจำเดือน หรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ขั้นตอนที่ 5 ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก เพื่อเป็นเกณฑ์เทียบว่า ผลการปฏิบัติงานดีพอหรือไม่เพียงใด ขั้นตอนที่ 6 การรวบรวมข้อมูล องค์กรดำเนินการรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักในรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก 1 เดือน ทุก 3 เดือน ทุก 6 เดือน หรือทุก 1 ปี เป็นต้น ขั้นตอนที่ 7 การ

บันทึกและการอนุมัติข้อมูลเป็นการทำงานบน Webbase ของระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ขั้นตอนที่ 8 การวิเคราะห์ผล เพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด แล้ววิเคราะห์หาสาเหตุที่ผลการปฏิบัติงานต่ำหรือสูงกว่าเป้าหมายเกินไปเพื่อเสนอทางเลือกต่อผู้บริหารในการปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน ขั้นตอนที่ 9 การรายงานผล เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบนำผลการวิเคราะห์ที่ในขั้นตอนที่ 8 เสนอผู้บริหาร โดยผู้บริหารสามารถเรียกดูข้อมูลผลการปฏิบัติงานขององค์กรผ่านอินเทอร์เน็ตได้ด้วยตนเอง โดยใช้รายงานระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้อีกส่วนหนึ่ง

2. การยืนยันองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 ว่าจะมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความเป็นประโยชน์ และมีความถูกต้องสอดคล้องกับทฤษฎี หลักการ แนวคิดตามกรอบการวิจัย โดยทุกท่านมีความเห็นว่าแต่ละองค์ประกอบมีความเหมาะสมมาก เพราะเป็นองค์ประกอบที่ครอบคลุมงานต่างๆ ภายในสถานศึกษาและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงอย่างเป็นรูปธรรม องค์ประกอบทุกตัวยังผลักดันให้การบริหารสถานศึกษาให้มีความเป็นสากล เท่าทันต่อเหตุการณ์ เนื่องจากมีครอบคลุมการบริหารจัดการในหลายรูปแบบ ครบทุกด้านกระบวนการ ตั้งแต่การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในและภายนอก การวางแผนกลยุทธ์ มีการพัฒนาบุคลากรทั้งระบบ เพื่อการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษา ด้วยวิธีการที่หลากหลาย สถานศึกษาให้การสนับสนุนทั้งด้านสื่อ วัสดุ อุปกรณ์และงบประมาณ สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมสร้างเสริม เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะที่จำเป็นในการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 มีความเป็นไปได้มาก เพราะตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบมีการนำเสนออย่างมีหลักการ สามารถนำไปสู่การการปฏิบัติได้อย่างง่าย องค์ประกอบทุกองค์ประกอบ เป็นแนวทางพื้นฐานในการบริหารจัดการสถานศึกษาจึงมีความเป็นไปได้ที่จะนำองค์ประกอบเหล่านี้ไปใช้ในการบริหารจัดการ องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 มีประโยชน์และมีความถูกต้อง ครอบคลุม เพราะตัวแปรทุกตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบเป็นแนวทางในการบริหารจัดการสถานศึกษาอยู่แล้ว สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้ ควรมีการดำเนินการอย่างจริงจัง เป็นระบบ มีความต่อเนื่อง พร้อมทั้งมีการนิเทศ ติดตามอย่างเป็นระยะๆ จนเสร็จสิ้นภารกิจแล้วจึงนำผลการประเมินที่ได้ มาวิเคราะห์ เพื่อการปรับปรุงแก้ไขในการวางแผนการบริหารจัดการต่อไป

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากการศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 มีความสอดคล้องกับทฤษฎี หลักการ งานวิจัยและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้นเพื่อให้การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีระบบและเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

1. ผู้บริหารควรมีความเป็นประชาธิปไตย มีความรับผิดชอบต่อบุคลากรภายในองค์กร รู้และรักษาสิทธิและหน้าที่ทั้งของตนเองและบุคลากรภายในองค์กรอย่างเสมอภาคกัน
2. ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องเป็นผู้ที่น่าเชื่อถือ และสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรที่ภายในและภายนอก
3. ผู้บริหาร ควรเป็นผู้ที่มีทักษะรอบตัว และมีหลักการ วิถีแนวทาง เชี่ยวชาญในงานบริหารจัดการ ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร สามารถบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร
4. สถานศึกษาควรมีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นการศึกษาตามหลักสูตร สถานศึกษาเป็นหลัก มีการเสริมทักษะด้านวิชาการ ได้แก่ ทักษะทางสมอง ภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเสริมทักษะด้านการดำเนินชีวิต ทักษะชีวิต พัฒนาการด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม เพื่อเตรียมผู้เรียนให้พร้อมรับกับสถานการณ์และพลวัตที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21
5. สถานศึกษาควรมีการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นคุณภาพของผู้เรียนเป็นหลัก เพื่อให้ผู้เรียนได้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นแห่งศตวรรษที่ 21
6. สถานศึกษาควรมีการสร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติ โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนและทุกระดับ เพื่อรองรับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21
7. สถานศึกษาควรมีการสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศ เพื่อเป็นเครื่องมือ/สื่อในการจัดการเรียนการสอน



### ข้อเสนอแนะ เพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 ครั้งนี้มีการต่อยอดและเกิดประโยชน์ในการบริหารจัดการ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการทำวิจัยเชิงทดลอง โดยการนำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ไปสู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษา
2. ควรการศึกษาวิจัยในปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21
3. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบเกี่ยวกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการบริหารจัดการศึกษา





ภาคผนวก ก

หนังสือขอสัมภาษณ์

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

มหาวิทยาลัยศิลปากร



ที่ ศธ 0520.203.2 /

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

26 สิงหาคม 2558

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน

ด้วย นายสมหวัง ว่องไวไพศาล รหัสนักศึกษา 55252924 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติ ให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นบุคคลที่มีความเหมาะสมและมีองค์ความรู้เกี่ยวกับหัวข้อดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญให้นักศึกษา สัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 เพื่อนำไปประกอบการพัฒนา งานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

การสัมภาษณ์ในการทำวิจัย

เรื่อง การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21

[School Administration under Department of Education Bangkok Metropolitan Administration in the 21<sup>st</sup> Century]

- |    |                           |  |
|----|---------------------------|--|
| 1  | นายจรูญ มีธนาถาวร         | สำนักการศึกษา 369 ถนนลาดหญ้า เขตคลองสาน กรุงเทพฯ 10600   |
| 2  | นางชนัญญา จาดชนบท         | สำนักการศึกษา 369 ถนนลาดหญ้า เขตคลองสาน กรุงเทพฯ 10600   |
| 3  | นางสาวธวานิดา แพรววานิชย์ | สำนักการศึกษา 369 ถนนลาดหญ้า เขตคลองสาน กรุงเทพฯ 10600   |
| 4  | นางปราณี สุคันธเสวี       | สำนักการศึกษา 369 ถนนลาดหญ้า เขตคลองสาน กรุงเทพฯ 10600   |
| 5  | ดร.ประยูร ครองยศ          | สำนักการศึกษา 369 ถนนลาดหญ้า เขตคลองสาน กรุงเทพฯ 10600   |
| 6  | นายเฒษิต อินทรชาติ        | สำนักการศึกษา 369 ถนนลาดหญ้า เขตคลองสาน กรุงเทพฯ 10600   |
| 7  | นางสาวอรชร เลาทันนันทน์   | สำนักการศึกษา 369 ถนนลาดหญ้า เขตคลองสาน กรุงเทพฯ 10600   |
| 8  | นางมิ่งขวัญ กิตติวรรณกร   | สำนักการศึกษา 369 ถนนลาดหญ้า เขตคลองสาน กรุงเทพฯ 10600   |
| 9  | นายโสภณ คำนึ่งเนตร        | สำนักการศึกษา 369 ถนนลาดหญ้า เขตคลองสาน กรุงเทพฯ 10600   |
| 10 | ดร.อำนาจ ช่างเรียน        | 56/2 ซอยศุภราช 1 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10140 โทร 081 8388115                |
| 11 | นายไพโรจน์ โตเทศ          | 577 หมู่บ้านเพชรเกษม 3 ถนนเพชรเกษม แขวงบางแคเหนือ เขตบางแค กรุงเทพฯ โทร 089 0418889              |
| 12 | นางดวงหทัย เปลียนดี       | 41 (20/29) ซอยเลียบบคลองภาษีเจริญฝั่งเหนือ แขวงหนองแขม เขตหนองแขม กรุงเทพฯ 10140 โทร 081 5592161 |
| 13 | นายโกมินทร์ สังคะนอง      | 28 ซอยท่าข้าม 4 แยก 3 - 4 ถนนท่าข้าม เขตบางขุนเทียน กรุงเทพฯ 10150 โทร 081 554 3204              |
| 14 | ดร.ไพพรรณ ไชยสุวรรณ       | โรงเรียนวัดบูรณาวาส 25 หมู่ 3 แขวงศาลาธรรมสพน์ เขตทวีวัฒนา กรุงเทพฯ 10170                        |
| 15 | ดร.วิชาญ เจริญวิไลรัตน์   | โรงเรียนนาหลวง 60/1 ถนนพุทธรักษา แขวงบางมด เขตทุ่งครุ กรุงเทพฯ 10140                             |
| 16 | นางจิราพร ปทุมเทวาภิบาล   | โรงเรียนประชานิเวศน์ เขตจตุจักร กรุงเทพฯ   |
| 17 | ดร.สมบัติ เดชบำรุง        | 40/103 หมู่ 5 ตำบลไร่ซิง อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม 73210  |
| 18 | รศ.ดร.พรพิพัฒน์ เพิ่มผล   | 21 ซอยสวนผัก 42/1 ถนนสวนผัก แขวงฉิมพลี เขตตลิ่งชัน กรุงเทพฯ 10170                                |



ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรื่อง

การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21

(School Administration under Department of Education Bangkok Metropolitan Administration in the 21th century)

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิในการรวบรวมข้อมูล ประเด็นหรือตัวแปรต่างๆ สำหรับการจัดทำดัชนีชี้วัด เรื่อง การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 (School Administration under Department of Education Bangkok Metropolitan Administration in the 21th century) ข้อมูลหรือตัวแปรที่ได้จากการสัมภาษณ์ท่านมีค่ายิ่งต่อการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้และเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยจะได้นำข้อมูลที่ได้ไปสังเคราะห์และกำหนดกรอบในการวิจัยต่อไป

แบบสัมภาษณ์ ฉบับนี้ประกอบด้วย 2 ตอน ได้แก่

- ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ
- ตอนที่ 2 ข้อคำถามในการสัมภาษณ์ เกี่ยวกับภาพอนาคตของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จักได้รับความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี จึงขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(นายสมหวัง ว่องไวไพศาล)

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

## แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ

## เรื่อง

## การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21

(School Administration under Department of Education Bangkok Metropolitan  
Administration in the 21th century)

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ

คำชี้แจง โปรดกรูณากรอรายละเอียดเกี่ยวกับสถานภาพของท่าน

ชื่อ - ชื่อสกุล ผู้ให้สัมภาษณ์ นาย / นาง / นางสาว.....

ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน.....

.....

ที่อยู่ปัจจุบัน.....

.....

วัน / เดือน / ปี ที่สัมภาษณ์..... เวลา..... น.

ลงชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

(.....)

---

## ตอนที่ 2 ข้อคำถามในการสัมภาษณ์ เกี่ยวกับภาพอนาคตของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21

---

### เกริ่นนำ

จากพลวัตการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน และทุกๆ ระดับ เพื่อเตรียมความพร้อมก้าวเข้าสู่โลกในศตวรรษที่ 21 เป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง ในความจริงของสังคมใหม่ที่มีปัญหาท้าทายที่สำคัญสำหรับองค์กร ผู้บริหารหรือแม้กระทั่งคนทำงานทุกๆ คน ต้องการให้ใคร่ครวญว่า ความรู้ ความสามารถที่ทุกคนมีอยู่จะสามารถจัดการกับปัญหาที่ท้าทายที่ปรากฏและจะเป็นโอกาสให้กับองค์กรและตัวเราเอง โดยเน้นหนักในเรื่องของการปฏิบัติโดยแท้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องอาศัยทั้งข่าวสารในเชิงปริมาณและการวิเคราะห์ในเชิงคุณภาพ ต้องยอมรับกันว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ในยุคของการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ การเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นบรรทัดฐานของสังคมไปเสียแล้วและที่สำคัญ คือ การทำงานภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องการความทุ่มเทอย่างมากทั้งกำลังกายและกำลังใจ ผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 จะมีสิ่งที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหาร ว่า ผู้บริหารจะสามารถนำพาองค์กรของตนในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองเห็นการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาส นำค้นหาวิธีการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง และทราบวิธีที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งสิ่งที่ต้องการ คือ 1. นโยบายการสร้างอนาคต 2. วิธีการอย่างเป็นระบบในการมองหา และคาดเดาถึงการเปลี่ยนแปลง 3. วิธีที่ถูกต้องในการสร้างความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร 4. นโยบายในการสร้างสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความต่อเนื่องปัจจัยทั้ง 4 ประการข้างต้นนี้จะเป็นคุณสมบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โลกในศตวรรษที่ 21 เป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่สามารถปรับองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ผนวกกับการมีความสามารถในการใช้ความรู้ความชำนาญหลักของตน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การวางนโยบายเกี่ยวกับนวัตกรรมต่างๆ ขององค์กรอย่างมีระบบ หรือเป็นนโยบายเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงอย่างมีระบบ กลับเป็นนโยบายที่สามารถสร้างประสิทธิภาพได้ดีสำหรับองค์กร ถ้าหากปราศจากนโยบายเหล่านี้องค์กรก็ไม่สามารถถึงความคาดหวัง ที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จจากการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ แต่การจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จได้นั้น องค์กรต้องมีนโยบายที่เรียกว่า การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อย่างเป็นระบบ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ รูปแบบของการบริหารจัดการภายในองค์กรนั่นเอง หากเมื่อพิจารณาถึงรูปแบบขององค์กรที่จะมีบทบาทความสำคัญมากขึ้นในศตวรรษที่ 21 เมื่อก้าวถึงการบริหารสถานศึกษา ก็จะมีองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา อันจะประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน รวมไปถึงรูปแบบและแนวทาง



บริหารสถานศึกษา องค์ประกอบที่ได้กล่าวมาข้างต้น ย่อมต้องมีการปรับเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลงตามพลวัตของโลกในศตวรรษที่ 21

ปัญหาการบริหารการศึกษาโดยภาพรวม ไม่เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 ในเรื่องของการกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษา ยังเป็นการรวมอำนาจ มีความล่าช้าในการอนุมัติ ขาดความอิสระ ไม่ตอบสนองชุมชนในพื้นที่ ได้อย่างเหมาะสม สิ้นเปลืองงบประมาณและทรัพยากร การจัดสรรที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริง สถานศึกษาไม่อาจสรรหาบุคลากรได้ตามต้องการ เนื่องจากระเบียบการคัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง การขาดเอกภาพในการบริหารจัดการ ความเป็นอิสระของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานต่างบริหารและขยายงานในแนวตั้งจนไม่สามารถประสานและกำกับการศึกษาในแนวราบให้มีเอกภาพ เกิดผลเป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่พึงประสงค์ได้อย่างเต็มที่

กรุงเทพมหานคร ในฐานะที่เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแบบพิเศษ กำหนดโครงสร้างการบริหาร กรุงเทพมหานครอย่างเป็นทางการ มีฐานะที่เป็นนิติบุคคล มีการบัญญัติกฎหมายและระเบียบข้อบังคับหลายๆ ฉบับที่มีลักษณะเฉพาะ บังคับใช้ในเขตพื้นที่ของกรุงเทพมหานครเท่านั้น มีการจัดโครงสร้างของหน่วยงานตามแบบเฉพาะ การแบ่งพื้นที่การปกครองของกรุงเทพมหานคร ได้แบ่งออกเป็น 50 เขต จัดเป็น 6 กลุ่มใหญ่ๆ เพื่อสะดวกต่อการบริหารและพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพทางกายภาพ เศรษฐกิจและสังคม การแบ่งเขตการปกครองดังกล่าวเพื่อประโยชน์ต่อการปกครองนั้น ยังไม่สามารถครอบคลุมไปถึงการบริหารการศึกษาในพื้นที่ กรุงเทพมหานคร

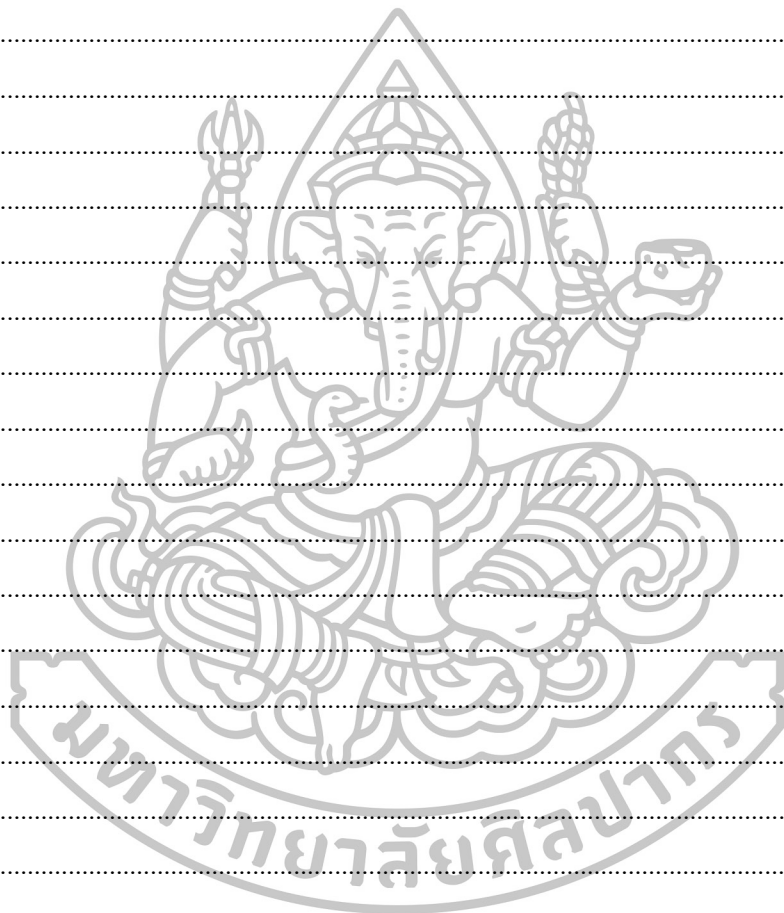
แนวโน้มของการแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาของกรุงเทพมหานคร จากการประชุมสัมมนานักวิชาการที่เกี่ยวข้อง ได้เสนอแนวทางในการแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาของกรุงเทพมหานคร ออกเป็น 6 เขตพื้นที่การศึกษา โดยยึดแนวทางในการแบ่งเขตพื้นที่ตามสภาพทางกายภาพ 50 เขต 6 กลุ่ม เป็นหลัก จากเหตุของการแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาใหม่นี้ กรุงเทพมหานครจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของการบริหารการศึกษาในพื้นที่ให้มีความสอดคล้องกับเขตพื้นที่การศึกษาใหม่ เน้นการกระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่การศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 มาตรา 39 จะเห็นได้ว่า โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การบริหารการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานการศึกษา และกรุงเทพมหานคร ตามลำดับ ย่อมได้รับผลกระทบโดยตรงจากเหตุผลดังกล่าวมา

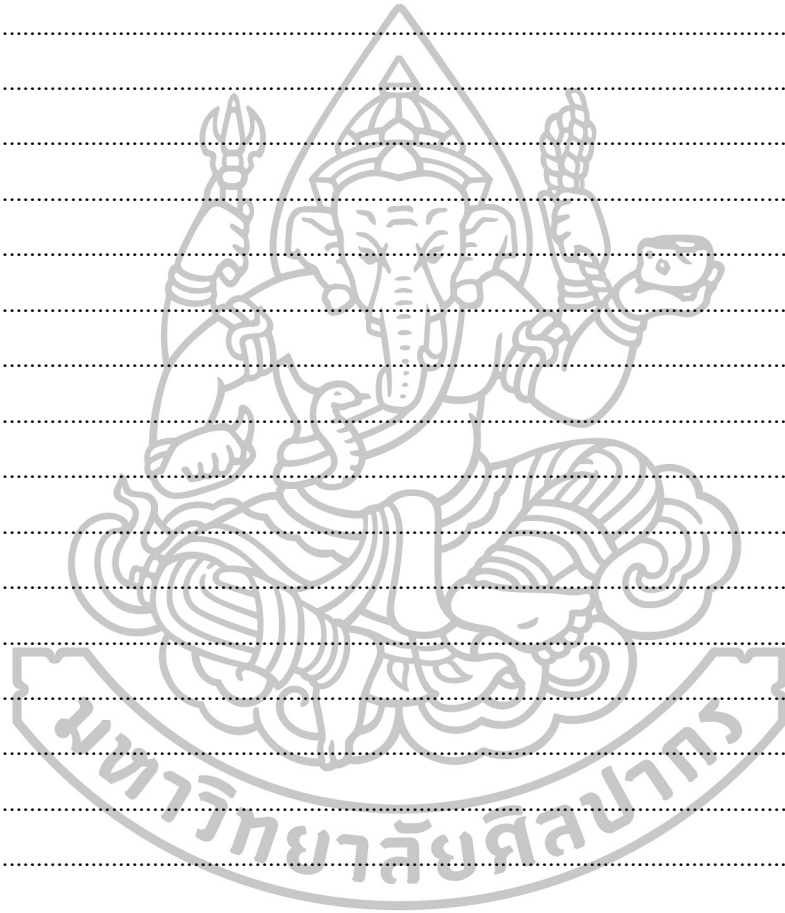
ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 เพื่อทราบสภาพอนาคตของการบริหารโรงเรียนในอนาคต นอกจากนั้นยังเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สามารถนำไปใช้

ประโยชน์ในการวางแผนหรือกำหนดนโยบายในการพัฒนาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครให้มีประสิทธิภาพ  
และเกิดประสิทธิผลในอนาคตต่อไป

**คำชี้แจง** โปรดตอบคำถามตามความคิดเห็นของท่าน

ท่านคิดว่า “ภาพอนาคตและแนวโน้มในการการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21”  
จะเป็นอย่างไรบ้าง







ภาคผนวก ค

หนังสือขอตรวจสอบดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของเครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ 0520.203.2 / 1124

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

27 พฤศจิกายน 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายสมหวัง ว่องไวไพศาล รหัสนักศึกษา 55252924 นักศึกษาระดับปริญญาตรี  
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21” ในกรณีนี้ ภาควิชา  
การบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย  
ที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ  
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา



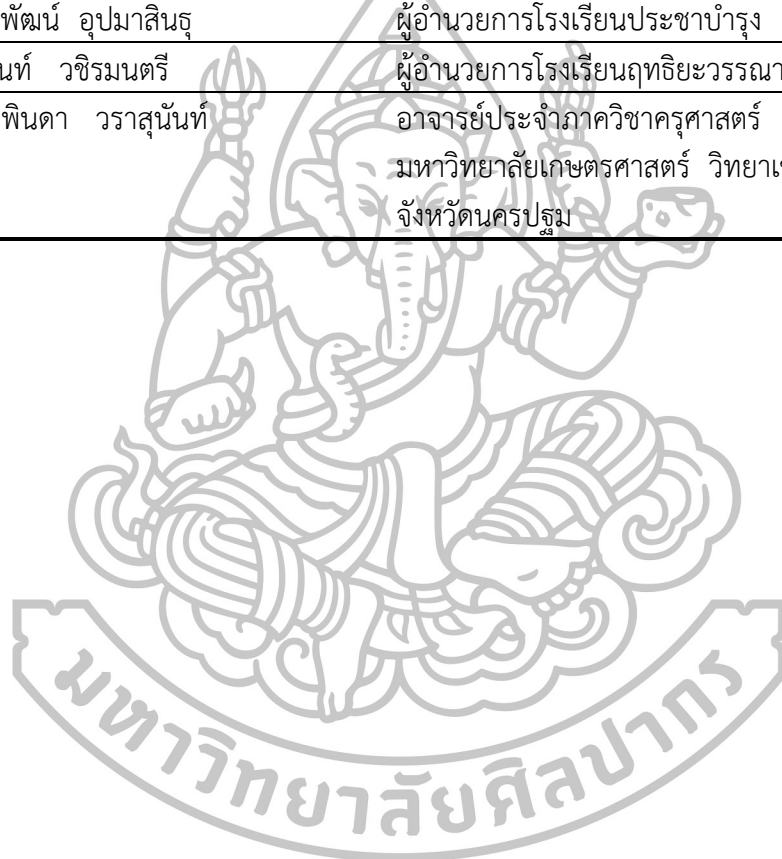
ภาคผนวก ง

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

แบบตรวจสอบดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ลำดับที่	ชื่อ - ชื่อสกุล ผู้เชี่ยวชาญ	ตำแหน่ง
1	นายไพบุลย์ กล่อมบรรจง	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดอุดมรังสี
2	นางสาวสุวรรณา รุทธนานุรักษ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดศรีนวลธรรมวิมล
3	นางพีรพัฒน์ อุปมาสินธุ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนประชารุ่ง
4	ดร.สุนันท์ วชิรมนตรี	ผู้อำนวยการโรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย
5	ผศ.ดร.พินดา วราสุนันท์	อาจารย์ประจำภาควิชาครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม



แบบตรวจสอบดัชนีความสอดคล้อง (IOC)  
 ในการทำวิจัย  
 เรื่อง การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21  
 [School Administration under Department of Education Bangkok  
 Metropolitan Administration in the 21<sup>st</sup> Century]

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อหาความค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)
2. แบบสอบถามฉบับนี้ สำหรับ ผู้ทรงคุณวุฒิ
3. แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการบริหารโรงเรียนในสังกัด กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 [School Administration under Department of Education Bangkok Metropolitan Administration in the 21<sup>st</sup> Century] จึงขอความ กรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามตามสภาพจริงที่ท่านเห็นความสอดคล้อง
4. แบบฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ  
 ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม  
 ตอนที่ 2 การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ด้วยความเคารพอย่างสูง

(นายสมหวัง ว่องไวไพศาล)

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา  
 ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยศิลปากร



แบบตรวจสอบดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ในการทำวิจัย

เรื่อง การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21

[School Administration under Department of Education Bangkok  
Metropolitan Administration in the 21<sup>st</sup> Century]

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ
 

<input type="radio"/> ชาย	<input type="radio"/> หญิง
---------------------------	----------------------------
2. อายุ
 

<input type="radio"/> ไม่เกิน 30 ปี	<input type="radio"/> 31 – 40 ปี
<input type="radio"/> 41 – 50 ปี	<input type="radio"/> 51 ปี ขึ้นไป
3. ระดับการศึกษาสูงสุด
 

<input type="radio"/> ปริญญาตรี	<input type="radio"/> ปริญญาโท
<input type="radio"/> ปริญญาเอก	<input type="radio"/> อื่นๆ โปรดระบุ.....
4. ประสบการณ์การทำงาน
 

<input type="radio"/> ไม่เกิน 10 ปี	<input type="radio"/> 11 – 20 ปี
<input type="radio"/> 21 – 30 ปี	<input type="radio"/> 31 ปี ขึ้นไป
5. ตำแหน่งหน้าที่
 

<input type="radio"/> ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียน.....
<input type="radio"/> ตำแหน่งอื่นๆ โปรดระบุ.....
6. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน
 

<input type="radio"/> ไม่เกิน 5 ปี	<input type="radio"/> 6 - 10 ปี
<input type="radio"/> 11 – 15 ปี	<input type="radio"/> 16 – 20 ปี
<input type="radio"/> 21 – 25 ปี	<input type="radio"/> 26 ปี ขึ้นไป

## ตอนที่ 2 การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องขวามือเมื่อพิจารณาตัวแปรของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 ว่าตัวแปรมีความสอดคล้องกับความหมายในระดับใด

ระดับ +1 หมายถึง วัดได้ตรงกับความหมาย  
 ระดับ 0 หมายถึง ไม่แน่ใจ  
 ระดับ -1 หมายถึง วัดได้ไม่ตรงกับความหมาย

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	ระดับ ความสอดคล้อง			ค่าดัชนี ความสอดคล้อง IOC
		+1	0	-1	
1	สถานศึกษามีการวางแผนไว้ล่วงหน้าและบริหารทรัพยากรภายในองค์กร และสามารถควบคุมทรัพยากร ค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
2	สถานศึกษามีการจัดทำแผนภูมิภาพการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา มีการวางแผนกลยุทธ์ กำหนดขั้นตอน โครงการ กิจกรรม ระยะเวลาดำเนินการและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน				
3	ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการชี้แนะให้บุคลากรได้ดำเนินกิจกรรมภายในสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมาย				
4	สถานศึกษามีการควบคุม กำกับ ตรวจสอบ คุณภาพของผลลัพธ์ นิเทศ ติดตาม การดำเนินงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน				
5	ผู้บริหารมีการค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด มีการแสวงหาความรู้ และเทคนิค/นวัตกรรมใหม่ๆในการบริหารจัดการ เพื่อเตรียมรับพลวัตของการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ				
6	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้หลักการ ที่เป็นเหตุเป็นผลในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อมอบหมายงาน และสามารถพัฒนาผู้นำ และคัดเลือกผู้นำของกลุ่มงานได้อย่างเหมาะสมตรงตามความรู้ความสามารถของบุคลากร และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร				

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	ระดับ ความสอดคล้อง			ค่าดัชนี ความสอดคล้อง IOC
		+1	0	-1	
7	สถานศึกษามีการกำหนดหลักการ จัดระเบียบในการปฏิบัติงาน ประยุกต์วิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและรองรับการเปลี่ยนแปลง ในอนาคต				
8	ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ สามารถในการ บริหารจัดการคนเก่ง เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมาย				
9	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากร มีการโต้ตอบกับบุคลากรทั้งที่เป็นด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษร ภายในสถานศึกษาอย่างเปิดเผย เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการ แก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กร				
10	ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร มีแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดไว้ สามารถพัฒนา ศักยภาพของบุคลากร สนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากร เพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตามพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21				
11	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการบริหารจัดการบุคลากร สามารถบริหารจัดการบุคลากรภายในองค์กรบนความแตกต่าง ของวัฒนธรรมภายในองค์กรแบบพหุวัฒนธรรม ยอมรับความ แตกต่างทางวัฒนธรรม (Cross – Cultural skill) และความเป็น ปัจเจกของแต่ละบุคคลบุคคล จนเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย				
12	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและ วัฒนธรรมขององค์กร ความต้องการและสถานการณ์ที่สถานศึกษา เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยวิธีการ SWOT Analysis เพื่อนำไปสู่การ วางแผนกลยุทธ์				
13	สถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของค่าใช้จ่ายและแผนการ ใช้จ่ายในอนาคตขององค์กรได้อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม				
14	สถานศึกษามีการกำหนดตัวชี้วัด หรือ KPIs ในการปฏิบัติงาน ภายในองค์กร เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร				

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	ระดับ ความสอดคล้อง			ค่าดัชนี ความสอดคล้อง IOC
		+1	0	-1	
15	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศขององค์กรได้อย่างเป็นระบบ สามารถบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศภายในองค์กรได้อย่างเป็นระบบ และตรงตามความต้องการ				
16	สถานศึกษามีการสร้างเครือข่าย เพื่อเชื่อมโยงข่าวสารอย่างทั่วถึง สร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เปิดโอกาสให้ชุมชน ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม				
17	ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย มีความรับผิดชอบต่อบุคลากรภายในองค์กรรู้และรักษาสีทธิ และหน้าที่ทั้งตนเองและบุคลากรภายในองค์กร อย่างเสมอภาคกัน				
18	ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่น่าเชื่อถือ และสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรทั้งภายในและภายนอก				
19	ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีทักษะรอบตัว และมีหลักการวิธี แนวทาง เชี่ยวชาญในงานบริหารจัดการ ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร สามารถบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร				
20	ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสร้างทีมงานและบริหารจัดการทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดการ สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงทีและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี				
21	สถานศึกษามีการวางนโยบายในอนาคตเกี่ยวกับนวัตกรรมต่างๆ ภายในองค์กรได้อย่างมีระบบ				
22	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการปรับตัว มีความยืดหยุ่น และคล่องตัว ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร				
23	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร				
24	ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรภายในองค์กร มีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อสังคมในการจัดการศึกษา				

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	ระดับ ความสอดคล้อง			ค่าดัชนี ความสอดคล้อง IOC
		+1	0	-1	
25	ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรภายในองค์กร มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน มีเป้าหมายที่ชัดเจนไปในทิศทางเดียวกัน และเข้าใจในภารกิจตรงกัน				
26	สถานศึกษา มีค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรอย่างชัดเจน สามารถแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมขององค์กร สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเกื้อกูลแบ่งปันที่เหมาะสมกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21				
27	สถานศึกษาสามารถบริหารงบประมาณแบบองค์รวม กระจายงบประมาณได้อย่างทั่วถึงและมีความคุ้มค่า				
28	ผู้บริหารสามารถคัดเลือกบุคลากรได้เหมาะสมกับงานที่มอบหมาย สามารถรวมเอาความสามารถของบุคลากรเพื่อประโยชน์ในการการบริหารจัดการบุคคล				
29	สถานศึกษามีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง กำหนดโครงสร้างที่เน้นการกระจายอำนาจทั้งนโยบายและกระบวนการบริหารจัดการ มีการบริหารจัดการอย่างเป็นลำดับ และลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญเป็นอิสระแก่กลุ่มงานและบุคลากรที่ได้รับมอบหมาย				
30	สถานศึกษา มีการบริหารจัดการอย่างเป็นลำดับขั้นตอน และลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญเป็นอิสระแก่กลุ่มงานและบุคลากรที่ได้รับมอบหมาย				
31	สถานศึกษามีการบริหารงานบุคคล โดยใช้ความผูกพันกับความเป็นปัจเจกบุคคลภายในองค์กรในการตัดสินใจอย่างเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง				
32	สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างขององค์กรที่เป็นระบบ สามารถปรับเปลี่ยนขนาดให้เล็กลง ลดลำดับขั้นตอนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น				
33	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจ โดยการมอบอำนาจแก่บุคลากรตามลำดับชั้น และมีการควบคุม กำกับ ดูแลจากส่วนกลาง				

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	ระดับ ความสอดคล้อง			ค่าดัชนี ความสอดคล้อง IOC
		+1	0	-1	
34	สถานศึกษามีกระบวนการวัดผลและประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร โดยเน้นผลสัมฤทธิ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน				
35	ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ มีพฤติกรรมในการบริหารที่ มีหลักการ มีความสามารถบริหารทีมงานที่ร่วมมือ ร่วมแรงกัน ดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร สร้างแนวคิดในการ บริหารเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้				
36	ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถแสดงบทบาทของตนเองได้อย่าง เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีความเป็นธรรมชาติของ นักบริหารที่อยู่ในจิตใจ เป็นผู้มีอริยาไยที่ สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างบุคลากร และเป็นที่ยอมรับที่ดีแก่บุคลากร				
37	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินกิจกรรมการบริหารจัดการ อย่างมีหลักการ ที่เน้นกระบวนการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญ มีการ บริหารจัดการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์				
38	ผู้บริหารสถานศึกษามีความพร้อมในการบริหารจัดการสิ่งที่ทำหาย ใหม่ๆ และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตอย่างคาดไม่ถึงในองค์กร มีการตอบสนองเชิงบวกในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต				
39	ผู้บริหารจัดการมีความสามารถในการคาดคะเน จัดทำแผนในการ จัดโครงสร้างและระบบงาน จัดบุคลากรเพื่ออำนวยความสะดวก ในการบริหารจัดการ				
40	สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์ ให้ข้อมูล ข่าวสารที่ชัดเจน เที่ยงตรงน่าเชื่อถือ และประสานความร่วมมือในทุกระดับ ทุกภาค ส่วนของสังคม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงตามพลวัตแห่งศตวรรษ ที่ 21				
41	สถานศึกษามีการศึกษาปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ผู้เรียน บุคลากร หลักสูตรสถานศึกษา ฯลฯ วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นและ ความต้องการเบื้องต้น				

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	ระดับ ความสอดคล้อง			ค่าดัชนี ความสอดคล้อง IOC
		+1	0	-1	
42	สถานศึกษามีแผนการนิเทศ กำกับ ติดตาม การดำเนินการในการประเมินผลการจัดการศึกษา แล้วนำผลการประเมินที่ได้มาทบทวนจัดลำดับความสำคัญ พิจารณาวิเคราะห์ ปรับปรุงแก้ไขเพื่อนำไปวางแผนใหม่ กำหนดเป็นเป้าหมายในการพัฒนาในครั้งต่อไป ตามวงจรคุณภาพ (PDCA) ได้อย่างเหมาะสม				
43	สถานศึกษามีการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพทั้งที่เป็นเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ เน้นความคุ้มค่าและประหยัดจนเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร				
44	สถานศึกษาสร้างความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่น ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษามีการสร้างเครือข่ายชุมชน ที่มีโครงสร้างแบบเครือข่าย (Network structure) และมีเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Computer) เชื่อมโยงบุคลากรเข้าด้วยกันก่อให้เกิดเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้				
45	สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการตนเอง ด้วยความเป็นเอกภาพด้วยการบริหารจัดการที่ดีโดยใช้หลักธรรมาภิบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารได้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต				
46	สถานศึกษามีกระบวนการตรวจสอบ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กร				
47	สถานศึกษามีวิธีการและแนวทางในการประเมินผลขององค์กรอย่างเป็นระบบ และมีการเปรียบเทียบผลการประเมินขององค์กรกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้				
48	สถานศึกษามีการประยุกต์ใช้วิธีการหรือกระบวนการบริหารจัดการที่ได้จากการศึกษาเปรียบเทียบกับสถานศึกษาอื่นที่มีมาตรฐานสูงกว่า				

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	ระดับ ความสอดคล้อง			ค่าดัชนี ความสอดคล้อง IOC
		+1	0	-1	
49	สถานศึกษามีการระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณภาพ สามารถสื่อสารได้ทั้งสองทาง (Two - Way Communication) มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างทั่วถึง ทั้งโรงเรียนในสังกัด ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างเท่าเทียมกัน เพื่อการตัดสินใจได้ทันเวลาที่ต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21				
50	ผู้บริหารสถานศึกษาการบริหารจัดการภายในเชิงระบบ (System Theory) ที่เน้นกระบวนการ (Processes) เป็นขั้นตอนตามหลักการ ทฤษฎี แนวคิด สามารถคิดเชิงระบบ สะท้อนความคิดได้อย่างเป็นลำดับขั้นตอน มีระเบียบวิธีคิดที่มีรูปแบบและหลักการ และสามารถถ่ายทอดความคิดได้อย่างเป็นรูปธรรม				
51	ผู้บริหารสถานศึกษา มีแบบแผนความคิดความเชื่อ ที่คนคิด ที่เกิดจากการสังสมประสบการณ์ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย เพื่อช่วยในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม				
52	สถานศึกษามีการบริหารจัดการงบประมาณ การจัดการด้านการเงิน การวางแผนการใช้จ่ายเงิน มีการดำเนินการตามแผนงานที่ครบถ้วน เกิดความคุ้มค่าและครอบคลุมกับข้อกำหนดทางกฎหมาย				
53	สถานศึกษาให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างความพึงพอใจให้กับครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน จากผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหารจัดการ				
54	สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่ดี มีการดำเนินงานตามระบบการบริหารคุณภาพสำหรับอนาคตโดยใช้แนวคิดหรือหลักการบริหารที่เหมาะสม มีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต				
55	สถานศึกษามีแผนการบริหารความเสี่ยง มีการวิเคราะห์ มีการระบุ และจำแนกความเสี่ยง จัดลำดับความเสี่ยงภายในองค์กรที่จะมีผลกระทบต่อการบริหารลุ่มประสงค์ขององค์กร โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดขึ้น กับผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง				



ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	ระดับ ความสอดคล้อง			ค่าดัชนี ความสอดคล้อง IOC
		+1	0	-1	
56	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีกระบวนการ และมุ่งเน้นให้เกิดกระบวนการตามแผนงานที่กำหนด มีการควบคุมคุณภาพของกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง				
57	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะทางสังคม มีทักษะการเรียนรู้และสามารถคิดอย่างมีวิจารณญาณ และมีทักษะในการแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์				
58	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองโลกในแง่บวก ปรับเปลี่ยนได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น และสามารถมองหรือคาดการณ์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างสร้างสรรค์				
59	สถานศึกษามีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อเลื่อนตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม และแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นในอนาคต				
60	สถานศึกษามีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ระบบการประเมิน กระบวนการประเมิน เอกสารการประเมิน และการใช้ผลการประเมินอย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดให้การวัดผลประเมินเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ				
61	สถานศึกษามีการสร้างวัฒนธรรมอันดีงามด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์กรในลักษณะครอบครัวและหุ้นส่วน				
62	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถด้านการสื่อสารที่ดี มีระบบการสื่อสารที่ชัดเจนและมุ่งเน้นการถ่ายทอดนโยบายให้แก่บุคลากรภายในสถานศึกษา เพื่อให้การรับรู้ เข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลร่วมกันได้ทุกกลุ่มงาน				
63	ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรม จริยธรรมสามารถบริหารงานบนพื้นฐานของความพอดีและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21				

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	ระดับ ความสอดคล้อง			ค่าดัชนี ความสอดคล้อง IOC
		+1	0	-1	
64	สถานศึกษามีการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรที่เพิ่ม สาระของท้องถิ่น ชุมชน ภูมิปัญญา บูรณาการเข้าในหลักสูตร สถานศึกษาทั้ง 8 กลุ่มสาระ				
65	สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างการบริหารงานวิชาการ มีการ วางแผนอนาคตของงานวิชาการอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและอย่าง ชัดเจน				
66	สถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษามีการสำรวจความ ต้องการ เพิ่มทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และจัดทำหลักสูตร สถานศึกษาให้สอดคล้องกับพลวัตที่จะเกิดในอนาคตและตรงความ ต้องการของครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่น				
67	สถานศึกษามีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ เน้นการจัดกิจกรรม การเรียนรู้ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรสถานศึกษา มีการปรับปรุงคุณภาพของผู้เรียนให้เกิดทักษะชีวิตที่จำเป็นใน ศตวรรษที่ 21				
68	สถานศึกษามีการจัดทำวิจัยสถาบันเพื่อพัฒนาคุณภาพในการจัด การศึกษา และส่งเสริมให้บุคลากรได้จัดทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน อย่างเป็นระบบ				
69	สถานศึกษามีระบบการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก และพัฒนาระบบการประกันคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐาน การศึกษา มีการเพิ่ม/ขยายการดำเนินการประกันคุณภาพตาม สถานการณ์ที่เกิดขึ้น และสามารถตรวจสอบได้ มีความน่าเชื่อถือ				
70	สถานศึกษามีการพัฒนาเครือข่ายทางการศึกษา สามารถ ประสานงานกับเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการจัด กิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่าย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เปิดโอกาสให้ชุมชน ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม				

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	ระดับ ความสอดคล้อง			ค่าดัชนี ความสอดคล้อง IOC
		+1	0	-1	
71	สถานศึกษามีการกำหนดนโยบายและวางแผนการบริหารการศึกษา ที่ตอบสนองต่อความท้าทาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีแผนปฏิบัติราชการของสถานศึกษา แบบ 4 ปี และ 1 ปี โดยการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอก มาวิเคราะห์สถานการณ์ที่คาดว่าจะเปลี่ยนแปลงในอนาคต สามารถรองรับกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ได้				
72	สถานศึกษามีการบริหารจัดการด้านอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการแผนงานในการพัฒนาสถานที่เพื่อรองรับความต้องการในอนาคต				
73	สถานศึกษามีการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยให้ครูและบุคลากรทุกคนต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีรูปแบบทางความคิดและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการเรียนรู้ที่เป็นทีมและมีความคิดที่เป็นระบบ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันทั้งภายในและภายนอกองค์กร				
74	สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างและกระบวนการบริหารงบประมาณ มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน กำหนดผู้รับผิดชอบ การจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล รายงานผลการใช้เงิน อย่างเป็นระบบ มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้				
75	สถานศึกษามีการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ภาวะผู้นำ ตามแผนกลยุทธ์ มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร มีการวางแผนการบริหารจัดการบุคลากรที่มาจากทฤษฎีวิเคราะห์ตามความต้องการและจำเป็นของสถานศึกษา ที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เสมอภาคและเป็นธรรม				
76	สถานศึกษามีการดำเนินการที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ โดยมีการกำหนดเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบ และมอบหมายงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม				

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	ระดับ ความสอดคล้อง			ค่าดัชนี ความสอดคล้อง IOC
		+1	0	-1	
77	สถานศึกษามีการจัดระบบการบริหารจัดการ ระบบงานภายในให้ เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่ แก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ว่าด้วยการกระจาย อำนาจ				
78	สถานศึกษามีระบบการบริหารที่ดี มีการใช้หลักธรรมาภิบาลที่ เหมาะสม สร้างความเชื่อมั่นและเกิดความพึงพอใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง				
79	การปรับปรุงโครงสร้างระบบการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็น เขตการปกครองพื้นที่การศึกษาของกรุงเทพมหานครเป็น 6 สำนักงานพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย สพท.กทม.1 สพท.กทม. 2 สพท.กทม.3 สพท. กทม.4 สพท.กทม.5 สพท.กทม.6				
80	สถานศึกษามีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยการเน้นทักษะที่ จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะการคิดขั้นสูง ทักษะในการ เรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะชีวิตและการทำงาน ทักษะด้าน สารสนเทศและการสื่อสาร ฯลฯ ควบคู่ไปกับเนื้อหาวิชาหลัก เพื่อ รองรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21				
81	สถานศึกษามีการบริหารจัดการศึกษาที่มีความยืดหยุ่น สร้างสรรค์ และท้าทาย ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษ ที่ 21				
82	สถานศึกษามีการนำผลการประเมินที่ผ่านมา มาศึกษา วิเคราะห์ เพื่อปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์ (Identity) จุดเน้น (Reorientation) ของสถานศึกษา เพื่อรองรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษ ที่ 21				
83	ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนกระบวน ทัศน์ (Paradigm) และสร้างกระบวนทัศน์ใหม่ๆในการบริหาร จัดการและกระบวนการทำงานร่วมกันให้เกิดขึ้นภายใน สถานศึกษา เพื่อเตรียมรับกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21				
84	สถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอย่างเพียงพอ เกิดความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมและ พัฒนาการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับแนวคิด/ทักษะแห่ง ศตวรรษที่ 21				

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	ระดับ ความสอดคล้อง			ค่าดัชนี ความสอดคล้อง IOC
		+1	0	-1	
85	สถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในทุกกลุ่มสาระ โดย การเพิ่มเติมทักษะชีวิตและทักษะที่จำเป็นให้สอดคล้องกับพลวัต ที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21				
86	สถานศึกษาสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีการใช้เทคโนโลยีและข้อมูล สารสนเทศเพื่อเป็นเครื่องมือ/สื่อในการจัดการเรียนการสอน				
87	สถานศึกษามีการบริหารจัดการการศึกษาที่เน้นกระบวนการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อสร้างองค์ความรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการบูรณาการการเรียนรู้ได้ทั้งภายในห้องเรียนและนอก ห้องเรียน				
88	สถานศึกษามีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ มีการผลิตและการกระจายข้อมูลข่าวสาร ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ สถานศึกษา ครูผู้สอน นักเรียนและผลการดำเนินการ ให้สาธารณชนทั่วอย่างทั่วถึง				
89	สถานศึกษามีการวัดผลและประเมินผลที่มีมาตรฐาน จาก ส่วนกลาง โดยเน้นการวัดความรู้ ความเข้าใจและทักษะ กระบวนการ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับแนวคิดและ ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21				
90	สถานศึกษามีการวางแผนไว้ล่วงหน้าในการบริหารจัดการระบบ การประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก มีการพัฒนาและ ปรับปรุงคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน การศึกษา บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินการประกันในทุก ขั้นตอน				
91	สถานศึกษามีการพัฒนาครูและบุคลากรของสถานศึกษา ในด้าน คุณวุฒิ คุณธรรม ความรู้ ความสามารถ ทักษะในการบริหาร การ จัดการความรู้และเทคนิคในการจัดการเรียนการสอน สำหรับการ เปลี่ยนแปลงตามพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21				
92	สถานศึกษามีการส่งเสริมในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการและจัดกิจกรรมการเรียนรู้				

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	ระดับ ความสอดคล้อง			ค่าดัชนี ความสอดคล้อง IOC
		+1	0	-1	
93	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถและมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ มีแนวคิดที่จะพัฒนาการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ				
94	ผู้บริหารสถานศึกษามีความทุ่มเท จริงจัง จริงใจ เอาใจใส่ในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ และเอาใจใส่กับบุคลากรภายในสถานศึกษาอย่างทั่วถึง				
95	ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานแบบยืดหยุ่น กล้าปรับเปลี่ยนขอบข่ายงานโดยการเพิ่มหรือลดงานขอบข่ายการบริหารภายในได้อย่างเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์ในศตวรรษที่ 21				
96	ผู้บริหารและบุคลากรภายในสถานศึกษา มีส่วนร่วมและมีความเข้าใจในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา สามารถนำแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
97	สถานศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรภายในสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดของคุณภาพการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา				
98	ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ขวัญกำลังใจ เสริมสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร ในหลายรูปแบบทั้งทางตรงและทางอ้อม				
99	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสาร ถ่ายทอด ให้ความรู้ และทำความเข้าใจแผนยุทธศาสตร์มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และสามารถในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ตัวชี้วัด และเป้าหมายได้อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21				
100	สถานศึกษา มีการสร้างแบรนด์ (Brand) ของตนเองอย่างเป็นรูปธรรม จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีของบุคลากรที่มีต่อสถานศึกษา				
101	สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นคุณภาพของผู้เรียนเป็นหลัก เพื่อให้ผู้เรียนได้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นแห่งศตวรรษที่ 21				

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	ระดับ ความสอดคล้อง			ค่าดัชนี ความสอดคล้อง IOC
		+1	0	-1	
102	สถานศึกษามีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นมาตรฐานการศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษาเป็นหลัก มีการเสริมทักษะด้านวิชาการ ได้แก่ ทักษะทางสมอง ภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และเสริมทักษะด้านการดำเนินชีวิต ทักษะชีวิต พัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม เพื่อเตรียมผู้เรียนให้พร้อมรับกับสถานการณ์และพลวัตที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21				
103	สถานศึกษามีการบริหารโครงการได้อย่างเป็นระบบและมีคุณภาพสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และ 1 ปี มีการนิเทศติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลโครงการอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งมีการรายงานต่อสาธารณชนได้อย่างน่าเชื่อถือ				
104	สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Long-life Learning) ภายในสถานศึกษา มีความยืดหยุ่น จัดสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีความทันสมัย สามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลา				
105	สถานศึกษาจัดโครงสร้างเวลาเรียนที่เหมาะสมชัดเจน โดยกำหนดอัตราส่วนของเวลาเรียนด้านวิชาการกับเวลาเรียนทักษะชีวิตต่อวัน คือ 4 : 2				
106	สถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปกครองนักเรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนานักเรียน โดยการให้ความรู้ ความเข้าใจในการจัดการเรียนการสอนแบบ Home School แก่ผู้ปกครองและผู้ที่เกี่ยวข้อง				
107	ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นนักคิด นักแก้ปัญหา ไม่เห็นแก่ตัว มีความเข้าใจในจุดอ่อน จุดแข็งของตนเองและผู้อื่น ปรับตัวได้ดีตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร				
108	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจในจุดเด่น จุดอ่อนของตนเองและผู้อื่น สามารถนำจุดเด่น จุดอ่อน ไปวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อการบริหารจัดการงานบุคคลได้เหมาะสมกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21				

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	ระดับ ความสอดคล้อง			ค่าดัชนี ความสอดคล้อง IOC
		+1	0	-1	
109	สถานศึกษามีการพัฒนาเทคนิค วิธีการการจัดการเรียนการสอน เพื่อเปลี่ยนวิธีการสอนของครู แบบ Teach less , Learn more ให้มีความพร้อม กับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21				
110	ผู้บริหารสถานศึกษา มีความรับผิดชอบในฐานะเป็นหัวหน้าสถานศึกษา และกล้าตัดสินใจ แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก ภายใต้หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในสถานศึกษา				
111	สถานศึกษามีการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยให้ครูและบุคลากรทุกคนต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีรูปแบบทางความคิดและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการเรียนรู้ที่เป็นทีมและมีความคิดที่เป็นระบบ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันทั้งภายในและภายนอกองค์กร				
112	สถานศึกษา มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีระบบความคิด และมีกระบวนการคิด เศรษฐศาสตร์ สังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ มีเหตุผล มีวิจารณญาณ				
113	สถานศึกษา มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่สอดคล้องกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21				
114	สถานศึกษา มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ รักการเรียนรู้ มีทักษะในการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Independent Study : IS) สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้สอดคล้องกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21				
115	สถานศึกษา มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ ริเริ่มสร้างสรรค์ กระบวนการที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงตามพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 สามารถประยุกต์ใช้องค์ความรู้ไปผลิตนวัตกรรมใหม่ๆได้ด้วยตนเอง				



ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	ระดับ ความสอดคล้อง			ค่าดัชนี ความสอดคล้อง IOC
		+1	0	-1	
116	สถานศึกษา สร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในเป็นพลเมืองที่ทรงคุณค่า ทั้งเป็นพลเมืองไทยและพลเมืองโลกที่ดี ยึดมั่นในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขที่สอดคล้องกับระบบการปกครองในระดับสากล เพื่อรองรับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21				
117	สถานศึกษา สร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติ โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนและทุกระดับ เพื่อรองรับกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21				
118	สถานศึกษา สร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการดูแลสุขภาพ พลานามัยของตนเองและผู้อื่นสอดคล้องกับการดูแลสุขภาพอนามัยในระดับสากล มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบในการสร้างความเสี่ยงที่มีผลต่อสุขภาพ				
119	สถานศึกษา มีการสร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการพัฒนาทักษะชีวิต ให้มีความพร้อมทางด้านอาชีพ เหมาะสมกับศักยภาพของตนเอง และพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21				
120	สถานศึกษา มีการสร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการพัฒนาทักษะด้านภาษา ให้มีความพร้อมทางการสื่อสาร มีทักษะด้านภาษาอย่างน้อย 2 ภาษา เพื่อพร้อมที่จะเข้าสู่ระดับสากล และพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21				
121	สถานศึกษา มีแผนงานในการพัฒนาทักษะทางด้านสารสนเทศ การสื่อสารและด้านเทคโนโลยี ให้แก่ผู้เรียน ในแสวงหาความรู้ได้อย่างเหมาะสม ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21				
122	ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรภายใน มีระบบความคิดที่เป็นรูปแบบเดียวกันและมีกระบวนการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ มีเหตุมีผล และมีความริเริ่มสร้างสรรค์				
123	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการบริหารจัดการบนฐานแห่งความรู้สามารถใช้หลักการ ทฤษฎีที่หลากหลายได้อย่างเหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21				

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	ระดับ ความสอดคล้อง			ค่าดัชนี ความสอดคล้อง IOC
		+1	0	-1	
124	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เป็นระบบ สามารถจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนให้มีความรู้ในระดับสากล ก้าวทันโลก ทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21				
125	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการบริหารจัดการด้วยระบบเทคโนโลยีหรือระบบดิจิทัล สามารถใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบดิจิทัล ในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21				
126	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) สามารถใช้หลักนิติธรรม หลักแห่งคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบต่อสังคมและหลักความคุ้มค่าได้อย่างสมดุลและเหมาะสม ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21				
127	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการบริหารจัดการโดยมียุทธศาสตร์ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ภายในและภายนอก โดยใช้หลักการ ทฤษฎี นานโยบายระดับชาติ ระดับสังกัด ระดับสถานศึกษา ลงสู่ แผนยุทธศาสตร์ได้อย่างสอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงของพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21				
128	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการบริหารบนความเปลี่ยนแปลง (Change Management) ได้อย่างสมดุลและเหมาะสม ทันที่ต่อพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21				
129	สถานศึกษา มีการพัฒนาองค์กรเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ทันยุค ทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21				
130	สถานศึกษามีการประเมินความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่ม และนำผลการประเมินไปปรับปรุงในการดำเนินงานครั้งต่อไป				
131	สถานศึกษามีภูมิคุ้มกันในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยใช้ ความรู้ ความสามารถตามหลักการ ทฤษฎี หลักธรรมาภิบาล ที่ถูกต้อง				

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	ระดับ ความสอดคล้อง			ค่าดัชนี ความสอดคล้อง IOC
		+1	0	-1	
132	สถานศึกษามีการบริหารจัดการแบบพอประมาณ สร้างความสมดุลในการบริหารงานภายในสถานศึกษา ไม่มุ่งเน้นงานไปอย่างใดอย่างหนึ่งมากเกินไป				
133	สถานศึกษามีแผนยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะสำคัญเพื่อการเรียนรู้ ได้แก่ 3 R (การอ่านออก การเขียนได้ การคิดเลขได้)				
134	สถานศึกษามีแผนยุทธศาสตร์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนมีทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและทักษะในการแก้ไขปัญหา				
135	สถานศึกษามีแผนยุทธศาสตร์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนมีความรู้พื้นฐานที่จำเป็นในยุคดิจิทัล (วิทยาศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ เทคโนโลยี สารสนเทศ ภาษา)				
136	สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง				
137	ผู้บริหารมีการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร โดยการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการศึกษาต่อสูงขึ้นตามวิชาเอก				
138	สถานศึกษามีการวางแผนในอนาคตเกี่ยวกับงานด้านอาคารสถานที่ ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมรวมทั้งด้านกายภาพของสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้มีความพร้อมไปกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21				
139	สถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรภายในสถานศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็นครูมืออาชีพควบคู่ไปพร้อมทั้งจิตวิญญาณของความเป็นครูและจรรยาบรรณวิชาชีพครู				
140	สถานศึกษามีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีความเข้มแข็ง ให้การสนับสนุนแก่สถานศึกษาในทุกๆด้าน				



ภาคผนวก จ

หนังสือขอตกลงเครื่องมือวิจัย

ผู้ให้ข้อมูล จากสำนักงานเขตที่ทดลองเครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ 0520.203.2 /112๕

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

4 ธันวาคม 2558

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ฉบับ

ด้วย นายสมหวัง ว่องไวไพศาล รหัสนักศึกษา 55252924 นักศึกษาระดับปริญญาตรี  
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร ประสงค์ทำดุชนิพนธ์เรื่อง “การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21” ในการนี้  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือใน  
หน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

### ผู้ให้ข้อมูล จากสำนักงานเขตที่ทดลองเครื่องมือวิจัย

ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการเขต , ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต 2 คน
2. หัวหน้าฝ่ายการศึกษา , ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายการศึกษา ,
3. ศึกษานิเทศก์เขต จำนวน 3 คน
4. ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 3 โรงเรียน
5. ประธานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 โรงเรียน
6. ครูที่ทำหน้าที่วิชาการ จำนวน 3 โรงเรียน

รายชื่อสำนักงานเขต จำนวน 2 เขต จำนวน 36 คน ที่ให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัย

ที่	สำนักงานเขต	ที่อยู่
1	สำนักงานเขตหนองจอก	16 ถนนเชื่อมสัมพันธ์ แขวงกระทุ่มราย เขตหนองจอก กรุงเทพฯ 10530
2	สำนักงานเขตหนองแขม	861 ถนนลาดหญ้า แขวงคลองสาน เขตคลองสาน กรุงเทพฯ 10600





ภาคผนวก ฉ

ผลการทดลองเครื่องมือวิจัย

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.991	.991	140

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	619.64	3212.180	.671	.	.990
Q2	619.42	3228.707	.508	.	.991
Q3	619.61	3221.502	.581	.	.990
Q4	619.53	3223.285	.563	.	.990
Q5	619.75	3205.793	.670	.	.990



	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q6	619.64	3215.723	.615	.	.990
Q7	619.67	3218.457	.526	.	.990
Q8	619.50	3232.257	.409	.	.991
Q9	619.42	3240.193	.285	.	.991
Q10	619.47	3225.742	.537	.	.990
Q11	619.64	3220.466	.540	.	.990
Q12	619.47	3216.771	.628	.	.990
Q13	619.83	3227.114	.390	.	.991
Q14	619.94	3218.454	.478	.	.991
Q15	619.86	3197.894	.715	.	.990
Q16	619.86	3218.866	.515	.	.991
Q17	619.53	3221.742	.531	.	.990
Q18	619.47	3227.971	.443	.	.991
Q19	619.53	3214.142	.654	.	.990
Q20	619.58	3217.736	.650	.	.990
Q21	619.97	3197.228	.654	.	.990
Q22	619.61	3229.844	.435	.	.991
Q23	619.50	3219.857	.568	.	.990
Q24	619.53	3221.113	.602	.	.990
Q25	619.67	3224.971	.520	.	.990
Q26	619.78	3223.835	.503	.	.991

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q27	619.61	3216.416	.605	.	.990
Q28	619.69	3208.447	.587	.	.990
Q29	619.72	3211.006	.594	.	.990
Q30	619.72	3215.521	.574	.	.990
Q31	619.86	3212.123	.570	.	.990
Q32	619.69	3201.818	.717	.	.990
Q33	619.58	3227.679	.475	.	.991
Q34	619.53	3210.999	.705	.	.990
Q35	619.47	3213.799	.678	.	.990
Q36	619.67	3210.171	.601	.	.990
Q37	619.58	3212.993	.662	.	.990
Q38	619.67	3209.029	.663	.	.990
Q39	619.75	3210.364	.607	.	.990
Q40	619.61	3209.844	.651	.	.990
Q41	619.75	3194.307	.733	.	.990
Q42	619.61	3207.959	.679	.	.990
Q43	619.53	3213.228	.669	.	.990
Q44	619.86	3209.209	.609	.	.990
Q45	619.64	3229.266	.445	.	.991
Q46	619.69	3215.304	.693	.	.990
Q47	619.78	3204.578	.693	.	.990

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q48	620.06	3196.911	.738	.	.990
Q49	619.92	3212.993	.483	.	.991
Q50	619.83	3207.057	.675	.	.990
Q51	619.67	3205.200	.719	.	.990
Q52	619.56	3210.197	.789	.	.990
Q53	619.67	3218.000	.464	.	.991
Q54	619.78	3202.978	.669	.	.990
Q55	619.92	3206.764	.665	.	.990
Q56	619.75	3195.907	.807	.	.990
Q57	619.53	3209.285	.732	.	.990
Q58	619.56	3211.397	.692	.	.990
Q59	619.64	3201.152	.723	.	.990
Q60	619.64	3216.580	.602	.	.990
Q61	619.72	3211.863	.583	.	.990
Q62	619.53	3215.056	.711	.	.990
Q63	619.42	3221.450	.650	.	.990
Q64	619.56	3219.340	.565	.	.990
Q65	619.67	3205.429	.779	.	.990
Q66	619.61	3213.673	.718	.	.990
Q67	619.67	3194.686	.812	.	.990

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q68	620.22	3194.863	.561	.	.991
Q69	619.64	3207.780	.681	.	.990
Q70	619.92	3210.364	.664	.	.990
Q71	619.61	3209.616	.713	.	.990
Q72	619.61	3202.130	.711	.	.990
Q73	619.78	3198.749	.725	.	.990
Q74	619.58	3213.564	.723	.	.990
Q75	619.72	3192.035	.801	.	.990
Q76	619.50	3201.514	.736	.	.990
Q77	619.42	3214.193	.791	.	.990
Q78	619.44	3210.825	.741	.	.990
Q79	619.97	3216.313	.368	.	.991
Q80	619.92	3205.850	.633	.	.990
Q81	619.83	3208.829	.649	.	.990
Q82	619.69	3201.361	.778	.	.990
Q83	619.81	3192.618	.725	.	.990
Q84	619.78	3191.035	.738	.	.990
Q85	619.69	3203.818	.742	.	.990
Q86	619.50	3210.829	.606	.	.990
Q87	619.67	3209.600	.713	.	.990

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q88	619.94	3218.683	.552	.	.990
Q89	619.81	3200.333	.711	.	.990
Q90	619.78	3198.749	.774	.	.990
Q91	619.64	3210.352	.700	.	.990
Q92	619.67	3204.629	.792	.	.990
Q93	619.50	3216.543	.694	.	.990
Q94	619.47	3219.285	.657	.	.990
Q95	619.61	3198.644	.815	.	.990
Q96	619.56	3219.797	.619	.	.990
Q97	619.61	3210.359	.561	.	.990
Q98	619.56	3213.568	.559	.	.990
Q99	619.75	3211.564	.591	.	.990
Q100	620.00	3192.571	.631	.	.990
Q101	619.61	3204.187	.734	.	.990
Q102	619.61	3207.387	.748	.	.990
Q103	619.67	3201.886	.836	.	.990
Q104	619.61	3219.559	.444	.	.991
Q105	619.92	3192.364	.764	.	.990
Q106	620.22	3208.292	.356	.	.991
Q107	619.53	3222.599	.576	.	.990
Q108	619.64	3202.980	.698	.	.990

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q109	619.94	3195.197	.787	.	.990
Q110	619.53	3206.999	.705	.	.990
Q111	619.56	3207.054	.761	.	.990
Q112	619.86	3206.237	.576	.	.990
Q113	619.58	3219.164	.564	.	.990
Q114	619.64	3195.266	.754	.	.990
Q115	619.83	3189.229	.816	.	.990
Q116	619.53	3217.285	.671	.	.990
Q117	619.61	3198.759	.814	.	.990
Q118	619.67	3196.400	.740	.	.990
Q119	619.83	3187.514	.837	.	.990
Q120	619.72	3203.578	.750	.	.990
Q121	619.75	3189.679	.837	.	.990
Q122	619.75	3190.707	.823	.	.990
Q123	619.86	3184.352	.763	.	.990
Q124	619.75	3202.936	.710	.	.990
Q125	619.83	3186.143	.809	.	.990
Q126	619.47	3220.542	.634	.	.990
Q127	619.64	3211.666	.679	.	.990
Q128	619.53	3208.771	.824	.	.990
Q129	619.69	3203.133	.752	.	.990

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q130	619.83	3187.114	.843	.	.990
Q131	619.83	3180.143	.881	.	.990
Q132	619.75	3202.021	.677	.	.990
Q133	619.67	3201.943	.767	.	.990
Q134	619.67	3205.657	.713	.	.990
Q135	619.75	3205.279	.730	.	.990
Q136	619.61	3212.587	.737	.	.990
Q137	619.61	3205.959	.708	.	.990
Q138	619.56	3219.683	.559	.	.990
Q139	619.64	3205.666	.775	.	.990
Q140	619.69	3206.104	.708	.	.990





ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล จากสำนักงานเขต



ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์  
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

9 ธันวาคม 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน

ด้วย นายสมหวัง ว่องไวไพศาล รหัสประจำตัว 55252924 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การบริหาร  
โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 "

มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่นักศึกษา  
ดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

### ผู้ให้ข้อมูล จากสำนักงานเขต

#### ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการเขต
2. หัวหน้าฝ่ายการศึกษา
3. ศึกษานิเทศก์
4. ผู้อำนวยการสถานศึกษา
5. ประธานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
6. ครูที่ทำหน้าที่วิชาการ

รายชื่อสำนักงานเขต จำนวน 48 เขต ที่ให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัย

ที่	สำนักงานเขต	ที่อยู่
1	สำนักงานเขตคลองเตย	599 สามแยกกล้วยน้ำไทย แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110
2	สำนักงานเขตคลองสาน	861 ถนนลาดหญ้า แขวงคลองสาน เขตคลองสาน กรุงเทพฯ 10600
3	สำนักงานเขตคลองสามวา	111 ถนนเลียบบคลองสอง แขวงบางชัน เขตคลองสามวา กรุงเทพฯ 10510
4	สำนักงานเขตคันนายาว	9 ซอย 01 กาญจนานิเชก 11/5 ถนนกาญจนานิเชก แขวงคันนายาว เขตคันนายาว กรุงเทพฯ 10230
5	สำนักงานเขตจตุจักร	5 ซอยวิภาวดีรังสิต 34 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900
6	สำนักงานเขตจอมทอง	38 ถนนพระรามที่ 2 ซอย 3 แยก 3 แขวงบางมด เขตจอมทอง กรุงเทพฯ 10150
7	สำนักงานเขตดอนเมือง	999 ถนนเขิวดุฎมาภาค แขวงดอนเมือง เขตดอนเมือง กรุงเทพฯ 10210
8	สำนักงานเขตดินแดง	99 ถนนมิตรไมตรี แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400
9	สำนักงานเขตดุสิต	317 ถนนสุโขทัย แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
10	สำนักงานเขตตลิ่งชัน	333 ถนนชั๊กพระ แขวงคลองชั๊กพระ เขตตลิ่งชัน กรุงเทพฯ 10170
11	สำนักงานเขตทวีวัฒนา	1 ถนนอุทยาน แขวงทวีวัฒนา เขตทวีวัฒนา กรุงเทพฯ 10170
12	สำนักงานเขตทุ่งครุ	2 ซอยประชาอุทิศ 86 ถนนประชาอุทิศ แขวงทุ่งครุ เขตทุ่งครุ กรุงเทพฯ 10140

ที่	สำนักงานเขต	ที่อยู่
13	สำนักงานเขตธนบุรี	160 ถนนเทิดไท้ แขวงบางยี่เรือ เขตธนบุรี กรุงเทพฯ 10600
14	สำนักงานเขตบางกะปิ	189 ถนนลาดพร้าว แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240
15	สำนักงานเขตบางกอกน้อย	31/1 ถนนจรัญสนิทวงศ์ 32 แขวงศิริราช เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700
16	สำนักงานเขตบางกอกใหญ่	1 ถนนรัชดาภิเษก แขวงวัดท่าพระ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพฯ 10600
17	สำนักงานเขตบางขุนเทียน	164 ถนนพระรามที่ 2 แขวงแสมดำ เขตบางขุนเทียน กรุงเทพฯ 10150
18	สำนักงานเขตบางเขน	14 ถนนพหลโยธิน แขวงอนุสาวรีย์ เขตบางเขน กรุงเทพฯ 10220
19	สำนักงานเขตบางคอแหลม	193 ถนนพระรามที่ 3 ซอย 7 แขวงบางคอแหลม เขตบางคอแหลม กรุงเทพฯ 10120
20	สำนักงานเขตบางแค	1 ซอยกาญจนาภิเษก 0010 (แยก2) แขวงบางแค เขตบางแค กรุงเทพฯ 10160
21	สำนักงานเขตบางซื่อ	99 ซอยกานต์ประภา แขวงบางซื่อ เขตบางซื่อ กรุงเทพฯ 10800
22	สำนักงานเขตบางนา	888 ถนนสรรพาวุธ แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260
23	สำนักงานเขตบางบอน	1 ซอยเอกชัย 135/1 ถนนเอกชัย แขวงบางบอน เขตบางบอน กรุงเทพฯ 10150
24	สำนักงานเขตบางพลัด	39 ถนนจรัญสนิทวงศ์ แขวงบางอ้อ เขตบางพลัด กรุงเทพฯ 10700
25	สำนักงานเขตบางรัก	5 ถนนนเรศ แขวงสี่พระยา เขตบางรัก กรุงเทพฯ 10500
26	สำนักงานเขตบึงกุ่ม	999 ถนนเสรีไทย 43 แขวงคลองกุ่ม เขตบึงกุ่ม กรุงเทพฯ 10240
27	สำนักงานเขตปทุมวัน	12/1-4 รongเมือง 5 ถนนรองเมือง แขวงรองเมือง เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330
28	สำนักงานเขตประเวศ	33 ซอยเฉลิมพระเกียรติ ร.9 ซอย 81 ถนนเฉลิมพระเกียรติ ร.9 แขวงประเวศ เขตประเวศ กรุงเทพฯ 10250
29	สำนักงานเขตป้อมปราบศัตรูพ่าย	50 ถนนศุภมิตร แขวงวัดโสมนัส เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพฯ 10100

ที่	สำนักงานเขต	ที่อยู่
30	สำนักงานเขตพระนคร	78 ซอยสามเสน 3 ถนนสามเสน แขวงวัดสามพระยา เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200
31	สำนักงานเขตพระโขนง	1792 ถนนสุขุมวิท แขวงบางจาก เขตพระโขนง กรุงเทพฯ 10260
32	สำนักงานเขตภาษีเจริญ	46 ซอยเพชรเกษม 54 แขวงบางหว้า เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160
33	สำนักงานเขตมีนบุรี	333 ถนนสีหบุรานุกิจ แขวงมีนบุรี เขตมีนบุรี กรุงเทพฯ 10510
34	สำนักงานเขตยานนาวา	209/1 แขวงช่องนนทรี เขตยานนาวา กรุงเทพฯ 10120
35	สำนักงานเขตราชเทวี	10 ถนนพญาไท แขวงทุ่งพญาไท เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400
36	สำนักงานเขตราชบุรีบูรณะ	1 ถนนราชบุรีบูรณะ แขวงราชบุรีบูรณะ เขตราชบุรีบูรณะ กรุงเทพฯ 10140
37	สำนักงานเขตลาดกระบัง	4 ซอยลาดกระบัง 15 ถนนลาดกระบัง แขวงลาดกระบัง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520
38	สำนักงานเขตลาดพร้าว	208 ถนนนาคินวาส แขวงลาดพร้าว เขตลาดพร้าว กรุงเทพฯ 10230
39	สำนักงานเขตวังทองหลาง	2553 ถนนลาดพร้าว (สิริอุสพลาซ่า อาคารบี) แขวงคลองเจ้าคุณสิงห์ เขตวังทองหลาง กรุงเทพฯ 10310
40	สำนักงานเขตวัฒนา	1000/29-34 อาคารลิเบอร์ตีพลาซ่า ชั้น 6-8 สุขุมวิท 55 (ซอยทองหล่อ) กรุงเทพฯ 10110
41	สำนักงานเขตสะพานสูง	5 ซอยรามคำแหง 118 ถนนรามคำแหง แขวงสะพานสูง เขตสะพานสูง กรุงเทพฯ 10240
42	สำนักงานเขตสาทร	59 ซอยจันทร์ 18/7 (เซ็นทลีย์ 3) แขวงทุ่งวัดดอน เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120
43	สำนักงานเขตสายไหม	222 ถนนสุขาภิบาล 5 แขวงออเงิน เขตสายไหม กรุงเทพฯ 10220
44	สำนักงานเขตสัมพันธวงศ์	37 ถนนโยธา แขวงตลาดน้อย เขตสัมพันธวงศ์ กรุงเทพฯ 10100
45	สำนักงานเขตสวนหลวง	3998 ถนนพัฒนาการ แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250

ที่	สำนักงานเขต	ที่อยู่
46	สำนักงานเขตพญาไท	13 ซอยอารีย์ 2 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร 10400
47	สำนักงานเขตหลักสี่	999 ถนนแจ้งวัฒนะ แขวงทุ่งสองห้อง เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ 10210
48	สำนักงานเขตห้วยขวาง	2 ถนนประชาอุทิศ แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310





## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21

[School Administration under Department of Education Bangkok Metropolitan Administration in the 21<sup>st</sup> Century]

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อหาความคาดหวังและความสอดคล้อง (IOC)
2. แบบสอบถามฉบับนี้ สำหรับ ผู้ทรงคุณวุฒิ
3. แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการบริหารโรงเรียนในสังกัด กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 [School Administration under Department of Education Bangkok Metropolitan Administration in the 21<sup>st</sup> Century] จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามตามสภาพจริงที่ท่านเห็นความสอดคล้อง
4. แบบฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ  
ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2 การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ด้วยความเคารพอย่างสูง

(นายสมหวัง ว่องไวไพศาล)

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศิลปากร

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21

[School Administration under Department of Education Bangkok Metropolitan Administration  
in the 21<sup>st</sup> Century]

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

ไม่เกิน 30 ปี

31 – 40 ปี

41 – 50 ปี

51 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

อื่นๆ โปรดระบุ.....

4. ประสบการณ์การทำงาน

ไม่เกิน 10 ปี

11 – 20 ปี

21 – 30 ปี

31 ปี ขึ้นไป

5. ตำแหน่งหน้าที่

ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียน.....

ผู้อำนวยการเขต สำนักงานเขต.....

ประธานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียน.....

หัวหน้าฝ่ายการศึกษา สำนักงานเขต.....

ศึกษานิเทศก์

6. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ไม่เกิน 5 ปี

6 - 10 ปี

11 – 15 ปี

16 – 20 ปี

21 – 25 ปี

25 ปี ขึ้นไป



## ตอนที่ 2 การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องขวามือเมื่อพิจารณาตัวแปรของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 ว่าตัวแปรมีความสอดคล้องกับความหมายในระดับใด

ระดับ 5 หมายถึง	เห็นด้วยกับตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครในระดับมากที่สุด ให้มีระดับ 5 คะแนน
ระดับ 4 หมายถึง	เห็นด้วยกับตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครในระดับมาก ให้มีระดับ 4 คะแนน
ระดับ 3 หมายถึง	เห็นด้วยกับตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครในระดับปานกลาง ให้มีระดับ 3 คะแนน
ระดับ 2 หมายถึง	เห็นด้วยกับตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครในระดับน้อย ให้มีระดับ 2 คะแนน
ระดับ 1 หมายถึง	เห็นด้วยกับตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครในระดับน้อยที่สุด ให้มีระดับ 1 คะแนน

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
1	สถานศึกษามีการวางแผนไว้ล่วงหน้าและบริหารทรัพยากรภายในองค์กร และสามารถควบคุมทรัพยากรค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
2	สถานศึกษามีการจัดทำแผนภูมิภาพการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา มีการวางแผนกลยุทธ์ กำหนดขั้นตอนโครงการ กิจกรรม ระยะเวลาดำเนินการและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน						
3	ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการชี้้นำให้บุคลากรได้ดำเนินกิจกรรมภายในสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมาย						
4	สถานศึกษามีการควบคุม กำกับ ตรวจสอบ คุณภาพของผลลัพธ์ นิเทศ ติดตาม การดำเนินงาน และประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร และผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน						

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
5	ผู้บริหารมีการค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด มีการแสวงหาความรู้และเทคนิค/นวัตกรรมใหม่ๆในการบริหารจัดการ เพื่อเตรียมรับพลวัตของการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ						
6	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้หลักการ ที่เป็นเหตุเป็นผล ในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อมอบหมายงาน และสามารถพัฒนาผู้นำ และคัดเลือกผู้นำของกลุ่มงานได้อย่างเหมาะสมตรงตามความรู้ ความสามารถของบุคลากร และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร						
7	สถานศึกษามีการกำหนดหลักการ จัดระเบียบในการปฏิบัติงาน ประยุกต์วิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต						
8	ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ สามารถในการบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมาย						
9	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากร มีการโต้ตอบกับบุคลากรทั้งที่เป็นด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษรภายในสถานศึกษาอย่างเปิดเผย เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กร						
10	ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร มีแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดไว้ สามารถพัฒนาศักยภาพของบุคลากร สนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากร เพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตามพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21						
11	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการบริหารจัดการบุคลากร สามารถบริหารจัดการบุคลากรภายในองค์กร บนความแตกต่างของวัฒนธรรมภายในองค์กรแบบพหุวัฒนธรรม ยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cross – Cultural skill) และความเป็นปัจเจกของแต่ละบุคคล จนเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
12	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมขององค์กร ความต้องการและสถานการณ์ที่สถานศึกษาเป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยวิธีการ SWOT Analysis เพื่อนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์						
13	สถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของค่าใช้จ่ายและแผนการใช้จ่ายในอนาคตขององค์กรได้อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม						
14	สถานศึกษามีการกำหนดตัวชี้วัด หรือ KPIs ในการปฏิบัติงานภายในองค์กร เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร						
15	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศขององค์กรได้อย่างเป็นระบบ สามารถบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศภายในองค์กรได้อย่างเป็นระบบ และตรงตามความต้องการ						
16	สถานศึกษามีการสร้างเครือข่าย เพื่อเชื่อมโยงข่าวสารอย่างทั่วถึง สร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เปิดโอกาสให้ชุมชน ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม						
17	ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย มีความรับผิดชอบต่อบุคลากรภายในองค์กรรู้และรักษาสีทธิ และหน้าที่ทั้งตนเองและบุคลากรภายในองค์กร อย่างเสมอภาคกัน						
18	ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่น่าเชื่อถือ และสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรทั้งภายในและภายนอก						
19	ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีทักษะรอบตัว และมีหลักการ วิธี แนวทาง เชี่ยวชาญในงานบริหารจัดการ ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร สามารถบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร						
20	ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสร้างทีมงานและบริหารจัดการทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดการ สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันที่และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี						

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
21	สถานศึกษามีการวางนโยบายในอนาคตเกี่ยวกับ นวัตกรรมต่างๆภายในองค์กรได้อย่างมีระบบ						
22	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการปรับตัว มี ความยืดหยุ่นและคล่องตัว ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหาร จัดการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร						
23	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองและเรียนรู้อย่าง ต่อเนื่อง ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อเตรียมพร้อม กับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร						
24	ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรภายในองค์กร มีส่วน ร่วมในความรับผิดชอบต่อสังคมในการจัดการศึกษา						
25	ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรภายในองค์กร มีส่วน ร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายของ องค์กรร่วมกัน มีเป้าหมายที่ชัดเจนไปในทิศทางเดียวกัน และเข้าใจในภารกิจตรงกัน						
26	สถานศึกษา มีค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรอย่าง ชัดเจน สามารถแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมขององค์กร สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการ เกื้อกูลแบ่งปันที่เหมาะสมกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21						
27	สถานศึกษาสามารถบริหารงบประมาณแบบองค์รวม กระจายงบประมาณได้อย่างทั่วถึงและมีความคุ้มค่า						
28	ผู้บริหารสามารถคัดเลือกบุคลากรได้เหมาะสมกับงานที่ มอบหมาย สามารถรวมเอาความสามารถของบุคลากร เพื่อประโยชน์ในการการบริหารจัดการบุคคล						
29	สถานศึกษามีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง กำหนด โครงสร้างที่เน้นการกระจายอำนาจทั้งนโยบายและ กระบวนการบริหารจัดการ มีการบริหารจัดการอย่างเป็น ลำดับ และลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญ อิสระแก่กลุ่มงานและบุคลากรที่ได้รับมอบหมาย						
30	สถานศึกษา มีการบริหารจัดการอย่างเป็นลำดับขั้นตอน และลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญ อิสระแก่กลุ่มงานและบุคลากรที่ได้รับมอบหมาย						

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
31	สถานศึกษามีการบริหารงานบุคคล โดยใช้ความผูกพันกับความเป็นปัจเจกบุคคลภายในองค์กรในการตัดสินใจอย่างเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง						
32	สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างขององค์กรที่เป็นระบบสามารถปรับเปลี่ยนขนาดให้เล็กลง ลดลำดับขั้นตอนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น						
33	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจ โดยการมอบอำนาจแก่บุคลากรตามลำดับขั้น และมีการควบคุม กำกับ ดูแลจากส่วนกลาง						
34	สถานศึกษามีกระบวนการวัดผลและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเน้นผลสัมฤทธิ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน						
35	ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ มีพฤติกรรมในการบริหารที่มีหลักการ มีความสามารถบริหารทีมงานที่ร่วมมือ ร่วมแรงกันดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร สร้างแนวคิดในการบริหารเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้						
36	ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถแสดงบทบาทของตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีความเป็นธรรมชาติของนักบริหารที่อยู่ในจิตใจ เป็นผู้มีอัธยาศัยที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร และเป็นที่ปรึกษาที่ดีแก่บุคลากร						
37	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินกิจกรรมการบริหารจัดการอย่างมีหลักการ ที่เน้นกระบวนการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญ มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เป้าหมาย วัตถุประสงค์						
38	ผู้บริหารสถานศึกษามีความพร้อมในการบริหารจัดการสิ่งที่ทำหายใหม่ๆ และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตอย่างคาดไม่ถึงในองค์กร มีการตอบสนองเชิงบวกในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต						

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
39	ผู้บริหารจัดการมีความสามารถในการคาดคะเน จัดทำ แผนในการจัดโครงสร้างและระบบงาน จัดบุคลากรเพื่อ อำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการ						
40	สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์ ให้ข้อมูล ข่าวสารที่ ชัดเจน เทียบตรงน่าเชื่อถือ และประสานความร่วมมือใน ทุกระดับ ทุกภาคส่วนของสังคม เพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลงตามพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21						
41	สถานศึกษามีการศึกษาปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ผู้เรียน บุคลากร หลักสูตรสถานศึกษา ฯลฯ วิเคราะห์ข้อมูล พื้นฐานที่จำเป็นและความต้องการเบื้องต้น						
42	สถานศึกษามีแผนการนิเทศ กำกับ ติดตาม การ ดำเนินการในการประเมินผลการจัดการศึกษา แล้วนำผล การประเมินที่ได้ มาทบทวนจัดลำดับความสำคัญ พิจารณาวิเคราะห์ ปรับปรุงแก้ไข เพื่อนำไปวางแผนใหม่ กำหนดเป็นเป้าหมายในการพัฒนาในครั้งต่อไป ตามวงจร คุณภาพ (PDCA) ได้อย่างเหมาะสม						
43	สถานศึกษามีการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพทั้ง ที่เป็นเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ เน้นความ คุ้มค่าและประหยัด จนเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร						
44	สถานศึกษาสร้างความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่น ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ของสถานศึกษา มีการสร้างเครือข่ายชุมชน ที่มี โครงสร้างแบบเครือข่าย (Network structure) และมี เครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Computer) เชื่อมโยงบุคลากร เข้าด้วยกันก่อให้เกิดเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้						
45	สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการตนเอง ด้วยความ เป็นเอกภาพด้วยการบริหารจัดการที่ดีโดยใช้หลักธรรมาภิ บาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปรับเปลี่ยน กระบวนการบริหารได้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นใน ปัจจุบันและอนาคต						

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
46	สถานศึกษามีกระบวนการตรวจสอบ กำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กร						
47	สถานศึกษามีวิธีการและแนวทางในการประเมินผลขององค์กรอย่างเป็นระบบ และมีการเปรียบเทียบผลการประเมินขององค์กรกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้						
48	สถานศึกษามีการประยุกต์ใช้วิธีการหรือกระบวนการบริหารจัดการที่ได้จากการศึกษาเปรียบเทียบสถานศึกษาอื่นที่มีมาตรฐานสูงกว่า						
49	สถานศึกษามีการระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณภาพสามารถสื่อสารได้ทั้งสองทาง (Two - Way Communication) มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างทั่วถึง ทั้งโรงเรียนในสังกัด ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างเท่าเทียมกัน เพื่อการตัดสินใจได้ทันเวลาที่ต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21						
50	ผู้บริหารสถานศึกษาการบริหารจัดการภายในเชิงระบบ (System Theory) ที่เน้นกระบวนการ (Processes) เป็นขั้นตอนตามหลักการ ทฤษฎี แนวคิด สามารถคิดเชิงระบบ สะท้อนความคิดได้อย่างเป็นลำดับขั้นตอน มีระเบียบวิธีคิดที่มีรูปแบบและหลักการ และสามารถถ่ายทอดความคิดได้อย่างเป็นรูปธรรม						
51	ผู้บริหารสถานศึกษา มีแบบแผนความคิดความเชื่อที่ศนคติ ที่เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย เพื่อช่วยในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม						
52	สถานศึกษามีการบริหารจัดการงบประมาณ การจัดการด้านการเงิน การวางแผนการใช้จ่ายเงิน มีการดำเนินการตามแผนงานที่ครบถ้วน เกิดความคุ้มค่าและครอบคลุมกับข้อกำหนดทางกฎหมาย						

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
53	สถานศึกษาให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างความพึงพอใจให้กับครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน จากผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหารจัดการ						
54	สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการองค์การที่ดี มีการดำเนินงานตามระบบการบริหารคุณภาพสำหรับอนาคต โดยใช้แนวคิดหรือหลักการบริหารที่เหมาะสม มีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต						
55	สถานศึกษามีแผนการบริหารความเสี่ยง มีการวิเคราะห์ มีการระบุและจำแนกความเสี่ยง จัดลำดับความเสี่ยง ภายในองค์กร ที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดขึ้น กับผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง						
56	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีกระบวนการ และมุ่งเน้นให้เกิดกระบวนการตามแผนงานที่กำหนด มีการควบคุมคุณภาพของกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง						
57	ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะทางสังคม มีทักษะการเรียนรู้ และสามารถคิดอย่างมีวิจารณญาณ และมีทักษะในการแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์						
58	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองโลกในแง่บวก ปรับเปลี่ยนได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น และสามารถมองหรือคาดการณ์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างสร้างสรรค์						
59	สถานศึกษามีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อเลื่อนตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม และแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นในอนาคต						



ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
60	สถานศึกษามีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ระบบการประเมิน กระบวนการประเมิน เอกสารการประเมิน และ การใช้ผลการประเมินอย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดให้การวัดผลประเมินเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ						
61	สถานศึกษามีการสร้างวัฒนธรรมอันดีงามด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์กรในลักษณะครอบครัวและหุ้นส่วน						
62	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถด้านการสื่อสารที่ดี มีระบบการสื่อสารที่ชัดเจนและมุ่งเน้นการถ่ายทอดนโยบายให้แก่บุคลากรภายในสถานศึกษา เพื่อให้การรับรู้เข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลร่วมกันได้ทุกกลุ่มงาน						
63	ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรม จริยธรรมสามารถบริหารงานบนพื้นฐานของความพอดีและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21						
64	สถานศึกษามีการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรที่เพิ่มสาระของท้องถิ่น ชุมชน ภูมิปัญญา บูรณาการเข้าในหลักสูตรสถานศึกษาทั้ง 8 กลุ่มสาระ						
65	สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างการบริหารงานวิชาการ มีการวางแผนอนาคตของงานวิชาการอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและอย่างชัดเจน						
66	สถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษามีการสำรวจความต้องการ เพิ่มทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับพลวัตที่จะเกิดในอนาคตและตรงความต้องการของครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่น						
67	สถานศึกษามีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ เน้นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรสถานศึกษา มีการปรับปรุงคุณภาพของผู้เรียนให้เกิดทักษะชีวิตที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21						

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
68	สถานศึกษามีการจัดทำวิจัยสถาบันเพื่อพัฒนาคุณภาพในการจัดการศึกษา และส่งเสริมให้บุคลากรได้จัดทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างเป็นระบบ						
69	สถานศึกษามีระบบการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก และพัฒนาระบบการประกันคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา มีการเพิ่ม/ขยายการดำเนินการประกันคุณภาพตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และสามารถตรวจสอบได้ มีความน่าเชื่อถือ						
70	สถานศึกษามีการพัฒนาเครือข่ายทางการศึกษา สามารถประสานงานกับเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่าย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เปิดโอกาสให้ชุมชน ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม						
71	สถานศึกษามีการกำหนดนโยบายและวางแผนการบริหารการศึกษา ที่ตอบสนองต่อความท้าทาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา แบบ 4 ปี และ 1 ปี โดยการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอก มาวิเคราะห์สถานการณ์ที่คาดว่าจะเปลี่ยนแปลงในอนาคต สามารถรองรับกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ได้						
72	สถานศึกษามีการบริหารจัดการด้านอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการแผนงานในการพัฒนาสถานที่เพื่อรองรับความต้องการในอนาคต						
73	สถานศึกษามีการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยให้ครูและบุคลากรทุกคนต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีรูปแบบทางความคิดและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการเรียนรู้ที่เป็นทีม และมีความคิดที่เป็นระบบ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันทั้งภายในและภายนอกองค์กร						

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
74	สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างและกระบวนการบริหาร งบประมาณ มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน กำหนด ผู้รับผิดชอบ การจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละ ขั้นตอน มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล รายงานผลการใช้เงิน อย่างเป็นระบบ มีความ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้						
75	สถานศึกษามีการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ภาวะผู้นำ ตามแผนกลยุทธ์ มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร มีการวางแผนการบริหารจัดการบุคลากรที่มาจาก วิเคราะห์ตามความต้องการและจำเป็นของสถานศึกษา ที่ มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เสมอภาคและเป็นธรรม						
76	สถานศึกษามีการดำเนินการที่สอดคล้องกับแผน ยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ โดยมีการกำหนด เป้าหมาย ผู้รับผิดชอบ และมอบหมายงานอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม						
77	สถานศึกษามีการจัดระบบการบริหารจัดการ ระบบงาน ภายในให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ว่าด้วยการกระจายอำนาจ						
78	สถานศึกษามีระบบบริหารที่ดี มีการใช้หลักธรรมภิ บาลที่เหมาะสม สร้างความเชื่อมั่นและเกิดความพึงพอใจ แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง						
79	การปรับปรุงโครงสร้างระบบการบริหารการศึกษาชั้น พื้นฐานเป็นเขตการปกครองพื้นที่การศึกษาของ กรุงเทพมหานครเป็น 6 สำนักงานพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย สพท.กทม.1 สพท.กทม.2 สพท.กทม.3 สพท. กทม.4 สพท.กทม.5 สพท.กทม.6						

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
80	สถานศึกษามีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยการเน้นทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะการคิดขั้นสูง ทักษะในการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะชีวิตและการทำงาน ทักษะด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ฯลฯ ควบคู่ไปกับเนื้อหาวิชาหลัก เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21						
81	สถานศึกษามีการบริหารจัดการศึกษาที่มีความยืดหยุ่น สร้างสรรค์และท้าทาย ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21						
82	สถานศึกษามีการนำผลการประเมินที่ผ่านมา มาศึกษา วิเคราะห์เพื่อปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์ (Identity) จุดเน้น (Reorientation) ของสถานศึกษา เพื่อรองรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21						
83	ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ (Paradigm) และสร้างกระบวนทัศน์ใหม่ ๆ ในการบริหารจัดการและกระบวนการทำงานร่วมกันให้ เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา เพื่อเตรียมรับกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21						
84	สถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอย่างเพียงพอ เกิดความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมและพัฒนาการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับแนวคิด/ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21						
85	สถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในทุกกลุ่มสาระ โดยการเพิ่มเติมทักษะชีวิตและทักษะที่จำเป็นให้สอดคล้องกับพลวัตที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21						
86	สถานศึกษาสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศเพื่อเป็นเครื่องมือ/สื่อในการจัดการเรียน การสอน						
87	สถานศึกษามีการบริหารจัดการการศึกษาที่เน้น กระบวนการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อสร้างองค์ความรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการบูรณาการสามารถเรียนรู้ได้ ทั้งภายในห้องเรียนและนอกห้องเรียน						

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
88	สถานศึกษามีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ มีการผลิตและการกระจายข้อมูลข่าวสาร ข้อมูลที่เกี่ยวกับสถานศึกษา ครูผู้สอน นักเรียนและผลการดำเนินการ ให้สาธารณชนทั่วอย่างทั่วถึง						
89	สถานศึกษามีการวัดผลและประเมินผลที่มีมาตรฐาน จากส่วนกลาง โดยเน้นการวัดความรู้ ความเข้าใจและทักษะ กระบวนการ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับแนวคิดและทักษะแห่งศตวรรษที่ 21						
90	สถานศึกษามีการวางแผนไว้ล่วงหน้าในการบริหารจัดการ ระบบการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก มีการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินการประกันในทุกขั้นตอน						
91	สถานศึกษามีการพัฒนาครูและบุคลากรของสถานศึกษา ในด้านคุณวุฒิ คุณธรรม ความรู้ ความสามารถ ทักษะในการบริหาร การจัดการความรู้และเทคนิคในการจัดการเรียนการสอน สำหรับการเปลี่ยนแปลงตามพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21						
92	สถานศึกษามีการส่งเสริมในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการและจัดกิจกรรมการเรียนรู้						
93	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ มีแนวคิดที่จะพัฒนาการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ						
94	ผู้บริหารสถานศึกษามีความทุ่มเท จริงจัง จริงใจ เอาใจใส่ ในหน้าที่ที่รับผิดชอบ และเอาใจใส่กับบุคลากรภายในสถานศึกษาอย่างทั่วถึง						
95	ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานแบบยืดหยุ่น กล้าปรับเปลี่ยนขอบข่ายงานโดยการเพิ่มหรือลดงานขอบข่ายการบริหารภายในได้อย่างเหมาะสม และทันต่อสถานการณ์ในศตวรรษที่ 21						

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
96	ผู้บริหารและบุคลากรภายในสถานศึกษา มีส่วนร่วมและมีความเข้าใจในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา สามารถนำแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
97	สถานศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรภายในสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดของคุณภาพการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา						
98	ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ขวัญกำลังใจ เสริมสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร ในหลายรูปแบบทั้งทางตรงและทางอ้อม						
99	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสาร ถ่ายทอด ให้ความรู้ และทำความเข้าใจแผนยุทธศาสตร์มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และสามารถในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ตัวชี้วัด และเป้าหมายได้อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21						
100	สถานศึกษา มีการสร้างแบรนด์ (Brand) ของตนเองอย่างเป็นรูปธรรม จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีของบุคลากรที่มีต่อสถานศึกษา						
101	สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นคุณภาพของผู้เรียนเป็นหลัก เพื่อให้ผู้เรียนได้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นแห่งศตวรรษที่ 21						
102	สถานศึกษามีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นมาตรฐานการศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษาเป็นหลัก มีการเสริมทักษะด้านวิชาการ ได้แก่ ทักษะทางสมอง ภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และเสริมทักษะด้านการดำเนินชีวิต ทักษะชีวิต พัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม เพื่อเตรียมผู้เรียนให้พร้อมรับกับสถานการณ์และพลวัตที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21						

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
103	สถานศึกษามีการบริหารโครงการได้อย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และ 1 ปี มีการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลโครงการอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งมีการรายงานต่อสาธารณชนได้อย่างน่าเชื่อถือ						
104	สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Long-life Learning) ภายในสถานศึกษา มีความยืดหยุ่น จัดสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีความทันสมัย สามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลา						
105	สถานศึกษาจัดโครงสร้างเวลาเรียนที่เหมาะสมชัดเจน โดยกำหนดอัตราส่วนของเวลาเรียนด้านวิชาการกับเวลาเรียนทักษะชีวิตต่อวัน คือ 4 : 2						
106	สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ปกครองนักเรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนานักเรียน โดยการให้ความรู้ ความเข้าใจ ในการจัดการเรียนการสอนแบบ Home School แก่ผู้ปกครองและผู้ที่เกี่ยวข้อง						
107	ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นนักคิด นักแก้ปัญหา ไม่เห็นแก่ตัว มีความเข้าใจในจุดอ่อน จุดแข็งของตนเองและผู้อื่น ปรับตัวได้ดีตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร						
108	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจในจุดเด่น จุดอ่อนของตนเองและผู้อื่น สามารถนำจุดเด่น จุดอ่อน ไปวิเคราะห์ สถานการณ์เพื่อการบริหารจัดการงานบุคคลได้เหมาะสมกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21						
109	สถานศึกษามีการพัฒนาเทคนิค วิธีการจัดการเรียนการสอนเพื่อเปลี่ยนวิธีการสอนของครู แบบ Teach less , Learn more ให้มีความพร้อม กับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21						
110	ผู้บริหารสถานศึกษา มีความรับผิดชอบในฐานะเป็นหัวหน้าสถานศึกษา และกล้าตัดสินใจ แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก ภายใต้หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในสถานศึกษา						

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
111	สถานศึกษามีแผนยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะสำคัญเพื่อการเรียนรู้ ได้แก่ 3 R (การอ่านออก การเขียนได้ การคิดเลขได้)						
112	สถานศึกษา มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีระบบความคิดและมีกระบวนการคิด เศรษฐศาสตร์ สังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ มีเหตุมีผล และมีวิจรรณญาณ						
113	สถานศึกษา มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่สอดคล้องกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21						
114	สถานศึกษา มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ รักการเรียนรู้ มีทักษะในการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Independent Study : IS) สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้สอดคล้องกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21						
115	สถานศึกษา มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ ริเริ่มสร้างสรรค์ กระบวนการที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงตามพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 สามารถประยุกต์ใช้องค์ความรู้ไปผลิตนวัตกรรมใหม่ๆได้ด้วยตนเอง						
116	สถานศึกษา สร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในเป็นพลเมืองที่ทรงคุณค่า ทั้งเป็นพลเมืองไทยและพลเมืองโลกที่ดี ยึดมั่นในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ที่สอดคล้องกับระบบการปกครองในระดับสากล เพื่อรองรับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21						
117	สถานศึกษา สร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติ โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนและทุกระดับ เพื่อรองรับกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21						



ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
118	สถานศึกษา สร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการดูแลรักษาสุขภาพ พละนาามัยของตนเองและผู้อื่นสอดคล้องกับการดูแลและสุขภาพพละนาามัยในระดับสากล มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบในการสร้างความเสี่ยงที่มีผลต่อสุขภาพ						
119	สถานศึกษา มีการสร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการพัฒนาทักษะชีวิต ให้มีความพร้อมทางด้านอาชีพเหมาะสมกับศักยภาพของตนเอง และพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21						
120	สถานศึกษา มีการสร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการพัฒนาทักษะด้านภาษา ให้มีความพร้อมทางการสื่อสาร มีทักษะด้านภาษาอย่างน้อย 2 ภาษา เพื่อพร้อมที่จะเข้าสู่ระดับสากล และพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21						
121	สถานศึกษา มีแผนงานในการพัฒนาทักษะทางด้านสารสนเทศ การสื่อสารและด้านเทคโนโลยี ให้แก่ผู้เรียนในแสวงหาความรู้ได้อย่างเหมาะสม ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21						
122	ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรภายใน มีระบบความคิดที่เป็นรูปแบบเดียวกันและมีกระบวนการคิด เคราะห์ สังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ มีเหตุมีผล และมีความริเริ่มสร้างสรรค์						
123	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการบริหารจัดการบนฐานแห่งความรู้ สามารถใช้หลักการ ทฤษฎีที่หลากหลายได้อย่างเหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21						
124	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เป็นระบบ สามารถจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนให้มีความรู้ในระดับสากล ก้าวทันโลก ทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21						
125	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการบริหารจัดการด้วยระบบเทคโนโลยีหรือระบบดิจิทัล สามารถใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบดิจิทัลในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21						

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
126	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) สามารถใช้หลักนิติธรรมหลักแห่งคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่าได้อย่างสมดุลและเหมาะสม ทันทต่อการเปลี่ยนแปลงของพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21						
127	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการบริหารจัดการโดยมียุทธศาสตร์ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ภายในและภายนอก โดยใช้หลักการ ทฤษฎี นานโยบายระดับชาติ ระดับสังกัด ระดับสถานศึกษา ลงสู่แผนยุทธศาสตร์ได้อย่างสอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงของพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21						
128	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการบริหารบนความเปลี่ยนแปลง (Change Management) ได้อย่างสมดุลและเหมาะสม ทันท่วงที่ต่อพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21						
129	สถานศึกษา มีการพัฒนาองค์กรเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ทันยุค ทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21						
130	สถานศึกษามีการประเมินความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่ม และนำผลการประเมินไปปรับปรุงในการดำเนินงานครั้งต่อไป						
131	สถานศึกษามีภูมิคุ้มกันในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยใช้ความรู้ ความสามารถตามหลักการ ทฤษฎี หลักธรรมาภิบาล ที่ถูกต้อง						
132	สถานศึกษามีการบริหารจัดการแบบพอประมาณ สร้างความสมดุลในการบริหารงานภายในสถานศึกษา ไม่มุ่งเน้นงานไปอย่างใดอย่างหนึ่งมากเกินไป						

ข้อที่	ตัวแปรของการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
133	สถานศึกษามีการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยให้ครูและบุคลากรทุกคนต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีรูปแบบทางความคิดและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการเรียนรู้ที่เป็นทีม และมีความคิดที่เป็นระบบ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันทั้งภายในและภายนอกองค์กร						
134	สถานศึกษามีแผนยุทธศาสตร์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนมีทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและทักษะในการแก้ไขปัญหา						
135	สถานศึกษามีแผนยุทธศาสตร์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนมีความรู้พื้นฐานที่จำเป็นในยุคดิจิทัล (วิทยาศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ เทคโนโลยี สารสนเทศ ภาษา)						
136	สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง						
137	ผู้บริหารมีการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร โดยการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการศึกษาต่อสูงขึ้นตามวิชาเอก						
138	สถานศึกษามีการวางแผนในอนาคตเกี่ยวกับงานด้านอาคารสถานที่ ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมรวมทั้งด้านกายภาพของสถานศึกษาให้อัปเดตการเรียนรู้ มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้มีความพร้อม กับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21						
139	สถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรภายในสถานศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็นครูมืออาชีพพร้อมทั้งจิตวิญญาณของความเป็นครูและจรรยาบรรณวิชาชีพครู						
140	สถานศึกษามีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีความเข้มแข็ง ให้การสนับสนุนแก่สถานศึกษาในทุกๆด้าน						



ภาคผนวก ฅ

หนังสือขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบองค์ประกอบ

รายชื่อผู้ทรงวุฒิ



ที่ ศธ 0520.203.2 / ๑๑๗

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

16 มีนาคม 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบงานวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบยืนยัน จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายสมหวัง ว่องไวไพศาล รหัสนักศึกษา 55252924 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นบุคคลที่มีความเหมาะสมและมีองค์ความรู้เกี่ยวกับหัวข้อดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 เพื่อ ประโยชน์ในการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)  
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

## รายชื่อผู้ทรงวุฒิ

เพื่อการยื่นย่นองค์ประกอบ เกี่ยวการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21

ผู้วิจัย นายสมหวัง ว่องไวไพศาล รหัส 55252924

ที่	ชื่อ - ชื่อสกุล	ตำแหน่ง	ที่อยู่
1	นายบรรจง จงภักดี	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ	555 ฝ่ายการศึกษา สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร
2	นายรณรงค์ สุขเกษม	ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนวัด อินทราวาส ผู้แทนข้าราชการกรุงเทพมหานคร ใน คณะกรรมการข้าราชการครู กรุงเทพมหานครและบุคลากรทางการ ศึกษา (ก.ก.)	6 หมู่ 22 แขวงบางระมาด เขต ตลิ่งชัน กรุงเทพฯ 10700
3	ดร.กิ้งแก้ว วาณิชกุล	ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนวัดมะลิ	487/13 แขวงบางขุนศรี เขต บางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700
4	ดร.วิภา ทองหง่า	ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนวัดอินทวิหาร	1 ถนนวิสุทธิกษัตริย์ แขวงบาง ขุนพรหมเขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200 โทร. 0-2628-6733 โทรสาร 0-2281-9875
5	ดร.อรพรรณ สีนประสงค์	ผู้รับใบอนุญาตและผู้ำนวยการ วิทยาลัยเทคโนโลยีการจัดการเพชร เกษม	3/22 หมู่ 4 ซอยเพชรเกษม 81 แขวงหนองแขม เขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร 10160 โทร.2-2814-8880-4 แฟกซ์ 0-2811-2590-3
6	ดร.จามจุรี จำเมือง	ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนวัดโพธิ์ทอง	16/1 หมู่ 11 ซอย 1 ถนน พระราม 2 แขวงบางมด เขต จอมทอง กรุงเทพฯ 10150 โทร. 1-2427-5140
7	นางสายพิน ตันสิริ	หัวหน้ากลุ่มงานนิเทศก์การศึกษา 4	สำนักการศึกษา 869 ถนนลาดหญ้า เขตคลอง สาน กรุงเทพฯ 10600



ภาคผนวก ก ญ

แบบตรวจสอบองค์ประกอบ

เรื่อง การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21

**แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบ  
เรื่อง การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21**

[School Administration under Department of Education Bangkok Metropolitan  
Administration in the 21<sup>st</sup> Century]

ข้อมูลผู้เชี่ยวชาญ ชื่อ – ชื่อสกุล.....

ตำแหน่งปัจจุบัน.....

การศึกษาสูงสุด.....สาขา.....

ประสบการณ์ในปัจจุบัน.....ปี สถานที่ทำงาน.....

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อตรวจสอบองค์ประกอบ
2. แบบสอบถามฉบับนี้ สำหรับ ผู้ทรงคุณวุฒิ
3. แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการบริหารโรงเรียนในสังกัด กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 [School Administration under Department of Education Bangkok Metropolitan Administration in the 21<sup>st</sup> Century] จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามตามสภาพจริงที่ท่านเห็นความสอดคล้อง
4. แบบฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ  
ตอนที่ 1 องค์ประกอบเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21  
ตอนที่ 2 ยืนยันองค์ประกอบเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ด้วยความเคารพอย่างสูง

(นายสมหวัง ว่องไวไพศาล)

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร



## ตอนที่ 1 องค์ประกอบเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องขวามือเมื่อพิจารณาตัวแปรของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21 ว่าตัวแปรมีความเหมาะสม เป็นไปได้ ประโยชน์ และถูกต้องครอบคลุม หรือไม่

### องค์ประกอบที่ 1 สถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Learning School in 21<sup>st</sup> century)

#### องค์ประกอบย่อยที่ 1.1 การบริหารจัดการสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 (School Administration in 21<sup>st</sup> century)

สถานศึกษามีการดำเนินการที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ โดยมีการกำหนดเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบ และมอบหมายงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม มีการจัดระบบการบริหารจัดการระบบงานภายในให้เป็นที่ไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ว่าด้วยการกระจายอำนาจ มีการวัดผลและประเมินผลที่มีมาตรฐาน จากส่วนกลาง โดยเน้นการวัดความรู้ ความเข้าใจและทักษะ กระบวนการ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับแนวคิดและทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 มีการพัฒนาบุคลากรภายในสถานศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็นครูมืออาชีพพร้อมทั้งจิตวิญญาณของความเป็นครูและจรรยาบรรณวิชาชีพครู

สถานศึกษามีแผนยุทธศาสตร์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนมีความรู้พื้นฐานที่จำเป็นในยุคดิจิทัล (วิทยาศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ เทคโนโลยี สารสนเทศ ภาษา) มีการส่งเสริมในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการและจัดกิจกรรมการเรียนรู้อ มีการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นคุณภาพของผู้เรียนเป็นหลัก เพื่อให้ผู้เรียนได้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นแห่งศตวรรษที่ 21 มีแผนยุทธศาสตร์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนมีทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและทักษะในการแก้ไขปัญหา มีการนำผลการประเมินที่ผ่านมา มาศึกษา วิเคราะห์ เพื่อปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์ (Identity) จุดเน้น (Reorientation) ของสถานศึกษา เพื่อรองรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าในการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก มีการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการศึกษาให้เป็นที่ไปตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินการประกันในทุกชั้นตอน มีการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอย่างเพียงพอ เกิดความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมและพัฒนาการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับแนวคิด/ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 มีการบริหารโครงการได้อย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และ 1 ปี มีการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลโครงการอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งมีการรายงานต่อสาธารณชนได้อย่างน่าเชื่อถือ

สถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในทุกกลุ่มสาระ โดยการเพิ่มเติมทักษะชีวิตและทักษะที่จำเป็นให้สอดคล้องกับพลวัตที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 สนับสนุนให้ครูผู้สอนมีการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศเพื่อเป็นเครื่องมือ/สื่อในการจัดการเรียนการสอนมีการพัฒนาองค์กรเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ทันยุคทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21 มีการบริหารจัดการแบบพอประมาณ สร้างความสมดุลในการบริหารงานภายในสถานศึกษา ไม่มุ่งเน้นงานไปอย่างใดอย่างหนึ่งมากเกินไป มีการวางแผนในอนาคตเกี่ยวกับงานด้านอาคารสถานที่ ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมรวมทั้งด้านกายภาพของสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้มีความพร้อมกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 สถานศึกษามีการสร้างแบรนด์ (Brand) ของตนเองอย่างเป็นรูปธรรม จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีของบุคลากรที่มีต่อสถานศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรภายในสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดของคุณภาพการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Long-life Learning) ภายในสถานศึกษา มีความยืดหยุ่น จัดสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีความทันสมัย สามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลา

#### โปรดแสดงความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21

- |                        |  |                                       |
|------------------------|--|---------------------------------------|
| 1. ความเหมาะสม         | <input type="radio"/> ความเหมาะสม      | <input type="radio"/> ไม่เหมาะสม      |
| 2. ความเป็นไปได้       | <input type="radio"/> ความเป็นไปได้    | <input type="radio"/> เป็นไปไม่ได้    |
| 3. ความเป็นประโยชน์    | <input type="radio"/> ความเป็นประโยชน์ | <input type="radio"/> ไม่เป็นประโยชน์ |
| 4. ความถูกต้องครอบคลุม | <input type="radio"/> ถูกต้อง          | <input type="radio"/> ไม่ถูกต้อง      |

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

---



---



---



---



---



---



---

## องค์ประกอบย่อยที่ 1.2 ทักษะที่จำเป็นสำหรับนักเรียนในศตวรรษที่ 21 (Skill for student in 21<sup>st</sup> century)

สถานศึกษา สร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในเป็นพลเมืองที่ทรงคุณค่า ทั้งเป็นพลเมืองไทยและพลเมืองโลกที่ดี ยึดมั่นในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ที่สอดคล้องกับระบบการปกครองในระดับสากล เพื่อรองรับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ ริเริ่มสร้างสรรค์ กระบวนการที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงตามพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 สามารถประยุกต์ใช้องค์ความรู้ไปผลิตนวัตกรรมใหม่ๆได้ด้วยตนเอง มีการสร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการพัฒนาทักษะชีวิต ให้มีความพร้อมทางด้านอาชีพ เหมาะสมกับศักยภาพของตนเอง และพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ ใฝ่การเรียนรู้ มีทักษะในการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Independent Study : IS) สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้สอดคล้องกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 มีแผนงานในการพัฒนาทักษะทางด้านสารสนเทศ การสื่อสารและด้านเทคโนโลยี ให้แก่ผู้เรียน ในแสวงหาความรู้ได้อย่างเหมาะสม ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21 สร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการดูแลรักษาสุขภาพ พลานามัยของตนเองและผู้อื่นสอดคล้องกับการดูแลและสุขภาพอนามัยในระดับสากล มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบในการสร้างความเสี่ยงที่มีผลต่อสุขภาพ มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีระบบความคิดและมีกระบวนการคิด เคารพ สังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ มีเหตุมีผล และมีวิจรรย์ญาณ มีการสร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการพัฒนาทักษะด้านภาษา ให้มีความพร้อมทางการสื่อสาร มีทักษะด้านภาษาอย่างน้อย 2 ภาษา เพื่อพร้อมที่จะเข้าสู่ระดับสากล และพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21

สถานศึกษา มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่สอดคล้องกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 สร้างเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมทรัพยากรธรรมชาติ โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนและทุกระดับ เพื่อรองรับกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 มีการบริหารการจัดการศึกษาที่เน้นกระบวนการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อสร้างองค์ความรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการบูรณาการการเรียนรู้ได้ทั้งภายในห้องเรียนและนอกห้องเรียน มีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นมาตรฐานการศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษาเป็นหลัก มีการเสริมทักษะด้านวิชาการ ได้แก่ ทักษะทางสมอง ภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และเสริมทักษะด้านการดำเนินชีวิต ทักษะชีวิต พัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม เพื่อเตรียมผู้เรียนให้พร้อมรับกับสถานการณ์และพลวัตที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 มีแผนยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะสำคัญเพื่อการเรียนรู้ ได้แก่ 3 R (การอ่านออก การเขียนได้ การคิดเลขได้)

สถานศึกษามีการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยให้ครูและบุคลากรทุกคนต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีรูปแบบทางความคิดและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการเรียนรู้ที่



องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Competencies of Administrator in 21<sup>st</sup> century)

องค์ประกอบที่ 2.1 คุณสมบัติของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 (Qualification of Administrator in 21<sup>st</sup> century)

ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร มีแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดไว้ สามารถพัฒนาศักยภาพของบุคลากร สนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากร เพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตามพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรภายในองค์กร มีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อสังคมในการจัดการศึกษา ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย มีความรับผิดชอบต่อบุคลากรภายในองค์กรรู้และรักษาสีทธิ และหน้าที่ทั้งตนเองและบุคลากรภายในองค์กร อย่างเสมอภาคกัน ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินกิจกรรมการบริหารจัดการอย่างมีหลักการ ที่เน้นกระบวนการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญ มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการปรับตัว มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ สามารถในการบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการบริหารจัดการบุคลากร สามารถบริหารจัดการบุคลากรภายในองค์กรบนความแตกต่างของวัฒนธรรมภายในองค์กรแบบพหุวัฒนธรรม ยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cross – Cultural skill) และความเป็นปัจเจกของแต่ละบุคคลบุคคล จนเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรภายในองค์กร มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน มีเป้าหมายที่ชัดเจน ไปในทิศทางเดียวกัน และเข้าใจในภารกิจตรงกัน ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีทักษะรอบตัว และมีหลักการ วิธี แนวทางเชี่ยวชาญในงานบริหารจัดการ ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร สามารถบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

ผู้บริหารสามารถคัดเลือกบุคลากรได้เหมาะสมกับงานที่มอบหมาย สามารถรวมเอาความสามารถของบุคลากรเพื่อประโยชน์ในการการบริหารจัดการบุคคล สถานศึกษาสามารถบริหารงบประมาณแบบองค์รวมกระจายงบประมาณได้อย่างทั่วถึงและมีความคุ้มค่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ มีพฤติกรรมในการบริหารที่มีหลักการ มีความสามารถบริหารทีมงานที่ร่วมมือ ร่วมแรงกันดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร สร้างแนวคิดในการบริหารเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ



## องค์ประกอบย่อยที่ 2.2 ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 (Skill of Administrator in 21<sup>st</sup> century)

ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถและมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ มีแนวคิดที่จะพัฒนาการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานแบบยืดหยุ่น กล้าปรับเปลี่ยนขอบข่ายงานโดยการเพิ่มหรือลดงานขอบข่ายการบริหารภายในได้อย่างเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์ในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษามีความทุ่มเท จริงจัง จริงใจ เอาใจใส่ในหน้าที่ที่รับผิดชอบ และเอาใจใส่กับบุคลากรภายในสถานศึกษาอย่างทั่วถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ขวัญกำลังใจ เสริมสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร ในหลายรูปแบบทั้งทางตรงและทางอ้อม ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรม จริยธรรม สามารถบริหารงานบนพื้นฐานของความพอดีและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะทางสังคม มีทักษะการเรียนรู้และสามารถคิดอย่างมีวิจารณญาณ และมีทักษะในการแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองโลกในแง่บวก ปรับเปลี่ยนได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น และสามารถมองหรือคาดการณ์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถด้านการสื่อสารที่ดี มีระบบการสื่อสารที่ชัดเจน และมุ่งเน้นการถ่ายทอดนโยบายให้แก่บุคลากรภายในสถานศึกษา เพื่อให้การรับรู้ เข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลร่วมกันได้ทุกกลุ่มงาน ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสาร ถ่ายทอด ให้ความรู้ และทำความเข้าใจแผนยุทธศาสตร์มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และสามารถในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ตัวชี้วัด และเป้าหมายได้อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงแห่งศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจในจุดเด่น จุดอ่อนของตนเองและผู้อื่น สามารถนำจุดเด่น จุดอ่อน ไปวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อการบริหารจัดการงานบุคคลได้เหมาะสมกับพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษา มีการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) สามารถใช้หลักนิติธรรม หลักแห่งคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่าได้อย่างสมดุลและเหมาะสม ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21

โปรดแสดงความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21

- |                        |  |                                       |
|------------------------|--|---------------------------------------|
| 1. ความเหมาะสม         | <input type="radio"/> ความเหมาะสม      | <input type="radio"/> ไม่ความเหมาะสม  |
| 2. ความเป็นไปได้       | <input type="radio"/> ความเป็นไปได้    | <input type="radio"/> เป็นไปไม่ได้    |
| 3. ความเป็นประโยชน์    | <input type="radio"/> ความเป็นประโยชน์ | <input type="radio"/> ไม่เป็นประโยชน์ |
| 4. ความถูกต้องครอบคลุม | <input type="radio"/> ถูกต้อง          | <input type="radio"/> ไม่ถูกต้อง      |

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....





### องค์ประกอบที่ 3 การควบคุมคุณภาพการจัดการศึกษา (Quality Control for education in 21<sup>st</sup> century)

สถานศึกษาสามารถการบริหารจัดการตนเอง ด้วยความเป็นเอกภาพด้วยการบริหารจัดการที่ดีโดยใช้หลักธรรมาภิบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารได้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต สถานศึกษามีแผนการนิเทศ กำกับ ติดตาม การดำเนินการในการประเมินผลการจัดการศึกษา แล้วนำผลการประเมินที่ได้ มาทบทวนจัดลำดับความสำคัญ พิจารณาวิเคราะห์ ปรับปรุงแก้ไข เพื่อนำไปวางแผนใหม่ กำหนดเป็นเป้าหมายในการพัฒนาในครั้งต่อไป ตามวงจรคุณภาพ (PDCA) ได้อย่างเหมาะสม สถานศึกษามีการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพทั้งที่เป็นเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ เน้นความคุ้มค่าและประหยัด จนเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร สถานศึกษาสร้างความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่น ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา มีการสร้างเครือข่ายชุมชน ที่มีโครงสร้างแบบเครือข่าย (Network structure) และมีเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Computer) เชื่อมโยงบุคลากร เข้าด้วยกันก่อให้เกิดเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

#### โปรดแสดงความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21

- |                        |  |                                       |
|------------------------|--|---------------------------------------|
| 1. ความเหมาะสม         | <input type="radio"/> ความเหมาะสม      | <input type="radio"/> ไม่เหมาะสม      |
| 2. ความเป็นไปได้       | <input type="radio"/> ความเป็นไปได้    | <input type="radio"/> เป็นไปไม่ได้    |
| 3. ความเป็นประโยชน์    | <input type="radio"/> ความเป็นประโยชน์ | <input type="radio"/> ไม่เป็นประโยชน์ |
| 4. ความถูกต้องครอบคลุม | <input type="radio"/> ถูกต้อง          | <input type="radio"/> ไม่ถูกต้อง      |

ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นอื่นๆ

---



---



---



---



---



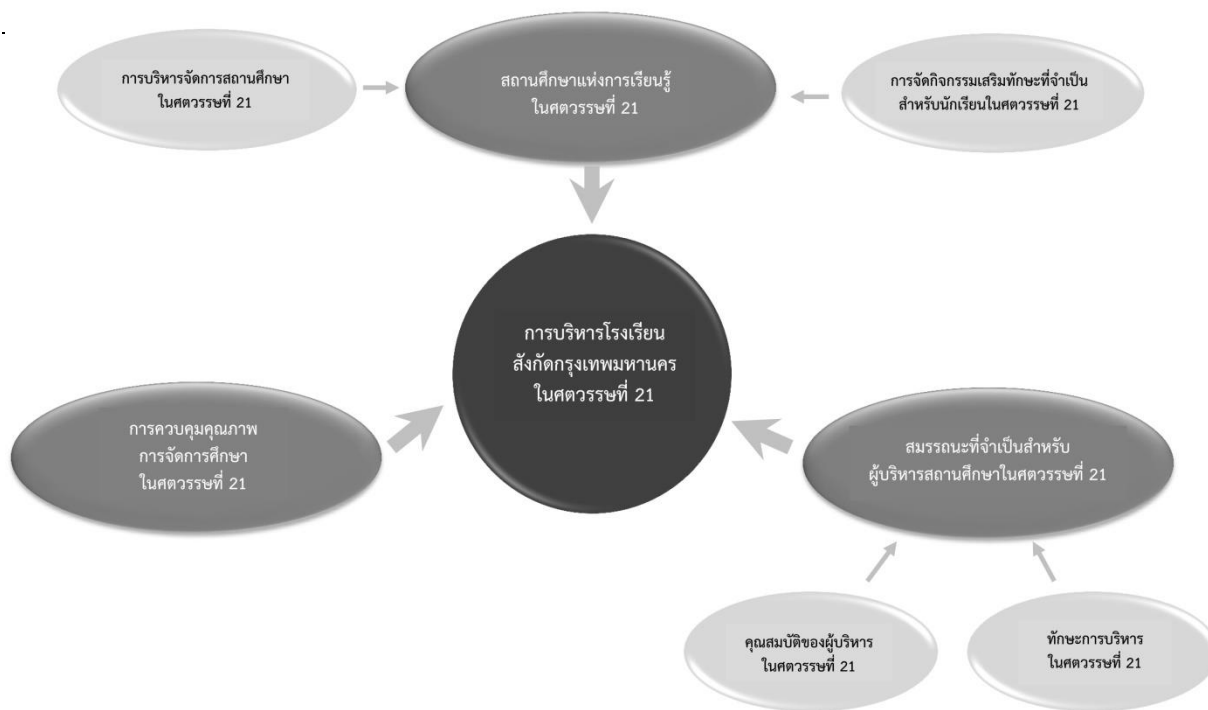
---



---



---



จากแผนภูมิข้างบน โปรดแสดงความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครในศตวรรษที่ 21

1. ความเหมาะสม  ความเหมาะสม  ไม่เหมาะสม  
 ความคิดเห็นเพิ่มเติม.....
2. ความเป็นไปได้  ความเป็นไปได้  เป็นไปไม่ได้  
 ความคิดเห็นเพิ่มเติม.....
3. ความเป็นประโยชน์  ความเป็นประโยชน์  ไม่เป็นประโยชน์  
 ความคิดเห็นเพิ่มเติม.....
4. ความถูกต้องครอบคลุม  ถูกต้อง  ไม่ถูกต้อง  
 ความคิดเห็นเพิ่มเติม.....

ลงชื่อ.....ผู้ให้ข้อมูล  
 (.....)



ภาคผนวก

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กระทรวงศึกษาธิการ. แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและ การจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550. กรุงเทพฯ : สำนักงานฯ. 2551.
- กล้าหาญ วรพุทธพร. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : ศูรสภา. 2525.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. **คลื่นลูกที่ 5 ปราชญาสังคม : สังคมไทยที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21**. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : ซีเอสเอ็มเดีย, 2550.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ , (2547) สำนักงาน. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545**. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟิก.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บุ๊คพลอยท์.,2551.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับ Benchmarking**. 6 กันยายน 2551 จาก <http://www.cuqa.chula.ac.th/Menchmark/MSU.pdf>
- ชัยวัฒน์ คุประตกุล. **ประวัติศาสตร์อนาคต**.พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ สารคดี. , 2545.
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. **หลักการบริหารการศึกษาและจัดการศึกษา**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี. ,2550.
- दनัย เทียนพุด. **ว่าด้วยเรื่อง KPIs และ BSC The Balance Scorecard เวอร์ชันที่ 3.0** กรุงเทพฯ : นาโกต้า. , 2545.
- . \_\_\_\_\_ . **ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ (KPIs) และ การประเมินองค์การแบบสมดุล (BSC)**. กรุงเทพฯ : ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์.,2546.
- ทักษิณี สหวัฒน์. **จากความล้มเหลวสู่ความสำเร็จ**. แปลจาก From Failure to Success ของ FSTED สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ : วี.ที.ซี. คอมมิวชั่น. , 2540.
- ธนสิทธิ์ ศิริวรรณ. **“การบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า”** กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ. 2557.
- ธัญญารัตน์ แสงสว่าง , **ทฤษฎีการบริหารการศึกษา** , เข้าถึงได้จาก <http://www.l3nr.org/posts/356649>
- ธีระ รุญเจริญ , **การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 4 : ข้างฟ้าง
- ธีระพล เพ็ญจันทร์. **“การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา”** หลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร , 2552.
- นงลักษณ์ เรือนทอง. **“รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล.”** ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร , 2550.

- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา** กรุงเทพฯ : เทียมฝาการพิมพ์. 2551.
- นิสตาร์ก เวชยานนท์. **มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์**. กรุงเทพฯ : บริษัท กราฟฟิก ซิสเต็มส์ จำกัด , 2551.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. **การจัดการสมัยใหม่** กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2553.
- บทบาทของการจัดการ , เข้าถึงเมื่อ 18 ตุลาคม 2557 , เข้าถึงได้จาก <http://www.bloggang.com/mainblog.php?id=wbj7month=07-12-2007 &group=297gblog=8>
- บุญช่วย สายราม ( Doctoral Candidate ,Ed.D. MSU : การบริหารและพัฒนาการศึกษา, มหาวิทยาลัยมหาสารคามเข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 22 เมษายน 2558 เข้าถึงข้อมูลได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/565807>
- บุญดี บุญญาติ และกมลวรรณ ศิริพานิช. **Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ**. กรุงเทพฯ : บริษัท อินโนกราฟิกส์ จำกัด. 2545.
- บุปผชาติ ทัททิกรณ์. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการเรียนการสอน , พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : โครงการเทคโนโลยีสารสนเทศตามพระราชดำริ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี , ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์. 2551.
- เบรย์โพกี ทรี, พอร์เรส ดับบลิว. **คู่มือปฏิบัติ SIX SIGMA เพื่อสร้างความเป็นเลิศในองค์กร**. ฌ์นักรพันธ์ เชนรันท์และคณะ ผู้แปล. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท. 2547.
- ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง. **หลักและปรัชญาการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2545.
- ประจวบ จันทร. “รูปแบบการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ” กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, 2556.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. **การบริหารงานวิชาการ**. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ. 2544.
- ปีเตอร์ ดรักเกอร์ เอฟ. **การจัดการความรู้**, พิมพ์ครั้งที่ 1, แปลโดย ฌ์นัญา สันตระกูลผล กรุงเทพฯ : บริษัท ส.เอเชียเพรส (1998) จำกัด. 2554.
- พรพรรณ อินประเสริฐ. “องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า” ฌ์นัญ์นิพนธ์ปริญาปรัชญาฌ์นัญ์บัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร , 2550.
- พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545และ(ฉบับที่3) พ.ศ. 2553
- พสุ เดชรินทร์. **เส้นทางจากกลยุทธ์สู่ภาคปฏิบัติด้วย Balance Scorecard และ Key Performance Indicator**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2545.
- พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์ , (2550) “**เครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่**” เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง โครงการพัฒนานักบริหารมหาวิทยาลัยมหิดล รุ่นที่ 4 ณ ห้องอบรมชั้น 5 อาคารสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา 27 มีนาคม 2550.

- ไพบูลย์ ช่างเรียน และพิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ. **องค์กรในอนาคต** (Organization of future) คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, สำนักพิมพ์เสมาธรรม. 2544.
- ไพพรรณ เกียรติโชติชัย. **กระบวนทัศน์ใหม่แห่งการศึกษาในศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ : การศึกษา. 2545.
- ไพศาล เกิดขาว. “การบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้สังกัดสำนักงานการประถมศึกษากิ่งอำเภอบ้านคา จังหวัดราชบุรี” หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. 2546.
- มารวย ส่งทานนท์. **Management 21C** เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 22 เมษายน 2558 เข้าถึงข้อมูลได้จาก e-mail to maruays@Yahoo.com.
- มาเรียม นิลพันธุ์. **วิธีวิจัยทางการศึกษา** (Research Methodology in Education). ศูนย์วิจัยและพัฒนาทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร พิมพ์ครั้งที่ 7 พฤศจิกายน 2555 : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- यरรอง ธรรมธัชอารี. (ม.ป.ป.). **Quality Control Circle [Q.C.C.] – in Thai version**. เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2558 เข้าถึงข้อมูลได้จากสืบค้นใน <http://www.controllerfocus.com/?p=34>
- รณนทร์ กิจกล้า, “**พัฒนาสิ่งแวดล้อมและคุณภาพชีวิตชุมชนไทย**”, สถาบันอาจารย์มหาวิทยาลัย. มหามกุฏราชวิทยาลัย. ม.ป.ป.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **การจัดการสมัยใหม่** (Modern Management), บริษัท ธรรมสาร จำกัด. 2549.
- รุ่งเรือง ลี้มชูปฏิภาณ. **การบริหารสมัยใหม่ เพื่อพัฒนาประเทศไทย**, พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เดือนตุลา. 2547.
- วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และอริป จิตตฤกษ์. **ทักษะแห่งอนาคต** / โดย James Bellanca & Ron Brandt. กรุงเทพฯ : Openword. 2544.
- วาสนา ประवालพฤกษ์. “**Scenario**” **คู่มือการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา เรื่อง หลักและเทคนิคการประเมินทางการศึกษา**. สถาบันพัฒนาคุณภาพ. 2544.
- วิกรม กรมดิษฐ์. “**มองโลกแบบวิกรม**”, มูลนิธิอมตะ. 2548.
- วิจารณ์ พานิช. **การศึกษาที่มีคุณภาพสำหรับศตวรรษที่ 21**. เอกสารประกอบการบรรยายในการกำหนดการประชุมวิชาการครั้งที่ 6 สมาคมเครือข่ายพัฒนาวิชาชีพอาจารย์และองค์กรระดับมัธยมศึกษา แห่งประเทศไทย (ควอท.) ประจำปี 2554 . เรื่องการศึกษา มั่งผลสัมฤทธิ์ : ก้าวสู่บัณฑิตคุณภาพในศตวรรษที่ 21. 2553.
- วรณยูพา วินทพรธ. “**การศึกษาการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี**”. ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิตภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ. 2546.

- วิโรจน์ สารรัตน์. ผู้บริหารโรงเรียน. สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล. พิมพ์ครั้งที่ 7 , กรุงเทพฯ ทิพย์วิสุทธิ์. 2553.
- เลขาธิการสภาการศึกษา , สำนักงาน. ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552 – 2561) กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2552.
- ศิริวรรณ ฉัตรมณีรุ่งเรือง และวรางคณา ทองนพคุณ. เอกสารประกอบ เรื่อง **ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ความท้าทายในอนาคต.** 2558.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 9 in 1 **รู้เรื่องศัพท์การบริหารธุรกิจ/การบริหารรัฐกิจ.** กรุงเทพฯ : บริษัท ธีระฟิล์มและแท็กซี่ จำกัด. 2542.
- **การบริหารการตลาดยุคใหม่ : ฉบับปรับปรุง 2546.** กรุงเทพฯ : บริษัทธรรมสาร จำกัด. 2546.
- ส. วาสนา ประवालพฤกษ์. **คู่มือการพัฒนาระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ. 2546.
- สมพร เพชรสงค์. **รูปแบบการจัดระบบงานและกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพดีเยี่ยม.** กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2557.
- สมศักดิ์ ดลประเสริฐ. เอกสารประกอบการอบรมสัมมนา เรื่อง การบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 20 เมษายน 2558 เข้าถึงข้อมูลได้จาก [http://www.krupai.net/sbm\\_somsak.htm](http://www.krupai.net/sbm_somsak.htm).
- สมาน อิศวภูมิ. (2541) **ทีคิวเอ็ม : การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การในองค์การทางการศึกษา.** อุบลราชธานี : อุบลกิจออฟเซทการพิมพ์.
- สมโชค สุทธิเมธานันท์ , เข้าถึงได้จาก <http://www.kroobannok.com/blog/41632>
- สร้อยดี ราชกุลชัย. **การวางแผนและการควบคุมทางการบริการ.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2546.
- สาคร สุขศรีวงศ์ , **การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร ,** พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพฯ : บริษัท จี.พี.ไซเบอร์พรินท์ จำกัด. 2553.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. **คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร เวอร์ชัน 1.0 ,** 2551 กรุงเทพฯ: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งพับลิชชิ่ง จำกัด. 2551.
- สิทธิศักดิ์ พฤกษ์ปิติกุล. **การพัฒนาคุณภาพแบบก้าวกระโดดด้วยวิธี SIX SIGGMA .** กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย – ญี่ปุ่น. 2546.
- สิปปนนท์ เกตุทัต. **การศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์ : เสริมสร้างสมรรถนะไทยในประชาคมโลก.** 2539.
- สุนทร พูนพิพัฒน์. **รูปแบบและการประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา. ใน For Quality. (มีนาคม – เมษายน) 2542.**
- สุรศักดิ์ ฐานีพานิชกุล. **เอกสารประกอบการบรรยาย หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสาธารณสุข 3 รุ่นที่ 1 และ 2 , Summary Note เรื่อง Change Management.**

สุวิทย์ เมษินทรีย์. ถึงเวลาปฏิบัติการสอนความท้าทายของครูในศตวรรษที่ 21 สรุปการเสวนา หัวข้อ “โลกเปลี่ยน การบริหารจัดการที่ท้าทายของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา” ในงาน EDUCA 2012, ประชาธิปไตย. 2555.

เสนห์ จามริก. **ฐานคิด : สู่ทางเลือกใหม่ของสังคมไทย**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร : บริษัท อมรินทร์พริ้นเตอร์แอนด์พับลิชชิง จำกัด. 2541.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (มปป.). รายงานวิจัยเรื่องการกระจายอำนาจทางการศึกษา. สืบค้นใน [www.sema.go.th/file/Content/Non\\_formal/0050/180.pdf](http://www.sema.go.th/file/Content/Non_formal/0050/180.pdf).

เอกรินทร์ สีมหาศาล. **กระบวนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาแนวคิดสู่ปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บั๊ค พอยท์. 2546.

### ภาษาต่างประเทศ

Abbas Tahakkori and Charles Tedis. **Mixed Methodology : Combining Qualitative and Quantitative Approaches** Thousand Oaks , Californain:Sage. , 1998.

Anderw Kent Bugg , Quality Assurance and Improvement Planning in Illinois High School. Dissertation , Ph.D. [Educational Administration]. Illinois : The Illinois State University accessed 20 June 2000. Abstract from <http://thailis.Uni , net.th/dao ; Abstracts International ; Pub Number AA19995664>.

Barbara G. Tabachnik and Linda S. Fidell , **Using Mutivaiate Statistics**. New York : harper & Ror. , 1983.

Breyfogle III , Forrest W. , James M. Cupello and Becki Meadows. **Managing Six Sigma**. New York : John Wiley & Sons , Inc. , 2001.

Campbell, R.F. et al. **Introduction to Educational Administration**. 6<sup>th</sup> ed. Bodton : Allyn and Bacon. , 1983.

Certo , Courtland L. and others. **Management**. 8th ed. New jersey : Prentice – Hall , Inc. , 2000.

Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission [COSO] Enterprise risk management – Integrated framework , accessed 10 May 2014. Available from <http://www.COSO.org/publications.htm>.

Daft , Richard L. **Management**. 3<sup>rd</sup> ed. Florida : The Dryden Press. , 1993.

Dalf , R. **The New Era of Management : International Edition** , Thomson Corporation , Ohio. 2006.



- Daniels , John D. and Lee H. Radebaugh. **International Business : Environment and Operations.** 9<sup>th</sup> ed. New Jersey : Prentice – Hall. , 2001.
- Dubrin A.Jand R.D. Ireland. **Management & Organization** , 2<sup>nd</sup> ed. Ohio : South-Weatern Publishing Co. , 1993.
- Edwards ,TB. [1950] Measurement of some aspects of critical thinking. **Journal of Experimental Education**, 1993 18:263–278.
- Fenwick, J. **Managing Middle Grade Reform-An “American 2000” Agenda.** San Diego, CA : Fenwick and Associates, Inc. , 1992.
- Gary , Hamel with Bill Breen , **Future of Management** Published arrangement with Havard Business School Press, **The Future of Management** [Published arrangement with Havard Business School Press. , 2007.
- George Elton Mayo. เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 15 พฤษภาคม 2558 เข้าถึงข้อมูลได้จาก <http://www.google.co.th/search>.
- Gomez – Majia , L. Balkin D. and Cardy, R. **Management : People performance Change** [McGraw – Hill Companies Inc., New York. , 2005.
- Good , C.V. **Dictionary of Education.** New York : McGraw-Hill Book company. , 1998.
- Halpern, DF. [1998] Teaching critical thinking for transfer across domains: Disposition, skills, structure training, and metacognitive monitoring. **American Psychologist**,1998. 53.
- Harrington H. Jame S. Harrington. **High Performance Benchmarking – 20 Step to Success.** New York : McGraw – Hill , Inc. , 1996.
- Hoy , Wayne and Miskel. Cecil. **Education Administration : Theory , Research and Practice.** New York : McGraw-Hill Book Company. , 2001.
- J. Newton. “An Evaluation of impacck Quality Monitoring on a Higher Education College [1993-1998] “ **Assessment and Evaluation in Higher.** , 1999.
- John W. Best and James V. Kahn. **Research in Edcation** ,10<sup>th</sup> ed. Masachusetts: Pearson Education Inc. , 2006.
- Kaplan and Norton. [1996] **The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action** , USA. : Harvard Business School Press.
- Kaiser. cited in Barbara G. Tabachik and Linda S. Fidell, **Using Multivaiate Statistics** New York : Harpear & Row Publishing. ,2001.
- Kotler , John P. **Leader Change.** Havard Business School. , 1996.

- Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement.,1970.
- Lee J. Cronbach , **Essentials of Psychological Test.** 4<sup>th</sup> ed. [New York : Harper & Row.,1984.
- Macmillan, Thomas T. “**The Delphi Technique.**”, Paper Presented at the annual meeting of the California Junior Colleges Associations Committee on Research and Development, Monterey, California. 1971.
- Malcolm Baldrige Nation Quality Award , ได้เปลี่ยนชื่อเป็น **Malcolm Baldrige Award** , เข้าถึงเมื่อ 21 ตุลาคม 2557 , เข้าถึงได้จาก [www.nist.gov/baldrige](http://www.nist.gov/baldrige).
- Pende . อ่างใน สมศักดิ์ พฤษพิติกุล. 2546.
- Peter F. Dructer , **Management Challenges** , เข้าถึงเมื่อ 20 ตุลาคม 2557 , เข้าถึงได้จาก [http://www.novabizz.com/NovaAce/Mange/Management\\_Challenges.htm#ixzz2zVSbnbz](http://www.novabizz.com/NovaAce/Mange/Management_Challenges.htm#ixzz2zVSbnbz)
- Quality Control Circle. เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2558 เข้าถึงข้อมูลได้จาก <http://qualitycontrolcircles.b;ogspot.com/2011/03/qcc.html>.
- Result Based Management. เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2558 เข้าถึงข้อมูลได้จาก [http://bsris.swu.ac.th/health/doc/knowledge/result based management.pdf](http://bsris.swu.ac.th/health/doc/knowledge/result%20based%20management.pdf).
- Risk Management. เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2558 เข้าถึงข้อมูลได้จาก [http://www.cdd.go.th/plan/web1/file/risk/powerpoint/08062033716\\_Risk\\_Management\\_1.ppt](http://www.cdd.go.th/plan/web1/file/risk/powerpoint/08062033716_Risk_Management_1.ppt).
- Robbins , Stephen P. and Mary Coulter. Management. 7<sup>th</sup> ed. New Jersey : pretrice Hall International , Inc.,2002.
- Robert , Kreitner & Angelo Kinicki. Organizational Behavior. 5<sup>th</sup> ed. New York : The McGraw-Hill Companies , Inc.,2002.
- Rue , LByars. L. **Management : Skill and Application** , 10<sup>th</sup> ed. , Irvin/McGraw-Hill,USA.,2002.
- Samuel , C. Certo , Modern Management 9<sup>th</sup> ed, by publish by Pearson Education Inc publish as Prentice Hall, C
- Schermerhorn, John R. **Organizational Behavior.** USA : John Wiley and Son.,2000.
- Stephen P. Robbins , David A. De CenZo , Mary K. Coulter. **Fundamentals of Management : Essential Concepts and Applications** [Pearson Education Inc., New Jersey.,2013.
- Textor , Robert , David A. De CenZo , Mary K. Coulter. **Foundamentals of Managment : Thailand Future** ,1995. , 27 [4].

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - ชื่อสกุล	นายสมหวัง ว่องไวไพศาล
วัน เดือน ปีเกิด	7 พฤษภาคม 2509
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	79 / 69 ซอยหมู่บ้านพุดตาน ถนนมาเจริญ แขวงหนองแขม เขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร 10160
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนวัดศรีนวลธรรมวิมล 189 ถนนศรีนวล - หนองแขม แขวงหนองแขม เขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร 10160
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2532	ปริญญาตรี ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาเอกดนตรีศึกษา วิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2552	ปริญญาโท ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2555	กำลังศึกษาปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดนครปฐม
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2536	อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนวัดบุญประดิษฐ์ สำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2541	อาจารย์ 1 ระดับ 4 โรงเรียนวัดศรีนวลธรรมวิมล สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2544	ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ระดับ 5 โรงเรียนวัดมะกอก (วิสุทธิวิทยาการ) สำนักงานเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2545	ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ระดับ 6 โรงเรียนบางแคเหนือ สำนักงานเขต บางแค กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2547	ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ระดับ 7 โรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขต หนองแขม กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2550	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะรองผู้อำนวยการชำนาญการ โรงเรียนประชาบำรุง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2553	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะรองผู้อำนวยการชำนาญการ โรงเรียนวัดบางบอน สำนักงานเขตบางบอน กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2554 ถึง ปัจจุบัน	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะรองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดศรีนวลธรรมวิมล สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร