

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การนำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยได้นำเสนอเนื้อหาตามลำดับ ดังนี้

1. การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. การบริหารจัดการ
3. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์
 - 3.1 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 3.2 การจัดการเชิงกลยุทธ์
 - 3.3 การกำหนดกลยุทธ์
4. แนวคิดด้านปัจจัยคัดสรรที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหาร
 - 4.1 บรรยากาศในองค์กร
 - 4.2 การจัดการความรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 4.3 การติดต่อสื่อสาร
 - 4.4 การบริหารเวลา
 - 4.5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การปฏิรูปการศึกษาครั้งยิ่งใหญ่ของประเทศไทย ได้เกิดขึ้นตามเจตนารมณ์ของทุกฝ่ายในสังคมไทย โดยปรากฏในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ซึ่งเป็นฐานที่มาของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่มุ่งหวังจะยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐาน และจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ จึงกำหนดให้มีการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ คือปฏิรูปการเรียนรู้ ปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษา ปฏิรูปครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เคยมีมาก่อนของการศึกษาไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการศึกษา ซึ่งได้หลอมรวมหน่วยงานทางการศึกษา คือ ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และกระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานเดียวกัน คือ

กระทรวงศึกษาธิการ โดยมีโครงสร้างใหม่เป็นระดับกระทรวงและระดับเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ได้กำหนดการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญา ให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษาโดยให้อยู่ภายใต้การบริหารของคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยนับดังกล่าวสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างรัฐกับโรงเรียน แต่มิได้ทำหน้าที่บังคับบัญชาและมิได้มีบทบาทในการบริหารภายในสถานศึกษา โดยการบริหารและการบังคับบัญชาสถานศึกษา อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารองค์กรนั้น ๆ

ประกาศกระทรวงศึกษาธิการตามความในมาตรา 34 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 ระบุอำนาจหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยให้สำนักงานเขตมีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและการพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงาน ด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ ในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ส่วนการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปจะกระจายอำนาจไปให้โรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

การบริหารงานวิชาการ

ในระดับเขตพื้นที่การศึกษาการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วยงานเกี่ยวกับการกำหนด วิสัยทัศน์และนโยบายด้านวิชาการ การจัดทำมาตรฐานด้านวิชาการ การพัฒนาหลักสูตรร่วมกับ สถานศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมด้านวิชาการ การพัฒนาสื่อต้นแบบการเผยแพร่กิจกรรม การศึกษาและพัฒนาบุคลากรทางด้านวิชาการ การนิเทศติดตามผล การวัดและประเมินคุณภาพ ภายในเขตพื้นที่การศึกษา

การบริหารงบประมาณ

ในระดับเขตพื้นที่การศึกษาการบริหารงบประมาณ มีแนวทางสอดคล้องกับหลักการ กระจายอำนาจ มีความเป็นอิสระ คล่องตัว ภายใต้ความรับผิดชอบที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ ซึ่งงบประมาณที่ได้รับจะเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ประกอบด้วยงาน ข้อมูล สารสนเทศ งานนโยบายและแผน งานวิเคราะห์งบประมาณ งานติดตามประเมินผลและรายงาน งานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา งานบริหารการเงิน งานบริหารบัญชี งานบริหาร พัสดุและสินทรัพย์

การบริหารงานบุคคล

ในระดับเขตพื้นที่การศึกษาการบริหารงานบุคคล จะให้ความสำคัญทุกกระบวนการ ขั้นตอนตั้งแต่การพิจารณาแต่งตั้งกรรมการสรรหาเพื่อการสรรหา การบริหารงานบุคคล กระบวนการพัฒนา การส่งเสริมขวัญกำลังใจ ประกอบด้วยงานวางแผนอัตรากำลังและกำหนด ตำแหน่งงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง งานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ งานพัฒนา

บุคลากร งานวินัยและนิติการ งานเลขานุการคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา (อ.ก.ค.ศ.)

การบริหารทั่วไป

ในระดับเขตพื้นที่การศึกษากำหนดให้ เป็นงานประสานส่งเสริมสนับสนุน ให้สถานศึกษาและหน่วยงานการศึกษาสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามนโยบาย กฎเกณฑ์ มาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย งานธุรการ งานระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ งานประสานงาน งานประชาสัมพันธ์ งานส่งเสริมสนับสนุน งานประกันโอกาสในการศึกษา งานอำนวยความสะดวกและการติดตามตรวจสอบ งานนโยบาย แผนและการจัดทำงบประมาณ งานสนับสนุนการประชุม งานพัฒนาการบริหาร งานพัฒนาโครงการ

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 และกฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการ กำหนดไว้ในมาตรา 20 ... ในระดับเขตพื้นที่การศึกษาให้เป็นการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการบริหารและการดำเนินการ โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานและสถานศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อการเตรียมการรับการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลจากหน่วยงานภายนอก (ราชกิจจานุเบกษา, 2546, หน้า 6)

ในหมวด 2 ว่าด้วยการจัดระเบียบบริหารราชการเขตพื้นที่การศึกษา มาตรา 33 กำหนดการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงปริมาณของสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรม และความเหมาะสมด้านอื่น

มาตรา 37 ให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อทำหน้าที่ในการดำเนินการ ให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตามที่กำหนดไว้ และให้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษา ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษา และพัฒนาสาระของหลักสูตร การศึกษา ให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 2. อำนาจหน้าที่ในการพัฒนางานด้านวิชาการและจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษาร่วมกับสถานศึกษา
 3. รับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 4. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด (ราชกิจจานุเบกษา, 2546, หน้า 14)
- กฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ.2546 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 8 และมาตรา 34 วรรคสี่ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ

บริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 ออกกฎกระทรวงไว้... ในข้อ 2 การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้กำหนดตามแนวทางดังต่อไปนี้

1. สอดคล้องกับภารกิจหลักและรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและ การจัดการศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการ
2. มีความเป็นเอกภาพในการบริหารจัดการ มีความยืดหยุ่น และพร้อม ต่อการปรับเปลี่ยน
3. มุ่งสัมฤทธิ์ผลตามภารกิจ ความคุ้มค่า ลดขั้นตอนการบริหารเพิ่มประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ
4. คำนึงถึงระดับ ประเภท ปริมาณและคุณภาพของสถานศึกษา ผู้รับบริการ และความเหมาะสมด้านอื่น

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดเขตพื้นที่การศึกษาไว้ 185 เขต และกำหนดโครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีส่วนราชการดังต่อไปนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มบริหารงานบุคคล
3. กลุ่มนโยบายและแผน
4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
5. กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
6. กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน

การบริหารจัดการ

ความหมาย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2545, หน้า 18-19) ได้รวบรวมความหมายของคำว่า “การบริหาร” และ “การจัดการ” ได้ดังนี้

1. คำว่า “การบริหาร” (Administration) จะใช้ในการบริหารระดับสูง โดยเน้นที่ การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูง เป็นคำนิยมใช้ในการบริหาร รัฐกิจ (Public Administration) หรือใช้ในหน่วยงานราชการ และคำว่า “ผู้บริหาร” (Administrator) จะหมายถึงผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์กรของรัฐ หรือองค์กรที่ไม่มุ่งหวังกำไร (Schermerhorn, 1999, p. G-2) การบริหาร คือกลุ่มของกิจกรรม ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการ (Leading/Directing) หรือการอำนวยการ และการควบคุม (Controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์กร (6 M's) เพื่อ

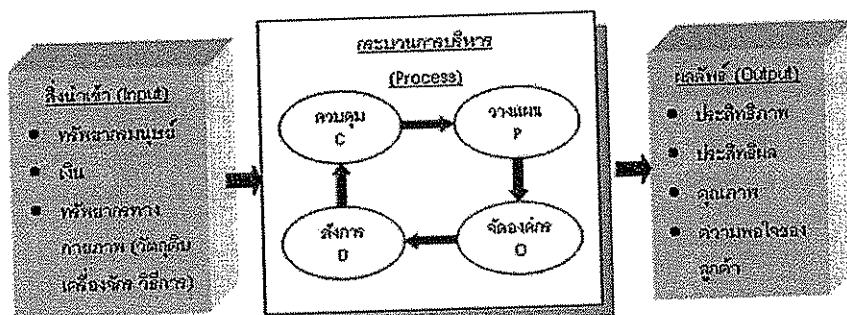
นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลครบถ้วน

2. คำว่า "การจัดการ" (Management) จะเน้นการปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบาย (แผนที่วางไว้) ซึ่งนิยมใช้ในการจัดการธุรกิจ (Business management) ส่วนคำว่า "ผู้จัดการ" (Manager) จะหมายถึงบุคคลในองค์กรซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบต่อกิจกรรมในการบริหารทรัพยากร และกิจการงานอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร การบริหารจัดการ (Management) หมายถึงชุดของหน้าที่ต่าง ๆ (A set of functions) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) หมายถึง การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาด และคุ้มค่า (Cost-effective) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective) นั้นหมายถึง การตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (Right decision) และมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้นผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ควบคู่กัน (Griffin, 1997, p. 4) ในอีกแนวหนึ่งอาจกล่าวได้ว่าการบริหารจัดการ หมายถึงกระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ (Certo, 2000, p. 555) หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ คำว่า "การบริหาร" (Administration) และ "การจัดการ" (Management) มีความหมายแตกต่างกันเล็กน้อย โดยการบริหารจะสนใจและสัมพันธ์กับการกำหนดนโยบายไปลงมือปฏิบัติ นักวิชาการบางท่านให้ความเห็นว่าการบริหารใช้ในภาครัฐ ส่วนการจัดการใช้ในภาคเอกชน อย่างไรก็ตาม ในตำรา หรือหนังสือส่วนใหญ่ทั้ง 2 คำนี้มีความหมายไม่แตกต่างกันสามารถใช้แทนกันได้และ เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป (สุรัสวดี ราชกุลชัย, 2543, หน้า 3)

จากความหมายต่าง ๆ ข้างต้น การบริหารจัดการจึงเป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องและประสานงานกัน ซึ่งผู้บริหารต้องเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ประเด็นสำคัญของการบริหารจัดการ (Management) มีดังนี้

1. การบริหารจัดการสามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรใดองค์กรหนึ่งได้
2. เป้าหมายของผู้บริหารทุกคนคือ การสร้างกำไร
3. การบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลผลิต (Productivity) โดยมุ่งสู่ประสิทธิภาพ (Efficiency) วิธีการใช้ทรัพยากรโดยประหยัดที่สุด และประสิทธิผล (Effectiveness) บรรลุเป้าหมายคือประโยชน์สูงสุด

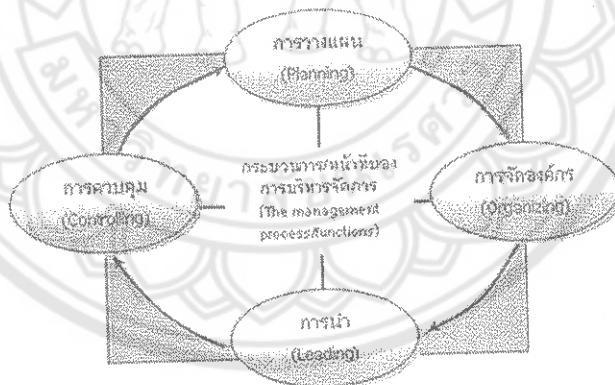
4. การบริหารจัดการสามารถนำมาใช้สำหรับผู้บริหารในทุกระดับชั้นขององค์กร



ภาพ 1 แสดงระบบการบริหารโดยรวม

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, หน้า 22

กระบวนการจัดการบริหาร (Management Process) หมายถึงกระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งกระบวนการจัดการบริหารนี้สามารถแสดงให้เห็นความเกี่ยวเนื่องกันได้อย่างมีปฏิสัมพันธ์สอดคล้องและต่อเนื่องดังแสดงให้เห็น ดังภาพ 1



ภาพ 2 แสดงหน้าที่ของการบริหารจัดการ (Functions of management) หรือกระบวนการของการบริหารจัดการ (Management)

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, หน้า 22

ทั้งนี้หน้าที่ของการบริหารประกอบด้วยกิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการหรืออาจแบ่งในลักษณะที่เป็นขั้นตอนดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การวางแผนเป็นสะพานเชื่อมระหว่างเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคตซึ่งทำได้โดยการให้บรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ที่ต้องการ การวางแผนจึงต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ที่ประสิทธิภาพ แม้ว่าพื้นฐานของการจัดการโดยทั่วไปเป็นงานของผู้บริหาร การวางแผนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการปฏิบัติ ตามกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จและการประเมินกลยุทธ์ เพราะว่า การจัดการองค์กร การจูงใจ การจัดบุคคลเข้าทำงาน และกิจกรรมควบคุม ขึ้นกับการวางแผน กระบวนการวางแผนจะต้องประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กร การวางแผนจะช่วยให้องค์กรกำหนดข้อดี จากโอกาสภายนอก และทำให้เกิดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอกต่ำสุด โดยต้องมองเหตุการณ์ ในอดีตและปัจจุบัน เพื่อคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวางแผน ประกอบด้วย การพัฒนาภารกิจ (Mission) การคาดคะเนเหตุการณ์ปัจจุบัน เหตุการณ์อนาคต และแนวโน้ม การกำหนดวัตถุประสงค์ และการเลือกกลยุทธ์ที่ใช้การวางแผนจะช่วยให้ธุรกิจปรับตัว สูการเปลี่ยนแปลงของตลาดและสามารถกำหนดเป้าหมายได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นต้องการ ให้องค์กรติดตามในลักษณะเชิงรุก (Proactive) มากกว่าที่จะเป็นเชิงรับ (Reactive) องค์กร ที่ประสบความสำเร็จจะต้องควบคุมอนาคตขององค์กรมากกว่าที่จะรอรับผลจากอิทธิพลสภาพแวดล้อมภายนอกและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การตัดสินใจ (Decision making) ถือเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน การปรับตัวเป็นสิ่งจำเป็นเพราะว่ามีการเปลี่ยนแปลงของตลาด เศรษฐกิจ และคู่แข่งทั่วโลก จุดเริ่มต้นของความสำเร็จที่ดีของธุรกิจคือการวางแผนที่เหมาะสม เห็นผล ได้จริง ยืดหยุ่น มีประสิทธิผล และทรงประสิทธิภาพ

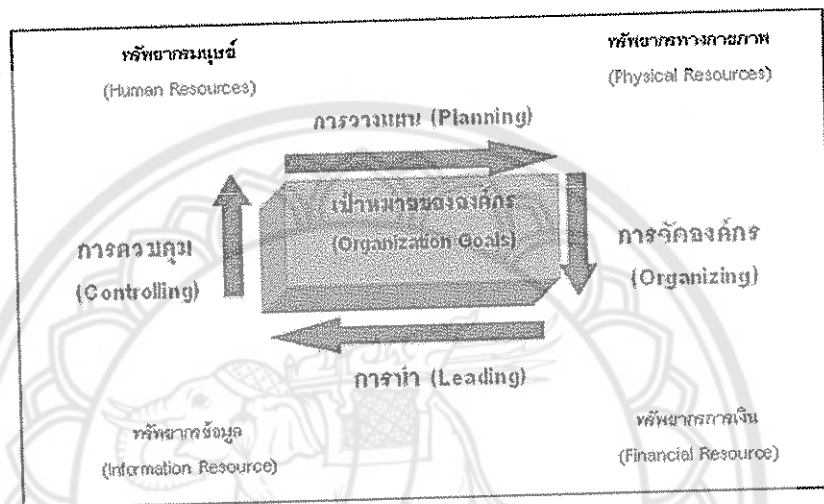
2. การจัดการองค์กร (Organizing) จุดมุ่งหมายของการจัดการองค์กรคือ การใช้ความพยายามทุกกรณีโดยการกำหนดงานและความสำคัญของอำนาจหน้าที่ การจัดการองค์กร หมายถึง การพิจารณาถึงสิ่งที่ต้องการทำและผู้ที่จะทำรายงานมีตัวอย่างในประวัติศาสตร์ของธุรกิจที่มีการจัดองค์กรที่ดี สามารถประสบความสำเร็จในการแข่งขันและสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ ธุรกิจที่มีการจัดองค์กรที่ดีสามารถจูงใจผู้บริหารและพนักงานให้มองเห็นความสำคัญของความสำเร็จขององค์กร การกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน (Work specialization) โดยการแบ่งงานประกอบด้วยงานที่กำหนดออกมาเป็นแผนก การจัดแผนก และการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegating authority) การแยกงานออกเป็นงานย่อยตามการพัฒนารายละเอียดของงาน (Job description) และคุณสมบัติของงาน (Job specification) เครื่องมือเหล่านี้มีความชัดเจนสำหรับผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งต้องการทราบลักษณะของงาน การกำหนดแผนกในโครงสร้างขององค์กร (Organization structure) ขนาดของการควบคุม (Span of control) และ สายการบังคับบัญชา

(Chain of command) การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ต้องการการเปลี่ยนแปลง ในโครงสร้าง เพราะตำแหน่งใหม่ ๆ ที่สร้างขึ้นหรือลดลงหรือรวมกัน โครงสร้างองค์กรจะต้องระบุถึงวิธีการใช้ทรัพยากร และวิธีการซึ่งวัตถุประสงค์มีการกำหนดขึ้นในธุรกิจ การสนับสนุนทรัพยากรและกำหนดวัตถุประสงค์ตามสภาพทางภูมิศาสตร์จะแตกต่างจากโครงสร้างด้านผลิตภัณฑ์ หรือลูกค้า รูปแบบทั่วไปของการจัดแผนก คือ ตามหน้าที่ (Functional) ตามฝ่าย (Divisional) ตามหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic business unit) และด้านเมตริกซ์ (Matrix)

3. การนำหรือการสั่งการ (Leading/Directing) เป็นการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้ หรือเป็นกระบวนการจัดการให้สมาชิกในองค์กรทำงานร่วมกันได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ซับซ้อนและเข้าใจได้ยาก การนำหรือการสั่งการจึงต้องใช้ความสามารถหลายเรื่องควบคู่กันไป อาทิ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสารในองค์กร และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น หน้าที่ในการนำหรือสั่งการนี้ มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าหน้าที่อื่น เพราะผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของผู้สั่งการอย่างมีคุณภาพ ถ้าไม่เช่นนั้น แผนงานที่วางไว้ตลอดจนทรัพยากรที่จัดเตรียมไว้อาจไม่เกิดประสิทธิผล ถ้าผู้บริหารดำเนินกิจกรรมด้านการสั่งการไม่ดีพอ ดังนั้นการสั่งการจึงเป็นเรื่องของความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์ และความสามารถที่จะชักจูงให้พนักงานร่วมกันปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้องค์กรประสบความสำเร็จตามต้องการ

4. การควบคุม (Controlling) การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร ถือว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบ หรือติดตามผลและประเมินการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงาน เพื่อรักษาให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ในเวลาที่กำหนดไว้ องค์กรหรือธุรกิจที่ประสบความล้มเหลวอาจเกิดจากการขาดการควบคุม หรือมีการควบคุมที่ไร้ประสิทธิภาพ และหลายแห่งเกิดจากความไม่ใส่ใจในเรื่องของการควบคุม ละเลยเพิกเฉย หรือในทางกลับกันคือมีการควบคุมมากเกินไปจนเกิดความผิดพลาดขององค์กรเอง การควบคุมจึงเป็นหน้าที่หลักทางการบริหารที่มีความสำคัญตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการทางการบริหาร การควบคุมเป็นการตรวจตราและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย และดำเนินการปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่า จะบรรลุผลลัพธ์ตามต้องการ นอกจากนี้การควบคุมยังเป็นกระบวนการรวบรวมและแสดงถึงข้อมูลย้อนกลับเรื่องของผลการดำเนินงานในฐานะที่เป็นพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติและการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอีกด้วย (Schermerhorn, op. cit, 1999, p. 327) อาจกล่าวถึงบทบาทสำคัญของการควบคุมได้ว่าอยู่ที่คำ 4 คำ ได้แก่ มาตรฐาน (Standard) การวัดผล (Measurement) การเปรียบเทียบ (Comparison) และการปฏิบัติ (Take action) โดยการ

ควบคุมจะครอบคลุมดูแลพื้นที่ 4 พื้นที่ใหญ่ ๆ ของการบริหาร (Robbins, 1997, p. 391) กล่าวคือ พฤติกรรมบุคคลในองค์กร การเงิน การปฏิบัติการ และข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากรประกอบด้วย มนุษย์ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน ตลอดจนทรัพยากรข้อมูลขององค์กร ดังแสดงในภาพ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ในกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากร ขององค์กรโดยอาศัยหน้าที่ทั้ง 4 ประการนี้



ภาพ 3 แสดงกระบวนการบริหารจัดการซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ที่สัมพันธ์กัน 4 ประการ

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, หน้า 19

แนวคิดด้านกลยุทธ์

ได้มีนักทฤษฎีองค์กรให้ความหมายกลยุทธ์ไว้ดังนี้

เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991, p. 17) ให้นิยามไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึงวิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ไรท์ และคณะ (Wright, et al., 1992, p. 15) ให้นิยามไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึงแผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2542, หน้า 4) อธิบายว่า กลยุทธ์ หมายถึงแผนงานที่ซึ่งมีความพร้อมสมบูรณ์ครอบคลุมครบถ้วนทุกด้าน และประสานสอดคล้องเข้ากันได้ ที่จะช่วยให้องค์กรมีข้อได้เปรียบทางกลยุทธ์ที่จะเผชิญกับสภาพต่าง ๆ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541, หน้า 15) อธิบายว่า กลยุทธ์ เป็นรูปแบบของการกระทำซึ่งผู้จัดการใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร กลยุทธ์ที่เป็นจริงของบริษัทที่วางแผนไว้และได้ต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์

ทศพร ศิริสัมพันธ์ และวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2543, หน้า 1) กล่าวว่า กลยุทธ์ หรือ Strategy เป็นศาสตร์ที่มีมานานมากแล้วตั้งแต่เริ่มมีการค้าขายหรือการทำศึกสงคราม คำว่า กลยุทธ์ หรือ strategy นั้น มาจากภาษากรีกสองคำรวมกัน คือ Startos ซึ่งหมายถึงกองทัพ และ Legel ซึ่งหมายถึงการนำหรือผู้นำ ดังนั้น Strategy มีที่มาจาก Stategel ภาษากรีก หมายความว่า ผู้นำกองทัพหรือการนำกองทัพ ในช่วงศตวรรษที่ 19 คำว่า กลยุทธ์มักจะถูกนำมาใช้ในการจัดการด้านการเมืองเศรษฐกิจ และการทหาร เพื่อใช้สนับสนุนในด้านการบริหารนโยบายของประเทศ ซึ่งต่อมาก็ได้มีการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับกระบวนการในการบริหาร จัดองค์กรธุรกิจภายใต้สภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอนหรือความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งรวมไปถึง การวิเคราะห์และกำหนดนโยบายด้านการบริหารในทุกระดับชั้นมากขึ้น

นอกจากนั้น Strategy ยังใช้ในคำว่า ยุทธศาสตร์ ซึ่งหมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทิศทางเป้าหมายที่ชัดเจน โดยครอบคลุมถึงแนวทางการดำเนินงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้คิดค้นขึ้นมาประยุกต์ใช้ และปฏิบัติให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามภารกิจและบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ตั้งไว้ (พะพล อ่องลอบ, 2545, หน้า 10)

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีแนวทางการดำเนินงานในกิจกรรมต่าง ๆ ในการนำไปปฏิบัติ เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินภารกิจได้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ตั้งไว้

กลยุทธ์ที่ใช้ในองค์กร แบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, ม.ป.ป., หน้า 153-154)

1. กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น โดยผู้บริหารระดับสูง เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วยกลยุทธ์ อย่างกว้าง ๆ ที่ครอบคลุมถึงการก้าวไปสู่ความสำเร็จตามที่ต้องการ ตามวิสัยทัศน์และภารกิจ ที่กำหนด

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ต่าง ๆ ที่สำคัญในองค์กร กลยุทธ์เหล่านี้ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้กำหนดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในระดับพนักงาน โดยแต่ละหน้าที่มีการประสานกันโดยใช้กลยุทธ์ของแต่ละหน้าที่ แล้วจะนำมาซึ่งความสำเร็จตามกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวม

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional level strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น โดยหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับปฏิบัติ เพื่อให้พนักงานนำไปปฏิบัติโดยเน้นการกำหนดกลยุทธ์ในรายละเอียดในการปฏิบัติ

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental analysis)
2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Establishment of organization direction)
3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation)
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation)
5. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy control)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544, หน้า 35-40) กล่าวว่าในส่วนของกระบวนการกลยุทธ์นั้น ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 5 ขั้นตอนคือ

1. การคิดวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

เป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์กรทั้งในเชิงบวก และเชิงลบซึ่งแยกปัจจัยที่วิเคราะห์ออกเป็น 2 ประเภทคือปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ข้อมูลสภาพแวดล้อมจะเป็นเครื่องมือในการประเมินสภาพองค์กรว่าเป็นอย่างไรและจะพัฒนาไปในทิศทางใด

2. การประเมินสภาพองค์กร

เป็นการประมวลสรุปผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน เพื่อหาคำตอบว่า ปัจจุบันสถานภาพขององค์กรอยู่ที่จุดใด มีลักษณะที่พึงประสงค์หรือไม่ และสภาพที่เป็นอยู่เกิดจากปัจจัยภายนอกหรือภายใน เพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงและพัฒนาองค์กร การประมวลผลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้ง 2 ด้าน นิยมใช้การคำนวณโดยหาค่าสถิติ และทำกราฟ เพื่อพิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับสถานภาพขององค์กรว่าจะพัฒนา ปรับปรุง สร้างเสริม หรือยุบเลิก

3. การจัดวางทิศทางองค์กร

เป็นการระบุเป้าหมายปลายทางที่องค์กรจะเดินทางไปให้ถึง ซึ่งจะมีความสำคัญต่อการเลือกกลยุทธ์ เพราะตัวเป้าหมายปลายทางที่ไม่มีความชัดเจน ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรงจะทำให้กลยุทธ์ที่เลือกไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายนั้นได้ การกำหนดทิศทางขององค์กรจึงเป็นสิ่งที่สำคัญจะขาดไม่ได้ สำหรับเครื่องมือที่จะกำหนดทิศทางขององค์กรประกอบไปด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

4. การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

เป็นการเลือกวิธีการที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมองค์กรเพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ผลจากการประเมินองค์กรทำให้ทราบว่าองค์กรอยู่ในสถานภาพอย่างไร แต่ไม่สามารถบ่งบอกได้ว่า จะมีแนวทางอะไรบ้างที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ แต่การกำหนดกลยุทธ์จะบ่งบอกได้ซึ่งจำเป็นต้อง อาศัยข้อมูลจากการศึกษาสภาพแวดล้อมและข้อมูลการประเมิน

5. การกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดความสำเร็จ

การกำหนดผลผลิตเป็นการบ่งบอกสิ่งของหรือการให้บริการที่จัดหรือดำเนินการให้โดยตรงแก่ผู้รับบริการ เป็นการตอบคำถามว่า "อะไรคือสิ่งที่ได้รับจากการดำเนินการหรือให้บริการ" ที่เป็นรูปธรรมและวัดได้ การกำหนดผลลัพธ์เป็นการบ่งบอกผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นเนื่องจากการนำผลผลิตไปใช้ หรือผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นเนื่องจากผลผลิต เป็นการตอบคำถามว่า "จะนำผลผลิตไปใช้ประโยชน์ได้อย่างไร" และตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นการบ่งบอกตัวเลขที่ใช้ระบุหรือจัดแง่มุมต่าง ๆ ทั้งปริมาณและคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับผลกาดำเนินงาน ครอบคลุมผลผลิตและผลลัพธ์ แต่ไม่รวมถึงตัวชี้วัดที่เป็นปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลกระทบ ตัวชี้วัด ต้องสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจในการบริหารได้ ถ้าไม่สามารถนำไปใช้ในการบริหารได้ จะเป็นได้แต่เพียงตัวแปรเท่านั้น

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จต้องอาศัยทักษะด้านต่าง ๆ 4 ขั้นตอน คือ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, ม.ป.ป., หน้า 170)

1. ทักษะด้านการนำไปปฏิบัติ (Interacting skill) หมายถึง การที่ผู้บริหารรู้และค้นหาวิธีในการช่วยให้พนักงานได้ทราบวิธีที่ดีที่สุดในการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ
 2. ทักษะด้านการจัดสรรทรัพยากร (Allocating skill) หมายถึง ผู้บริหารมีทักษะในการจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติตามกลยุทธ์
 3. ทักษะทางด้านการตรวจสอบดูแลผลการทำงาน (Monitoring skill) หมายถึง ผู้บริหารมีความสามารถในการพิจารณาผลการทำงาน ปัญหาที่เกิดขึ้น และหาทางแก้ไขได้
 4. ทักษะทางด้านการจัดการองค์กร (Organization skill) หมายถึง ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดโครงสร้าง กำหนดเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับผิดชอบงานต่าง ๆ
- สรุปการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กรตามความต้องการในระยะยาว เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกระดับขององค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีทักษะด้านต่าง ๆ ในการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy management) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารทุกระดับขององค์กร ในการกำหนดและการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายที่ต้องการโดยอาศัยการวางแผนกลยุทธ์เข้ามาช่วย สร้างขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรจะดำเนินตามกลยุทธ์นั้นเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่เป้าหมายในระยะยาวที่ต้องการ กล่าวได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นขั้นตอนแรกของการบริหาร กลยุทธ์เป็นแผนที่มีกรอบและทิศทางเป็นระบบ ครอบคลุมเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในปัจจุบันซึ่งจะส่งผลกระทบต่ออนาคต ได้มีผู้ให้ความหมายของแผนกลยุทธ์ไว้ดังนี้

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2540, หน้า 10) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการตัดสินใจในปัจจุบันอย่างมีระบบที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต ดังนั้นแผนกลยุทธ์จึงไม่ใช่เรื่องของการตัดสินใจที่จะทำในอนาคต แต่เป็นการตัดสินใจในปัจจุบันที่ส่งผลถึงอนาคต

สมชาย ภาคภาสนวิวัฒน์ (2544, หน้า 22) ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นแนวทางการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบและมีขั้นตอนและเป็นการวางแผนทั้งในเชิงรุกและเชิงรับไปในตัว เป็นการวางแผนแบบมีทิศทางแต่มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544, หน้า 11-40) กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ว่า เป็นกระบวนการวางแผนที่คัดค้นหาทางเลือกที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรดำรงอยู่ได้ มีขั้นตอนหลักที่สำคัญคือ การวางแผน การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุมกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หากมีการดำเนินการอย่างถูกต้องและเป็นระบบแล้วจะเป็นการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง เพราะเป็นการบริหารที่มีลักษณะเป็นทั้งการป้องกันปัญหาโดยมีแผนทิศทางรองรับ และมีความคล่องตัวในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เนื่องจากเป็นลักษณะการบริหารอย่างมีระบบ (Systemic management)

องค์ประกอบของการบริหารองค์กรทั้งภาครัฐและธุรกิจส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับระบบการจัดการ อีกส่วนหนึ่งซึ่งเป็นส่วนสำคัญมากขึ้นอยู่กับทัศนคติหรือวัฒนธรรมในการบริหารองค์กรหรือธุรกิจที่ประสบความสำเร็จนั้น ปัจจัยก็คือทรัพยากรมนุษย์ หัวใจของการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมิใช่อยู่ที่การสร้างแผนกลยุทธ์ที่ดีหรือสร้างระบบการบริหารที่ดี แต่อยู่กับองค์ประกอบของการสร้างบุคลากรให้มีวัฒนธรรมในการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategy) มากกว่าการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) จึงเป็นองค์ประกอบในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับคุณภาพบุคลากร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการ

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545, หน้า 26) ให้ความเห็นว่า การวางแผนกลยุทธ์ควรดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้



สำนักหอสมุด

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน เป็นวิธีการของการกำหนดจุดอ่อน จุดแข็งหรือสิ่งที่เป็นมาตรฐานและสิ่งที่ไม่ได้มาตรฐานของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการกำหนด ความมุ่งหวัง ทิศทางและความสำเร็จในอนาคต

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน เป็นการกำหนดมาตรฐาน ของการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดภารกิจของหน่วยงาน เป็นการกำหนดงาน โครงการ กิจกรรมให้ สอดคล้องกับภารกิจและสภาพปัญหาหรือสิ่งที่ต้องการพัฒนา

กรมสามัญศึกษา (2544, หน้า 2) ได้กำหนดขั้นตอนในการวางแผนกลยุทธ์ในคู่มือการ วางแผนกลยุทธ์ระดับโรงเรียน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน
2. การประเมินสถานภาพของโรงเรียน
3. การจัดวางทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน
4. การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา
 - 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร
 - 4.2 กลยุทธ์ระดับแผนงาน
5. การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของกลยุทธ์

เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991, pp. 13–26) ได้อธิบายว่า กระบวนการ บริหารเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไปมี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environment analysis) โดยพิจารณา “จุดแข็ง”(strength) “จุดอ่อน” (weakness) ภายในองค์กรและ “โอกาส” (opportunity) “ภัยอุปสรรค” (threat) จากภายนอกองค์กร ปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมาและที่จะเป็นปัจจัยเงื่อนไขใน อนาคต

ขั้นตอนที่ 2 การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing organizational direction) โดยพิจารณาภารกิจขององค์กร (organizational mission) ที่เน้นเหตุผลในการมีองค์กรและ เป้าหมายขององค์กร (organizational objectives) ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กร

ป
LB
2805
๙๘๖4 ก
๒๕๕๒

13 JUL 2011

5553428



ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) โดยพิจารณาออกแบบผลิตภัณฑ์ออกสมุด
ทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง จากการวิเคราะห์ทางเลือก ด้วย
เทคนิคต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์ "SWOT" หรือ "TOWS" เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) โดยดำเนินการ
ตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่นด้วยการคำนึงถึงโครงสร้าง
ขององค์กร (organization structure) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

ขั้นตอนที่ 5 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) โดยทำการติดตามผลการ
ปฏิบัติงานและ ทำการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

นอกจากนี้ เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991, pp. 13-26) รวมทั้งไรท์ และ
คณะ (Wright, et al., 1992, p. 15) อธิบายเพิ่มเติมว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็น
กระบวนการที่ต่อเนื่องจากขั้นตอนที่ 1 ไปจนถึงขั้นตอนที่ 5 มีการดำเนินการ "ทบทวน" เวียน
กลับมาขั้นตอนที่ 1 โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งองค์กรจะต้องเผชิญและปรับ
กลยุทธ์ให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมตามกาลเวลา โดยอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของ
หัวหน้าฝ่ายบริหาร (Chief Executive Officer) ในกรณีองค์กรขนาดเล็กหรือในรูป ของ
คณะกรรมการอำนวยการพร้อมกับหัวหน้างานบริหารและหัวหน้างานของหน่วยงานย่อยอื่น ๆ ใน
กรณีองค์กรขนาดใหญ่

กล่าวโดยสรุปว่า กระบวนการวางแผนกลยุทธ์มี 5 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์
สภาพแวดล้อม 2) กำหนดทิศทางขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน 4) ปฏิบัติตาม
กลยุทธ์ และ 5) ควบคุม กำกับ ติดตาม การดำเนินกลยุทธ์และประเมินผล พร้อมกับนำผล
การประเมินมาทบทวนเพื่อนำข้อมูลมาพัฒนาต่อเนื่อง

ประเทศหรือองค์กรใดที่ประกอบด้วยบุคคลากรที่เป็นนักคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic
thinker) เป็นจำนวนมาก ย่อมมีความได้เปรียบองค์กรอื่น ๆ ที่ขาดแคลนบุคลากรประเภทนี้
การสร้างทัศนคติของคนในองค์กรให้เกิดวิธีในการคิดเชิงกลยุทธ์ ที่เรียกว่า "จิตวิญญาณ
นักกลยุทธ์" (Mind of strategist) จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร จะถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ
ที่สุดในการบริหารเชิงกลยุทธ์ และจะเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จ (Key success factor) ของการ
พัฒนาองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในอนาคต และองค์ประกอบสำคัญส่วนหนึ่งในการเสริมสร้าง
ศักยภาพในการแข่งขัน (Competitiveness) ดังกล่าวคือการทำ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์
และศิลป์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) (สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์, 2542,
หน้า 28-284)

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ผลจากความพยายามในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วยการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์และครอบคลุมทั้งกิจการดังกล่าว ทำให้มีการนำเอาเรื่องของกระบวนการบริหารงาน โดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรม ทรัพยากรบุคคล และเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เข้ามาบูรณาการร่วมกัน ซึ่งจะครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์ และวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ , 2543, หน้า 2)

1. การจัดวางกลยุทธ์ (Strategy formulation)
 - 1.1 การพิจารณาวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร
 - 1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร
 - 1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและขีดสมรรถนะภายใน
2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation)
 - 2.1 การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน
 - 2.2 การวางแผนปฏิบัติงาน (Action plan)
 - 2.3 การสนับสนุนกลยุทธ์โครงสร้าง วัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ
3. การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategy contegic and evaluation)
 - 3.1 การตรวจสอบผลการดำเนินงาน
 - 3.2 การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ

กระบวนการงาน

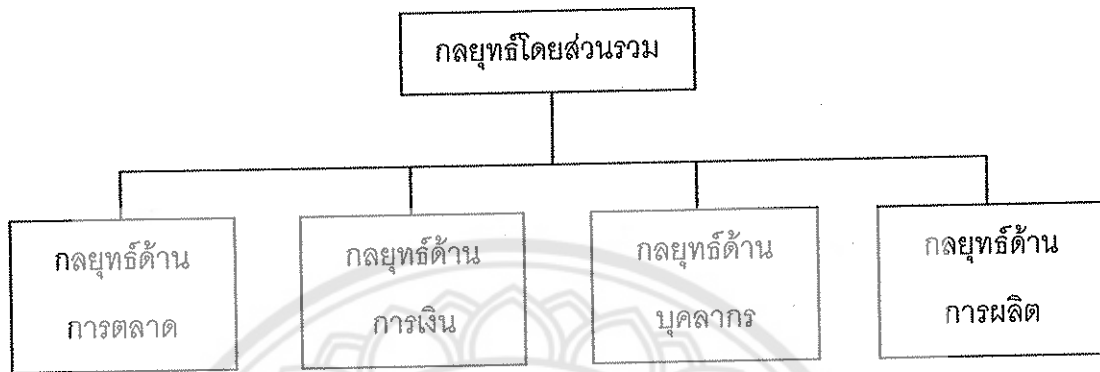
การจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ มีองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ว่าด้วยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategy planning) และส่วนที่ว่าด้วยการดำเนินการ (Implementation)

รูปแบบองค์ประกอบของการจัดการกลยุทธ์ มักจะแตกต่างกันออกไปตามลักษณะความสลับซับซ้อนของงานในแต่ละองค์กร สำหรับหน่วยงานที่มีขนาดค่อนข้างเล็กและดำเนินงานด้านหนึ่งด้านใดเพียงอย่างเดียว รูปแบบการจัดการกลยุทธ์ก็จะประกอบด้วยกลยุทธ์ใน 2 ระดับ ดังที่แสดงไว้ในภาพ กล่าวคือ (ทศพร ศิริสัมพันธ์ และวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2543, หน้า 7)

1. กลยุทธ์ในระดับส่วนรวม (Corporate strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและความตั้งใจของหน่วยงานในอนาคต เพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งที่จะดำเนินต่อไปนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม

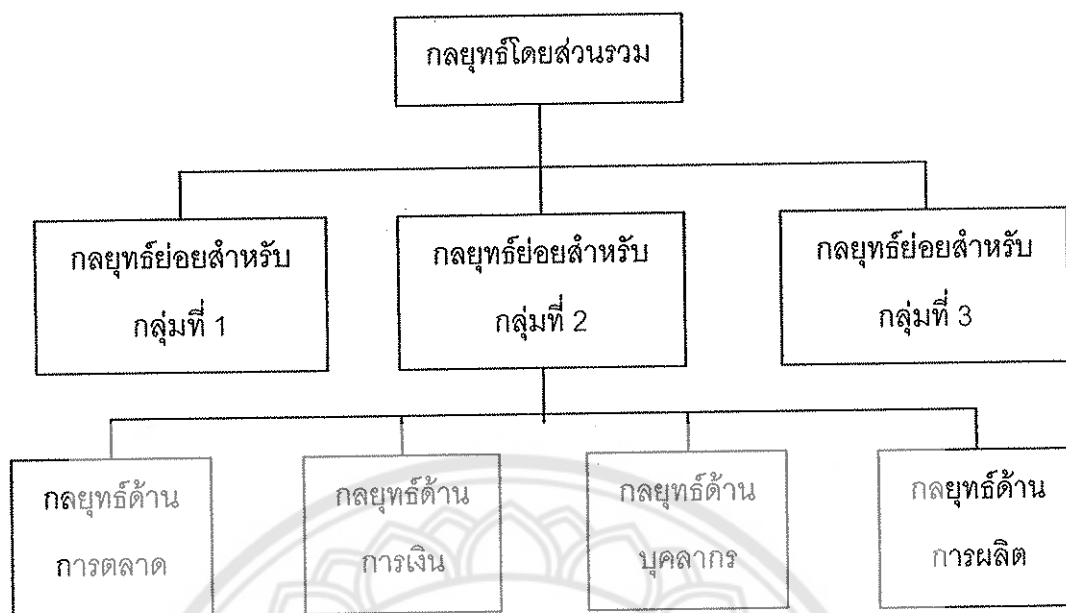
2. กลยุทธ์ในระดับส่วนงาน (Functional strategy) เป็นกลยุทธ์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่งาน เช่น การตลาด การเงิน การบุคลากร การผลิต การวิจัยและพัฒนา เพื่อให้แน่ใจว่างานที่จะต้องทำในแต่ละส่วนนั้นเป็นไปอย่างถูกต้อง ดังแสดงไว้ในภาพ



ภาพ 4 แสดงรูปแบบการจัดการกลยุทธ์สำหรับองค์กรที่ดำเนินงานเพียงด้านเดียว

ที่มา: ทศพร ศิริสัมพันธ์ และวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2543, หน้า 7

อย่างไรก็ดีในหลาย ๆ หน่วยงาน ที่มีขนาดค่อนข้างใหญ่จะดำเนินงานที่ค่อนข้างจะหลากหลาย จำเป็นที่จะต้องแยกแยะกลยุทธ์ย่อย สำหรับแต่ละกลุ่มงานหรือหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ออกจากกันอย่างชัดเจน พร้อมทั้งการกำหนดกลยุทธ์ของแต่ละกลุ่มงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์รวมขององค์กร ซึ่งในทางธุรกิจกลุ่มงานดังกล่าวนี้จะถูกกำหนดขึ้นโดยการพิจารณาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของตลาด ความได้เปรียบในการแข่งขัน และความสามารถในการทำกำไร ส่วนในภาครัฐปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดกลุ่มประเภทงาน จะอยู่ที่ความจำเป็นที่จะต้องตอบสนองความต้องการของสังคม พันธกิจตามตัวบทกฎหมาย นโยบายทางการเมือง ตลอดจนกระแสแรงกดดันในรูปแบบ ต่าง ๆ ซึ่งมีรูปแบบองค์ประกอบของกลยุทธ์สำหรับองค์กรที่ดำเนินงานหลากหลาย ดังแสดงในภาพต่อไปนี้



ภาพ 5 แสดงรูปแบบการจัดการกลยุทธ์สำหรับองค์กรที่ดำเนินงานหลากหลาย

ที่มา: ทศพร ศิริสัมพันธ์ และวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2543, หน้า 7

จากการจัดการกลยุทธ์ดังกล่าว ผู้บริหารในแต่ละระดับต่างจำเป็นต้องเข้ามามีบทบาทเกี่ยวข้องกับการวางกลยุทธ์ขององค์กรทั้งสิ้น กล่าวคือผู้บริหารระดับสูงจะทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางและจุดหมายรวมขององค์กร ตลอดจนปรัชญาและหลักการพื้นฐานเกี่ยวกับการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กรโดยรวม รวมทั้งการนำ การตัดสินใจในการเลือกกลยุทธ์ และจัดสรรทรัพยากรระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมซึ่งแผนกลยุทธ์ดังกล่าวจะถูกนำไปสู่ภาคปฏิบัติโดยผู้บริหารระดับรองลงมา เช่น ผู้บริหารระดับกลาง และระดับต้นที่รับผิดชอบหน้าที่เฉพาะ เช่น การผลิต การตลาด การเงิน การบุคลากร

การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ องค์กรต้องรู้ว่าสถานการณ์ขององค์กรอยู่ในสภาพใด ซึ่งมีภาวะวิเคราะห์ได้ 3 ลักษณะ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542, หน้า 143-148)

1. เมตริกซ์ความเจริญเติบโต-ส่วนครองตลาด เป็นการวิเคราะห์ใน 2 มิติ คือ เจริญเติบโตของตลาด และส่วนครองตลาด

	สูง	ต่ำ
ยอดขาย	สูง ดาวรุ่ง (Star)	มีปัญหา (Question Mark)
	ต่ำ ทำเงิน (Cash Cows)	ตกต่ำ (Dogs)

ภาพ 6 แสดงเมตริกซ์ความเจริญเติบโต-ส่วนครองตลาด

ถ้าองค์กรมีสถานภาพเป็นดาวรุ่ง (Star) คือ มีส่วนครองตลาดสูง และยอดขายสูง ต้องใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) และขยายธุรกิจ (Build)

ถ้าองค์กรมีสถานภาพมีปัญหา (Question Marks) คือ มีส่วนครองตลาดต่ำ แต่มียอดขายสูง ต้องใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) โดยการเจาะตลาด (Market Penetration) และการพัฒนาตลาด (Market Development) และใช้กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment)

ถ้าองค์กรมีสถานภาพทำเงิน (Cash Cows) คือ มียอดขายต่ำ แต่มีส่วนร่วมครองตลาดสูง ต้องใช้กลยุทธ์การคงสภาพ (Stability) และใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตระดับปานกลาง (Modest Growth)

ถ้าองค์กรมีสถานภาพตกต่ำ (Dogs) คือ มียอดขายต่ำ และส่วนครองตลาดต่ำ ต้องใช้กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment) เช่น การไม่ลงทุน (Divestiture) การเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (Harvest) การปรับเปลี่ยน (Turnaround) การขาย (Sell) หรือเลิกกิจการ (Liquidate)

2. เมตริกซ์ปัจจัยภายใน-ภายนอก เป็นการนำผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกมาสร้างเป็นเมตริกซ์

		เข้มแข็ง	ปานกลาง	อ่อนแอ
ปัจจัย ภายนอก	สูง	1	2	3
	ปานกลาง	4	5	6
	ต่ำ	7	8	9

ภาพ 7 แสดงเมตริกซ์ปัจจัยภายใน-ภายนอก

สถานการณ์ขององค์กรจะมีอยู่ 9 สถานภาพ ดังนี้

ถ้าตกอยู่ในสถานภาพ 1, 2, 4 จะใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต

ถ้าตกอยู่ในสถานภาพ 3, 5, 7 จะใช้กลยุทธ์การคงสภาพ (Stability) โดยการปรับประคอง (Hold) การรักษา (Maintain) การเจาะตลาด (Market Penetration) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)

ถ้าตกอยู่ในสถานภาพ 6, 8, 9 ต้องใช้กลยุทธ์การตัดทอนให้น้อยลง (Retrenchment) โดยการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (Harvest) การยกเลิก หรือการถอดถอน (Divestiture)

3. เมตริกซ์การวิเคราะห์ส่วนประกอบของหน่วยงานภาครัฐ เป็นการวิเคราะห์ 2 มิติ คือขีดสมรรถนะขององค์กร และความต้องการของประชาชน

	สูง	ต่ำ	
ความต้องการของ ประชาชน	สูง	ดาวรุ่ง (Public Sector Star) (1)	กล่องร้อนทางการเมือง (Public Hot Box) (2)
	ต่ำ	ขนแกะทองคำ (Golden Fleece) (3)	ประเด็นที่ถูกเก็บเข้าลิ้นชัก (Back Drawer Issues) (4)

ภาพ 8 แสดงเมตริกซ์การวิเคราะห์ส่วนประกอบของหน่วยงานภาครัฐ

จากแผนภาพ

สถานการณ์ที่ 1 สถานการณ์ดาวรุ่ง ต้องใช้กลยุทธ์การขยายตัวของการพัฒนา

สถานการณ์ที่ 2 กล่องร้อนทางการเมือง ต้องใช้กลยุทธ์การปรับปรุงพัฒนาเพื่อให้
องค์กรเข้มแข็ง

สถานการณ์ที่ 3 สถานการณ์ขนแกะทองคำต้องใช้กลยุทธ์ การระคับประคองตัว
เพื่อรักษาสถานภาพปัจจุบัน และต้องประชาสัมพันธ์เพิ่มเติม

สถานการณ์ที่ 4 ประเด็นที่ถูกเก็บเข้าลิ้นชัก ต้องใช้กลยุทธ์เชิงรับ คือกลยุทธ์การตัด
ทอน โอน ย้ายงาน

รังสรรค์ มณีเล็ก (2545, หน้า 31-32) กล่าวถึง ประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรทราบจุดเด่น จุดด้อย โอกาสและอุปสรรค ในการดำเนินงานอย่างชัดเจน ตลอดจนจนสภาพขององค์กรที่ตนสังกัดอยู่
2. ช่วยลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน ทั้งนี้ เนื่องจากทุกคนต่างทราบดีว่าปัญหา อุปสรรคและจุดด้อยของหน่วยงานมีอะไรบ้าง จึงมีการหามาตรการรองรับไว้ล่วงหน้า ก่อนการดำเนินงาน
3. ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายมากยิ่งขึ้น เนื่องจากกิจกรรมและโครงการ ที่เลือก มาปฏิบัตินั้นเป็นกิจกรรมและโครงการที่จำเป็นและเร่งด่วน ซึ่งผ่านการจัดลำดับความสำคัญแล้ว

จึงสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานและสามารถปรับเปลี่ยนทิศทาง ของการดำเนินงาน อย่างถูกต้องมีเหตุผล

4. ก่อให้เกิดการประสานงานที่ดีในการดำเนินงาน เพราะทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้ร่วมคิด ร่วมวางแผนและการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน

แนวคิดด้านปัจจัยคัดสรรที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหาร

ปัจจัยคัดสรรที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีดังนี้

1. บรรยากาศองค์กร

บรรยากาศองค์กร (Organization climate) หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งเมื่อนำมารวมกันแล้วจะมีผลกระทบต่อระดับการทำงานหรือการปฏิบัติงานของผู้ดำเนินงานภายในองค์กร และผลกระทบจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงานนั้นจะเป็นอย่างไรและแตกต่างกันอย่างไร (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2540, หน้า 277)

ฮอย และ มิสเคิล (Hoy and Miskel, 1982, pp.185-186) ได้กล่าวถึง ความหมายของบรรยากาศองค์กรว่า หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะที่เกิดขึ้นภายในองค์กร อันเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารภายในองค์กรและกลุ่มบุคคลภายในองค์กร เป็นผลทำให้องค์กรแห่งหนึ่งแตกต่างไปจากองค์กรอีกแห่งหนึ่งและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์กร

แฮลปิน และ ครอฟท์ (Halpin and Croft, 1963, pp. 133-152) ได้ศึกษา แบบบรรยากาศขององค์กรแต่ละบรรยากาศที่พึงประสงค์ไปจนถึงบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ พบว่าบรรยากาศขององค์กรมีอยู่ 6 แบบด้วยกัน คือ

1. บรรยากาศเปิด (The open climate) เป็นบรรยากาศที่สมาชิกในกลุ่มมีขวัญและกำลังใจมีความพึงพอใจในงานและพอใจในบทบาทของผู้บริหารที่มีพฤติกรรมที่มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์และยืดหยุ่น โดยถ้าผลงานมีคุณภาพ บรรยากาศแบบนี้เป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์มากที่สุด

2. บรรยากาศอิสระ (The autonomous climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารมุ่งสร้างความสัมพันธ์ให้อิสระแก่ผู้ร่วมงาน ก่อให้เกิดความพึงพอใจในอันที่มิตรมากกว่าความพึงพอใจในงาน

3. บรรยากาศควบคุม (The controlled climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารจะเน้นความสำเร็จของผลงานเป็นสำคัญมากกว่าการสร้างสัมพันธ์อันที่มิตกับผู้ร่วมงานแต่ผลสำเร็จของงานก็จะทำให้ผู้ร่วมงานมีความภาคภูมิใจและมีขวัญกำลังใจ

4. บรรยากาศสนิทสนม (The familiar climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารและผู้ร่วมงานมีความสัมพันธ์และเป็นมิตรสหาย ผู้บริหารจะสนใจผลงานน้อยกว่าการสร้าง ความสัมพันธ์ส่วนตัวผู้ร่วมงานขาดความพึงพอใจในงานและขาดความภาคภูมิใจในผลสำเร็จ ของงาน

5. บรรยากาศแบบรวมอำนาจ (The paternal climate) เป็นบรรยากาศที่ ผู้บริหาร งานโดยวิธีการออกคำสั่ง คุมตรวจตรา และนิเทศการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิด ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจและไม่สร้างสัมพันธ์อันที่มิตรแก่ผู้ร่วมงาน

6. บรรยากาศปิด (The closed climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารขาดความรู้ และไม่มีสมรรถภาพในการบริหาร ไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน พยายาม ตั้งกฎเกณฑ์โดยปราศจากหลักการ ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงาน มีความสัมพันธ์กับ ผู้ร่วมงานน้อย

สภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศองค์กร หมายถึง ทิศนคติ (Attitudes) ค่านิยม (Values) ปทัสถาน (Norms) และความรู้สึก (Feeling) ของพนักงานเกี่ยวกับองค์กร หรือ คุณลักษณะ (Characteristics) ของสภาพแวดล้อมในการทำงานในองค์กรซึ่งมีผล ต่อพฤติกรรม คุณลักษณะองค์กรหรือบรรยากาศองค์กรตามแนวคิดของลิทวิน และ เบอริมิสตี (Litwin and Bermeistr, 1992, p. 15) ประกอบด้วยปัจจัย 12 ปัจจัย คือ 1) ความชัดเจน ของเป้าหมายและ นโยบาย 2) ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ 3) มาตรฐานการปฏิบัติงาน 4) โครงสร้างองค์กร 5) การปฏิบัติตามกฎระเบียบ 6) การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล 7) ความรับผิดชอบในงาน 8) การเปิดโอกาสให้เรียนรู้ด้วยตนเอง 9) ความจงรักภักดีในองค์กร 10) การสนับสนุนในการ ปฏิบัติงาน 11) ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน 12) การทำงานเป็นทีม แต่ละปัจจัยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย (Clarity) หมายถึง องค์กรมีเป้าหมายและ นโยบายที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องกับ พันธกิจ

2. ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ (Commitment) หมายถึง องค์กรมีการสนับสนุนให้ บุคลากรเกิดความผูกพันยึดมั่นต่อองค์กรโดยอุทิศตนเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร

3. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard) หมายถึง องค์กรได้กำหนดขั้นตอนและ แนวทางในการปฏิบัติสำหรับให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน มีการตรวจสอบและ

ประเมินคุณภาพและนำผลจากการตรวจสอบประเมินคุณภาพมาปรับปรุงพัฒนางานเพื่อให้ได้คุณภาพมาตรฐานเพิ่มสูงขึ้น

4. โครงสร้างองค์กร (Structure) หมายถึง องค์กรได้จัดระบบโครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการดำเนินงาน มีการกระจายอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานและมีการติดต่อสื่อสารและประสานงานที่คล่องตัว เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

5. การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Conformity) หมายถึง องค์กรมีการกำหนดกฎระเบียบและข้อปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษรให้บุคลากรในองค์กรได้รับทราบอย่างทั่วถึง สามารถปฏิบัติตามได้และเป็นกฎระเบียบที่ใช้กับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Reward) หมายถึง องค์กรให้แรงกระตุ้นใจ โดยการกล่าวคำยกย่องชมเชยเมื่อบุคลากรปฏิบัติหน้าที่เป็นที่พึงพอใจตามความเหมาะสม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบ

7. ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) หมายถึง องค์กรได้มอบหมายภาระความรับผิดชอบให้กับบุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งงาน

8. การให้โอกาสในการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Trial and error) หมายถึง องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรทดลองเรียนรู้สิ่งใหม่หรือแสดงออกในด้านความคิดสร้างสรรค์ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน แม้ว่าการทดลอง ริเริ่มสิ่งใหม่นั้นจะไม่ประสบความสำเร็จ บุคลากรจะไม่ถูกลงโทษ ถูกตำหนิหรือมีผลกระทบต่ตำแหน่งหน้าที่

9. ความจงรักภักดีในองค์กร (Loyalty) หมายถึง องค์กรมีกลยุทธ์ให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีคุณค่าในตนเอง โดยการคำนึงถึงความเป็นบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน

10. การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน (Working supportive) หมายถึง องค์กรได้ให้การสนับสนุน ส่งเสริมและช่วยเหลือบุคลากรในด้านสิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ งบประมาณและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม

11. ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน (Warmth) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาขององค์กรให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถขอคำปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหาหรือต้องการคำแนะนำ รวมถึงการได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา

12. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม มีความเชื่อเพื่อแบ่งปันในทีมงาน พร้อมทั้งจะเผยแพร่และให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์แก่กัน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของทีม เต็มใจและเสียสละเพื่อความสำเร็จของทีม

สตีเยร์ส (Steers, 1977, p. 56) กล่าวว่าบทบาทของสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลขององค์กรจะไม่สมบูรณ์ถ้าไม่พิจารณาลักษณะของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ซึ่งมีผลกระทบต่อทัศนคติ และพฤติกรรมการทำงาน ซึ่ง Steers เรียกสภาพแวดล้อมภายในองค์กรว่าบรรยากาศขององค์กร (Organizational climate) ซึ่งหมายถึงคุณลักษณะ (Characteristics) ของสภาพแวดล้อมในการทำงานในองค์กรซึ่งมีผลต่อพฤติกรรม บรรยากาศขององค์กร หมายถึงทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) ปทัสถาน (Norms) และความรู้สึก (Feeling) ของพนักงานเกี่ยวกับองค์กร

ดอนเนลลี และคณะ (Donnelly and others, 1984, p. 23) กล่าวว่าสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีผลต่อผลผลิต และการบริการขององค์กร

2. การจัดการความรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1 การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ในองค์กร หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ ความรู้ ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้งจึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม และความรู้ประเภทที่สองคือความรู้ที่ชัดเจน (Explicit knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

ลีธ และโรเซน (Leith and Rosen, 2001, p. 12); แมคเชนและกลินโน (Mcshane and Glinow, 2003, p. 202) กล่าวว่า การจัดการความรู้ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การจัดหาหรือการสร้างความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการถ่ายทอดความรู้ การใช้ประโยชน์

วิจารณ์ พานิช (2546, หน้า 6) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การยกระดับความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา โดยเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถนิยามด้วยถ้อยคำอันสั้น ๆ ได้ ดังนั้นต้องนิยามหลายข้อจึงจะครอบคลุมความหมาย ได้แก่ 1) การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้าง เป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ 2) การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนความรู้ ถ้าไม่มีการแลกเปลี่ยนความรู้แล้ว ความ

พยายามในการจัดการความรู้ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จพฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิถีปฏิบัติ มีผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมและสังคมมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้อย่างยิ่ง 3) การจัดการความรู้ต้องอาศัยผู้รู้ในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญสาขาใดสาขาหนึ่งแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้นกิจกรรมเกี่ยวกับคน ได้แก่ การดึงดูดคนดีและคนเก่ง การพัฒนาดคน การติดตามความก้าวหน้าของคนและดึงคน มีความรู้ไว้ในองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ 4) การเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างควมมีชีวิตชีวาและความสำเร็จ ให้องค์กร ประเมินต้นทุนทางปัญญา และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เป็นดัชนีบอกว่าองค์กรมีความรู้ได้อย่างไร (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547, หน้า 22)

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge management process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ

1. การบ่งชี้ความรู้ เช่น พิจารณาว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร
2. การสร้างและการแสวงหาความรู้ เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์
5. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่าย และสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เว็บบอร์ด บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธี โดยกรณีเป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit knowledge) อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณี เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit knowledge) อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การเยี่ยมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7. การเรียนรู้ ความทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ นำความรู้ไปใช้ การเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนอย่างต่อเนื่อง (สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548)

การจัดการความรู้ (Knowledge management: KM) เป็นวิธีการจัดการข้อมูลที่เป็นความรู้ให้เป็นระเบียบครบถ้วนตามที่ต้องการ ง่ายต่อการค้นหาและใช้ประโยชน์ การจัดการความรู้สรุปเป็นกระบวนการจัดการความรู้ ๓ ส่วน ได้แก่

1. การจัดระบบรวบรวมจัดเก็บความรู้ ได้แก่ การสร้างความรู้ใหม่ และแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ในรูปแบบ สื่อต่าง ๆ มาประมวลแล้วกลั่นกรองเพื่อเป็นความรู้ของหน่วยงาน ซึ่งพร้อมที่จะขยายความรู้และยกระดับความรู้กับบุคลากรในหน่วยงาน

2. การเข้าถึงความรู้ ได้แก่ การเข้าไปนำความรู้มาใช้ โดยอาศัยช่องทางการสื่อสารที่ง่ายและสะดวก เช่น การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เว็บบอร์ด และบอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

3. การแบ่งปันความรู้ ได้แก่ การแลกเปลี่ยน เผยแพร่กระจายถ่ายโอนความรู้ ซึ่งทำได้หลายวิธีการ เช่น กิจกรรมกลุ่ม การจัดประชุมสัมมนา การสอนงาน ชุมชนแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรือ ระบบ e-Learning เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, ม.ป.ป., หน้า 1-4)

บุญดี บุญญาภิจ และคณะ (2547, หน้า 7-8) กล่าวว่าองค์ประกอบสำคัญของจัดการความรู้ คือ คน เทคโนโลยี และกระบวนการจัดการความรู้ โดย “คน” ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้สามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ ได้ ง่ายและรวดเร็วขึ้น ส่วน “กระบวนการความรู้” นั้นเป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้ จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและเกิดนวัตกรรม ซึ่งองค์ประกอบ ทั้งสามส่วนนี้จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล

นอกจากนั้น ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 3 ประเภท คือ ความรู้เฉพาะบุคคล ความรู้ขององค์กร และความรู้ที่เป็นระบบ ดังนี้

1. ความรู้เฉพาะบุคคล (Individual knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวพนักงานแต่ละคน หรือเป็นความรู้ที่อยู่ในหัวของพนักงาน

2. ความรู้ขององค์กร (Organizational knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานที่อยู่ในกลุ่มหรือฝ่ายงานต่าง ๆ ในองค์กร ทำให้เกิดความรู้โดยรวมขององค์กร สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานขององค์กรโดยรวมได้มากขึ้น

3. ความรู้ที่เป็นระบบ (Structure knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากการสร้างหรือต่อยอดองค์ความรู้ผ่านกระบวนการ คู่มือ และจรรยาบรรณต่าง ๆ ในองค์กร

ทั้งนี้ความรู้ทั้ง 3 ประเภทดังกล่าวสามารถเป็นได้ทั้งในรูปของความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547, หน้า 18)

ยุทธนา แซ่เตียว (2547, หน้า 245-246) กล่าวว่าแม้จะมีแนวคิดที่หลากหลายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ แต่สิ่งที่คล้ายกันคือเป็นการจัดการเพื่อนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กร โดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคลากรเป้าหมายอย่างถูกต้องและเหมาะสม ทั้งนี้รูปแบบการพัฒนาความรู้ ได้แก่ 1) การเรียนรู้ประสบการณ์ในอดีตของตนเอง 2) การเรียนรู้จากการทดลอง โดยเป็นการตั้งสมมติฐานและทดลองเพื่อให้ทราบผลตามต้องการ 3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น เช่น การทำ Benchmarking การจ้างคนเก่ง ๆ มาร่วมงาน การหาพันธมิตรเพื่อพัฒนาหรือแลกเปลี่ยนความรู้ (Alliances) การร่วมกิจการ (Joint venture) การรวบรวมและการควบกิจการ (Merger and acquisition) เป็นต้น 4) การเรียนรู้จากการฝึกอบรมและพัฒนาต่าง ๆ

กล่าวโดยสรุปการจัดการความรู้ หมายถึง การแสวงหาและรวบรวมความรู้ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารทั้งในและนอกองค์กร มาจัดระบบระเบียบในฝ่ายต่อการค้นหาและใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งมีกระบวนการ 3 ส่วน คือ การรวบรวมกลั่นกรองและจัดระบบความรู้ การเข้าถึงความรู้ และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้และการปฏิบัติงานอันจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

2.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้

ความหมาย

เซง (Senge, 1990, p. 3) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรซึ่งบุคลากรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กรเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีรูปแบบความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนความคิด เป็นที่ซึ่ง

สามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น และวิธีที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

เพดเดอร์ เบอร์ก และบอยเดลท์ (Pedle Burgoyne ad Boydelte 1991, pp. 1-2) เรียกองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ โดยให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ องค์กรที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน ซึ่งครอบคลุมถึงพนักงาน ลูกค้า เจ้าของผู้ผลิต เพื่อนบ้าน สิ่งแวดล้อม และแม้แต่คู่แข่งในบางกรณี เป็นองค์กรที่มีการปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่องโดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีและกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้ รวมทั้งยังต้องสร้างและคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย

วิก และลีโน (Wick and Leno, 1993, p. 3) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ใช้การเรียนรู้เป็นหนทางในการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่การเป็นผู้นำทางอุตสาหกรรม และใช้การเรียนรู้เป็นแนวทางในการปรับปรุงผลงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ ใช้ความมุ่งมั่นในการที่จะเรียนรู้ในการสร้างความสำเร็จแก่องค์กรภายใต้ระบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย กว้างขวาง มีการแทรกการเรียนรู้เข้าไปในการปฏิบัติงาน ใช้ความรู้พัฒนาความสามารถใหม่ ๆ สร้างสมรรถนะใหม่ ๆ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงผลงานให้ดียิ่งขึ้น

วัตคินส์ และ มาร์ซิค (Watkins and Marsick, 1993, p. 4) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่ใช้คนในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ใช้องค์กรในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่คนโดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการทำงาน ใช้การเสริมพลังอำนาจแก่คนในองค์กรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผยและเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กรและชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่

มาร์ควอดท์ และ เรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994, p. 3) มีความเชื่อว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็ว สอนให้พนักงานมีกระบวนการคิด วิพากษ์ วิจาร์ณ เพื่อความเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ที่มีในแต่ละบุคคลช่วยให้องค์กรเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาดเช่นเดียวกับ ในความสำเร็จ

อัปเบน และ เจนเซน (Ubben and Jensen, 2001, p. 2) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือชุมชนแห่งการเรียนรู้ มีความหมายเดียวกันและใช้แทนที่กันได้ เป็นชุมชนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของความเจริญเติบโตก้าวหน้า มีการปรับเปลี่ยนตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นเรื่องขององค์กรหรือชุมชนที่ไม่เคยอิ่มตัว

เพททิงเจอร์ (Pettinger, 2002, p. 4) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ยุทธวิธีและวิธีการที่ใช้ในการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรที่เน้นการพัฒนาความสามารถของพนักงานและการดำเนินงานต่าง ๆ อยู่บนฐานของการเสริมสร้างพฤติกรรม เจตคติและทักษะ

วีรุธ มาชะศิริรานนท์ (2542, หน้า 11) ให้ความหมายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารที่มุ่งเน้นให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่เพียบพร้อมไปด้วยประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานเปี่ยมไปด้วยประสิทธิผลโดยเป็นการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีมเข้ากับกระบวนการเรียนรู้ และสร้างความเข้าใจ ในการเปลี่ยนแปลงแล้วเปิดโอกาสให้ทีมงานนั้นนำมาประยุกต์เข้ากับงาน มีการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม และสร้างสรรค์อันเป็นผลให้เกิดศักยภาพของทีมงานในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการจากผู้บริโภคสามารถเพิ่มส่วนแบ่งตลาดและเพิ่มพูนผลกำไร

เดชนีย์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาชะศิริรานนท์ (2544, หน้า 11) ได้ให้ความหมายว่าเป็นองค์กรที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคน มีความกระตือรือร้น ที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์กร ในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจงานปีการให้สำเร็จลุล่วงโดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกันตลอดจนมีความคิด ความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

ฉัตรชนก สายสุวรรณ (2548, หน้า 13) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคลากรในองค์กรนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างผลงานที่เป็นความปรารถนา เป็นที่ซึ่งมีสิ่งสร้างใหม่ ๆ เกิดขึ้นและมีการขยายขอบเขตของแบบแผนของการคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ยึดสมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกัน การสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ รวมทั้งเป็นช่องทางให้ได้รับความจงรักภักดีต่อผลิตภัณฑ์และบริการจากผู้บริโภค

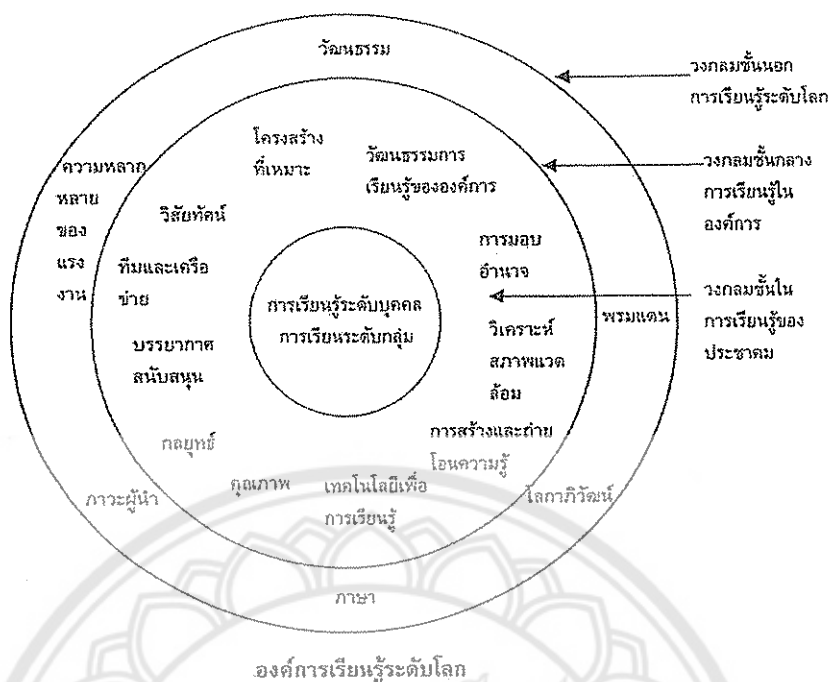
จึงสรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่อำนวยความสะดวกและมีบรรยากาศ ในการกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนเกิดการเรียนรู้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลง องค์กรไปสู่ความสำเร็จ และเป็นองค์กรที่บุคลากรในองค์กรนั้นมุ่งมั่นที่จะพัฒนาขีดความสามารถของตนเองในการสร้างผลงานใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

แนวคิดสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

เซง (Senge, 1990, p. 5) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่งถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้อย่างเต็มที่ของทุกคนและทุกระดับในองค์กร โดยถือว่าคนทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นนักเรียน มีธรรมชาติในการที่จะเรียนรู้และก้าวที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีหน้าที่สำคัญในการหาหนทางที่จะช่วยให้คนมีความสามารถในการที่จะเรียนรู้ มีความสามารถที่จะเรียนรู้ร่วมกับคนอื่นและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาคนให้เปลี่ยนแปลงโลกทัศน์หรือวิธีการมองโลกเสียใหม่ เป็นการมองในภาพรวม ส่งเสริมให้คนและองค์กรเรียนรู้ ร่วมกันพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้และนำความรู้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ สามารถถ่ายทอดความคิดหรือความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้ในการทำงาน ซึ่งจะทำให้คนและองค์กรสามารถที่จะทำความปรารถนาและความต้องการของเขาให้กลายเป็นความจริงขึ้นมา

นอกจากนี้ เซง (Senge, 1990, p. 8) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าประกอบไปด้วยหลัก 5 ประการ ที่จะสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ 1) การคิดเชิงระบบ (System thinking) 2) การมีความรอบรู้ (Personal mastery) 3) การมีแบบแผนความคิด (Mental model) 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) 5) การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning)

มาร์ควอดท์ และ เรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994, p. 26) พบว่าการที่จะเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (global learning company) ได้นั้น จะมีลักษณะตามแผนภาพ คือมีวงกลม 3 วงซ้อนกัน วงกลมชั้นในสุดเป็นการเรียนรู้ในระดับบุคคลและกลุ่ม วงชั้นกลางสำหรับองค์กรที่ต้องการไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะต้องมีองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ 11 ประการ ส่วนวงนอกสุดเมื่อจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับโลกจะต้องมีองค์ประกอบเพิ่มอีก 6 ประการ ปัจจัยและองค์ประกอบ ที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับโลกประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การเรียนรู้ระดับบุคคลและกลุ่ม 2) การเรียนรู้ระดับองค์กร 3) การเรียนรู้ระดับโลก



ภาพ 9 แสดงรูปแบบขององค์กรเรียนรู้ระดับโลก

ที่มา: Micheal Marquardt and Angus Reynolds (1994, p. 26)

นอกจากนี้ มาร์ควอดท์ และ เรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994, p. 26) ได้ระบุว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ตีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน จะต้องประกอบด้วย 11 ประการ คือ 1) มีโครงสร้างที่เหมาะสม โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว (appropriate structure) 2) การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน (corporate learning culture) 3) การเพิ่มอำนาจและ ความเป็นอิสระในงาน (Empowerment) 4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment scanning) 5) ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge creation and transfer) 6) มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning technology) 7) มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) 8) กลยุทธ์ (Strategy) 9) บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive atmosphere) 10) การทำงาน เป็นทีมและการทำงานแบบ เครือข่าย (Teamwork and networking) 11) วิสัยทัศน์ (Vision)

จากแนวคิดดังกล่าว จะเห็นว่ารากฐานของการเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับ บุคคลและระดับกลุ่มซึ่งเป็นหัวใจขององค์กร ถ้าองค์กรปราศจากบุคลากรที่ใฝ่การเรียนรู้ แสวงหา ความรู้และพัฒนาตนเองแล้ว ก็เป็นการยากที่องค์กรจะก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ทั้งนี้การ เรียนรู้ในระดับบุคคลจะเกิดขึ้นได้นอกจากแรงจูงใจภายใน (Internal motivator) ของบุคคลแล้ว

องค์กรต้องเชื่ออำนาจความสะดักสนับสนุนและกระตุ้นให้คนทุกระดับเกิดการเรียนรู้ ดังเช่น องค์ประกอบที่กล่าวมา (ฉัตรชนก สายสุวรรณ, 2548, หน้า 157)

นอกจากนี้ มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996, p.165) ยังได้เสนอ 5 องค์ประกอบ สำหรับการเรียนรู้ คือ 1) การเรียนรู้ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ (Learning dynamics) 2) องค์กร ได้แก่ การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization transformation) 3) สมาชิกในองค์กร ได้แก่ การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People empowerment) 4) ความรู้ ได้แก่ การจัดการความรู้ (Knowledge management) 5) เทคโนโลยี ได้แก่ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology application)

เพดเลอร์ และคณะ (Pedler and others, 1991, p. 89-90) กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นองค์กรหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้มีองค์ประกอบ 11 ประการ ประกอบด้วย 1) การเรียนรู้การจัดการเชิงกลยุทธ์ 2) การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย 3) การแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล 4) การสร้างระบบบัญชีและการควบคุม อย่างสร้างสรรค์ 5) การแลกเปลี่ยนภายใน 6) ระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น 7) การสร้างโครงสร้างที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จ 8) การให้พนักงานเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม 9) การเรียนรู้ระหว่างองค์กร 10) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ 11) การเปิดโอกาสในการพัฒนาตนเอง ของทุกคน

การ์วิน (Garvin, 2000, p.156) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีทักษะหลัก 5 ประการ คือ 1) ทักษะในการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ 2) การทดลองใช้วิธีใหม่ ๆ 3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต 4) การเรียนรู้จากผู้อื่น 5) การถ่ายทอดความรู้ นอกจากนี้ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร และการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อการขยายความรู้และการพัฒนา ก็เป็นสิ่งสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

เดวิด สควีม แอสโซซิเอตส์ (David Skyrme Associates, 2003, pp. 132-133) กำหนดคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน คือ 1) สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (Learning culture) สภาพแวดล้อมองค์กรที่ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้จะมีความเข้มแข็งเสมือนเป็นนวัตกรรม 2) กระบวนการที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ข้ามพรมแดน 3) เครื่องมือและเทคนิควิธีการที่มีจุดประสงค์เพื่อการเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับกลุ่ม เช่น ความคิดสร้างสรรค์ และกระบวนการแก้ปัญหา 4) ทักษะและแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนา

ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะประสบผลสำเร็จได้ ทุกองค์ประกอบจะต้องสัมพันธ์และส่งเสริมซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นตัวองค์กรเองจะต้องมีความพร้อมในเรื่องบรรยากาศสถานที่ รวมทั้งกระบวนการบริหารจัดการอันจะส่งผลให้บุคลากรได้มีโอกาสในการศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ส่วนตัวบุคลากรจะต้องมี

ความตระหนักและเต็มใจในการที่จะพัฒนาความสามารถและศักยภาพของตนเอง จะเห็นว่าทุกองค์ประกอบจะไม่สามารถแยกจากกันได้ แต่ต้องทำเป็นวัฏจักร โดยเริ่มจากแต่ละบุคคลในองค์กรมีการเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อขยายขีดความสามารถในการสร้างผลงาน แล้วนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนการทำงานในองค์กร อย่างองค์รวมก็จะเกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ หรือเกิดความคิดที่แตกแขนงออกไป ซึ่งบุคลากรทุกระดับต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการกระทำอย่างต่อเนื่องและเกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อันจะเป็นการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายต่อไป

3. การติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร (Communication) การสื่อความหมาย เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นและมีความสำคัญมากต่อประสิทธิผลของการบริหารงานในองค์กร เพราะเป็นงานที่ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย แต่ละฝ่ายต้องรับทราบนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้เข้าใจตรงกันจึงจะทำให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสารจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญอันก่อให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ และสร้างขวัญของบุคลากรในหน่วยงานให้งานก้าวหน้า (ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์, 2540, หน้า 233) และหน่วยงานใดที่ระบบการติดต่อสื่อสารไม่ดีพอย่อมจะทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานลดลงด้วย ซึ่งสอดคล้องกับฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, 1991, pp. 345) ที่กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นการปฏิบัติของบุคคลอย่างน้อยที่สุด 2 คน ที่เกี่ยวข้องกัน คือ ผู้ส่งและผู้รับ ผู้บริหารไม่ได้สื่อสารกับตัวเองตามลำพัง แต่สื่อสารกับนักเรียน ครู ผู้ปกครอง ประชาชนและผู้ใต้บังคับบัญชา

การติดต่อสื่อสาร จึงเป็นหัวใจหลักที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังดำเนินการ ดังนั้นองค์กรต้องมีการวางแผนการสื่อสารที่เป็นระบบและทำการสื่อสาร อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

ความหมายของการสื่อสาร

ไซมอน (Simon, 1950, p. 154) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนหลักฐาน การตัดสินใจจากสมาชิกคนหนึ่งไปสู่สมาชิกอีกคนหนึ่งในองค์กร

แชรรม (Schram, 1974, p. 13) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารคือการมีความเข้าใจในเครื่องหมายที่แสดงข่าวสารร่วมกัน นั่นคือในระหว่างที่สื่อสาร ผู้สื่อสารต้องมีบางสิ่งบางอย่างเหมือนกัน

โรเจอร์ (Rogers, 1976, p. 9) แสดงความคิดเห็นว่าการติดต่อสื่อสารเป็นการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความคิด ความรู้สึก หรือการกระทำต่าง ๆ โดยมีเจตนาที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของอีกบุคคลหนึ่ง พฤติกรรมในที่นี้หมายรวมถึงการเปลี่ยนแปลงในความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมที่แสดงออกโดยเปิดเผย

ฮอย และ มิสเกล (Hoy and Miskel, 1982, p. 292) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียน เป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้สึกนึกคิด หรือทัศนคติ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน ซึ่งได้แก่ ระหว่างผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน ผู้ปกครองและผู้สนใจที่เกี่ยวข้อง

โคลบ์ ออสแลนด์ และรูบิน (Kolb Osland and Rubin, 1995, p. 419) กล่าวว่า การสื่อสารหมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงความหมายของข่าวสารข้อมูลโดยการใช้สัญลักษณ์

บาร์โธล และคณะ (Bartol and others, 1998, p. 587) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารในองค์กรมี 2 แบบ คือ แบบเป็นทางการ และแบบไม่เป็นทางการ การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมี 4 รูปแบบย่อย คือแบบสายโซ่เดี่ยว (Single strand chain) แบบสายโซ่บอกต่อ (Gossip chain) แบบสายโซ่ความน่าจะเป็น (Probability chain) แบบสายโซ่กลุ่ม (Cluster chain)

วินดา นามบุตร (2543, หน้า 8) กล่าวว่า การสื่อสารหมายถึง การสื่อความเข้าใจ หรือสื่อความหมายโดยการถ่ายทอดความรู้ ความคิดเห็นหรือข้อเท็จจริงระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคน ขึ้นไป เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน

กรีซ สืบสนธิ (2538, หน้า 64) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์กร คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ ทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อมบรรยากาศขององค์กร ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะ บุคคล ตลอดจนสาระเรื่องราวและวัตถุประสงค์ของการสื่อสารและพฤติกรรมสื่อสารของบุคลากรระดับต่าง ๆ จะพบว่า มีการสื่อสารระหว่างบุคคล เช่น การสนทนาตัวต่อตัว การสัมภาษณ์ ฯลฯ และการสื่อสารกับกลุ่ม เช่น การประชุม การสัมมนา การอบรม ฯลฯ การสื่อสารกับประชุมชน เช่น การส่งบันทึกเวียน การประกาศการตีพิมพ์ในสิ่งตีพิมพ์เอกสารของ องค์กร ฯลฯ การสื่อสาร ในองค์กรเชิงพฤติกรรมจะเป็นการศึกษาการสื่อสารผสมผสานกับการจัดการและการบริหารงาน ในองค์กรไม่ว่าจะเป็นการสื่อสาร จากบุคลากรไปยังผู้บังคับบัญชา หรือการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังบุคลากร หรือ การศึกษาในระดับเดียวกัน การสื่อสารเพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ คือ การสื่อสารสองทาง (Two way communication) ซึ่งเป็นการสื่อสารทั้ง ผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร และการสื่อสารย้อนกลับจากผู้รับสารไปยังผู้ส่งสาร เพื่อให้ผู้ส่งสารได้เข้าใจว่า เรื่องราวสารที่ตน

สื่อสารออกไปนั้นเป็นที่รับรู้เข้าใจของอีกฝ่ายหนึ่ง อย่างไรก็ตาม การที่ผู้จัดการหรือหัวหน้างานเรียนพนักงานสั่งงาน บอกให้ทำเช่นนั้นเช่นนี้ พนักงานก็เอียงปากรับทราบคำสั่ง หรือซักถามในรายละเอียด วิธีการทำงานนั้น ๆ เช่นนี้จึงเป็นการสื่อสารสองทางถ้าหากว่า ผู้จัดการเรียกพนักงานสั่งงานแล้วไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้พูด ได้สื่อสารกลับมา พนักงานอาจไม่เข้าใจ ไม่กล้าถาม และปฏิบัติตามคำสั่งไปตามการคาดคะเนของตนเอง ซึ่งอาจส่งผลเสียหายแก่การทำงานนั้นได้ เพราะเป็นการสื่อสารทางเดียว คือ จากผู้จัดการไปยังพนักงานแต่ฝ่ายเดียว

จากความหมายข้างต้น อาจสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสารเป็นการส่งข่าวจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งข่าวสารที่ส่งไปนั้นอาจจะเป็นในรูปของภาษา สัญลักษณ์ หรือกิริยาท่าทางก็ได้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

ความสำคัญของการสื่อสารในองค์กร

กรีซ สิบสนธิ (2538, หน้า 65) กล่าวไว้ว่า การสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญสำหรับผู้บริหาร และการปฏิบัติงาน หลายประการ คือ

1. เครื่องมือสำคัญของฝ่ายบริหารงาน เพราะการสื่อสารจะช่วยให้การทำงานลุล่วงไปได้โดยตลอดเป็นเครื่องช่วยตรวจสอบความเข้าใจผลงาน ฯลฯ การสื่อสารในองค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญมากสำหรับผู้บริหาร ทักษะในการสื่อสารเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องฝึกฝนให้เกิดขึ้นในตนเองพอ ๆ กับทักษะในการบริหารงาน
2. เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ทุกฝ่าย การสื่อสารช่วยให้เกิดความเข้าใจตรงกัน นำมาเพื่อความสนิทสนม ความไว้วางใจ สิ่งเหล่านี้นำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารในระดับต่าง ๆ และกับพนักงานโดยส่วนรวม
3. ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันดีขึ้น การสื่อสารนำมาซึ่งความไว้วางใจหากมีปริมาณที่เหมาะสมแล้วเกิดความกล้าที่จะสื่อสาร กล้าที่จะถาม กล้าที่จะออกความคิดเห็นทั้งดีและช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันมากยิ่งขึ้น
4. ช่วยให้การปฏิบัติภารกิจของทุกหน่วยงาน ทุกส่วนเป็นไปได้ และประสานกัน จนบรรลุวัตถุประสงค์ การสื่อสารมีส่วนอย่างมากในการประสานงานทำให้ทุก ๆ หน่วยงานทำงานในหน้าที่ของตนไปอย่างคล่องจงกับการทำงานหน่วยงานอื่น สะดวกมากขึ้นสำหรับผู้จัดการในการบริหารงานองค์กรและความรู้เกี่ยวกับการเคลื่อนไหว ความต้องการของหน่วยงานอื่น ๆ จะทำให้เป้าหมายของการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กร

องค์ประกอบและกระบวนการของการติดต่อสื่อสาร

กิติมา สุรสนธิ (2541, หน้า 6-17) กล่าวว่า

1. ผู้ส่งสาร เป็นองค์ประกอบแรกในกระบวนการสื่อสาร ผู้ส่งสาร หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความคิด ความต้องการ และความตั้งใจที่จะส่งข่าวสาร อารมณ์ ความรู้สึก นึกคิด ความคิดเห็น ทศนคติ ความเชื่อ และอื่น ๆ ไปยังผู้รับสาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงระดับใดระดับหนึ่งกับบุคคลที่ตนสื่อสารด้วย เช่น การเปลี่ยนแปลงการรับรู้ การเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทศนคติ และพฤติกรรมของบุคคล กลุ่ม หรือสังคม เป็นต้น

2. สาร หมายถึง เรื่องราวอันมีความหมายและแสดงออกมาโดยอาศัยภาษา หรือสัญลักษณ์ใด ๆ ที่สามารถทำให้เกิดการรับรู้ร่วมกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ซึ่งโดยทั่วไปแล้วสารจะประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ รหัสสาร เนื้อหาของสาร และการเรียงลำดับสาร

3. ช่องทางการสื่อสาร หมายถึง พาหนะที่นำหรือพาข่าวสารจากผู้ส่งสารไปยัง ผู้รับสาร ซึ่งอาจหมายถึงประสาทสัมผัสทั้ง 5 ของมนุษย์ที่รับรู้ความหมายจากสิ่งต่าง ๆ ได้แก่ การมองเห็น การได้ยิน การดมกลิ่น การสัมผัส และการลิ้มรส เป็นต้น นอกจากนี้ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อยังอาจหมายถึง คลื่นแสง คลื่นเสียง และอากาศที่อยู่รอบ ๆ ตัวเราด้วย สื่อแบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ สื่อที่เป็นมนุษย์ และสื่อที่ไม่ใช่มนุษย์

4. ผู้รับสาร หมายถึง ผู้ที่รับข่าวสารจากแหล่งสาร เป็นจุดหมายปลายทางที่สารส่งไปถึง อาจเป็นบุคคลธรรมดาที่กำลังรับฟัง ดู หรืออ่านข่าวสาร หรือเป็นสมาชิกของกลุ่มหรือไม่ก็เป็นมวลชน

5. ผลของการสื่อสาร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงข้อขัดแย้งต่างที่เกิดขึ้นกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล อันเนื่องจากข่าวสารที่ได้รับ ซึ่งสามารถแยกเป็นระดับบุคคลหรือระดับส่วนรวมหรือกระทั่งระดับระหว่างบุคคลก็ได้ ในระดับบุคคลซึ่งเป็นระดับจุลภาค ผลของการสื่อสารมักจะปรากฏในรูปของการเปลี่ยนแปลงในรูปของการเปลี่ยนแปลงระดับความรู้ทัศนคติ และพฤติกรรม

6. ปฏิกริยาโต้ตอบ หมายถึง วิธีการหรือกิริยาท่าทางที่ฝ่ายผู้รับสารใช้หรือแสดงออกให้ผู้ส่งสารได้รับทราบ ทั้งนี้สื่อเนื่องจากผลของข่าวสาร ปฏิกริยาโต้ตอบนับเป็นกลไกสำคัญ ที่ทำให้ผู้ส่งสารสามารถหยั่งทราบข่าวสารที่ส่งออกไปนั้นได้รับผลตามเป้าหมายหรือไม่เพียงไร

กระบวนการติดต่อสื่อสาร

เบอริโล (Berlo, 1960, p. 2) กล่าวถึง กระบวนการติดต่อสื่อสารต้องมีขั้นตอน ดังนี้

1. แหล่งกำเนิดของข่าวสาร (Source) อาจเป็นบุคคลหรือคณะบุคคลที่มีความปรารถนาจะส่งข่าวสาร

2. ข่าวสาร (Message) เป็นขั้นเตรียมเนื้อหาที่ต้องการสื่อสารและพร้อมนำเสนอ
3. วิธีการ (Channel) เป็นขั้นตอนที่จะให้มีการติดต่อสื่อสารขึ้น
4. ผู้รับ (Receiver) ในการรับข่าวสารจะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ

องค์ประกอบเช่นกับแนวคิดของผู้ส่งข่าวสาร

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540, หน้า 234) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสารและช่องทางการติดต่อสื่อสารในทางบริหารไว้ ดังนี้

จุดมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสาร

1. เพื่อให้ข่าวสารข้อเท็จจริงและความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดีและเกิดพลังความสามารถของกลุ่มปฏิบัติงาน ด้วยเหตุที่ว่าผู้บริหารจะต้องทำงานให้สำเร็จโดยผลักดันให้ผู้อื่นร่วมกันทำเพื่อให้เกิดผลของงาน โดยกระบวนการต่าง ๆ ทางบริหารจะดำเนินได้ โดยผ่านการติดต่อสื่อสาร คล้ายกับว่าการติดต่อสื่อสารอยู่ตรงคอของขวด ซึ่งกระบวนการอื่นจะต้องใช้เป็นทางผ่าน

2. ช่วยสร้างทัศนคติที่จำเป็นสำหรับกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ ความร่วมมือและเกิดความพึงพอใจในหน่วยงาน หน่วยงานใดที่มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีมักจะเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ เพราะทุกคนต้องการมีส่วนร่วม นักบริหารที่ดีจะต้องสนใจในสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ เพื่อให้ทุกคนเห็นเราสนใจเขาและไม่เคยละทิ้ง

สทอรัท คอทซ์ และ รอสคิน (Stuart-Kotze and Roskin, 1983, pp. 105 -107) กล่าวว่า ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่กระทบต่อการติดต่อสื่อสาร คือ ทิศทางของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร จึงได้กำหนดรูปแบบการติดต่อสื่อสารไว้ 3 แบบ ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (Downward communication Style) หมายถึง ผู้บริหารบอกผู้ใต้บังคับบัญชาว่างานของพวกเขาคืออะไร ทำอย่างไร และเมื่อไร ประเมินผล การปฏิบัติงานของพวกเขา ให้รางวัลและลงโทษ และเป็นแหล่งข้อมูล อำนาจ และอำนาจหน้าที่ที่ผู้บริหารจะพูด เขียน และแสดงเป็นส่วนใหญ่ และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารับฟัง อ่านและมองดูเป็นส่วนใหญ่เป้าหมายของการติดต่อสื่อสารแบบนี้คือ การกำกับ และพฤติกรรมเป็นแบบมุ่งงาน

2. การติดต่อสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน (Upward communication style) หมายถึง ผู้บริหารต้องรับฟังแทนที่จะพูด เป้าหมายการติดต่อสื่อสารแบบนี้คือ การสนับสนุนพฤติกรรมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ๆ แสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตให้สูงขึ้น แทนที่จะเป็นการกำกับหรือประสานงาน และพฤติกรรมเป็นแบบมุ่งความสัมพันธ์

3. การติดต่อสื่อสารแบบตามแนวนอน (Horizontal communication style) หมายถึง ผู้บริหารและให้ความสนับสนุนการทำงานตกลงอย่างไม่เป็นทางการ และการตัดข้ามสายการบังคับบัญชาที่สับสน การติดต่อสื่อสารแบบนี้อยู่บนพื้นฐานของการอภิปราย มีเป้าหมาย ของการติดต่อสื่อสาร คือการผสมผสานและการประสานงาน และพฤติกรรมเป็นแบบ มุ่งสถานการณ์

ดังนั้น กระบวนการบริหารการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารจึงควรจัดระบบการติดต่อสื่อสารในหน่วยงานอย่างเป็นทางการที่ถูกต้อง และต้องพยายามให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจทุกคน

บาร์นาร์ด (Barnard, 1986, pp. 175-176) แบ่งการติดต่อสื่อสารเป็น 2 ประเภท

1. การติดต่อสื่อสารแบบพิธีการ (Formal communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผน ข้อกำหนดวางไว้โดยชัดแจ้ง การติดต่อเป็นลักษณะอักษรหรือเป็นระเบียบตามแบบแผนและธรรมเนียมการบริหารราชการเป็นส่วนใหญ่

2. การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นพิธีการ (Informal communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีได้ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่คำนึงถึงความรู้สึกชอบพอ คู่กันเคยกันเป็นส่วนตัว การติดต่อมักดำเนินไปในรูปของบุคคลต่อบุคคล หรือบุคคล กับองค์กรเสียเป็นส่วนใหญ่

นอร์ตัน (Norton, 1983, pp. 64-83) กล่าวว่า รูปแบบการติดต่อสื่อสาร คือ วิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการสื่อสาร ไม่ใช่เนื้อหาของข่าวสาร และได้แบ่งรูปแบบการติดต่อสื่อสารออกเป็น 10 แบบ แต่ละแบบมีเนื้อหาสาระสำคัญ ดังนี้

1. แบบผูกขาด (Dominant) หมายถึง ผู้สื่อสารแบบนี้มีลักษณะเชื่อมั่นในตนเอง รุกเ้า กระตือรือร้น กระฉับกระเฉง แข่งขัน ใ้วางใจตนเอง มองเห็นความเป็นไปได้และมีพฤติกรรมเชิงธุรกิจ การสื่อสารแบบนี้ส่วนใหญ่จะเข้าไปมีบทบาทและรับผิดชอบในกิจการทั่ว ๆ ไป

2. แบบการใช้ภาษาท่าทางเกินกว่าเหตุ (Dramatic) หมายถึง ผู้สื่อสารแบบนี้จะสื่อสารโดยการเสนอเรื่องราวต่าง ๆ ในลักษณะที่เกินกว่าเหตุเพื่อให้ผู้อื่นเห็นภาพพจน์ มีการใช้ภาษาท่าทางจังหวะและน้ำเสียงเพื่อทำให้เนื้อหาเป็นที่น่าสนใจหรือไม่น่าสนใจ การสื่อสารแบบนี้ อาจช่วยให้ตัวผู้สื่อสารลดความตึงเครียดหรือลดความวิตกกังวล การสื่อสารแบบนี้มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการดึงดูดใจการปลุกกระตมหรือการสร้างสถานการณ์

3. แบบขัดแย้ง (Contentions) หมายถึง การสื่อสารแบบนี้ มีลักษณะใกล้เคียงกับการสื่อสารแบบผูกขาด ต่างกันตรงที่การสื่อสารแบบขัดแย้งมักทำให้ผู้รับสารเกิดความรู้สึกไม่พอใจ ผู้สื่อสารมักแสดงพฤติกรรมโต้เถียง ขัดแย้ง การรบกวนซึ่งทำให้เกิดการวิวาทบาดหมาง

4. แบบมีชีวิตชีวา (Animated) หมายถึง ผู้สื่อสารจะใช้การแสดงออกทางภาษา ท่าทางหรือการเคลื่อนไหวร่างกาย เพื่อสื่อความหมายของข่าวสารนั้น ๆ อาจใช้การแสดงออกทางสีหน้า แววตา การใช้มือประกอบการพูด หรือแม้แต่ลักษณะของท่วงท่า ยืน เพื่อเน้นให้เห็น จุดสำคัญหรือจุดด้อยของข่าวสารที่กำลังสื่อ

5. แบบสร้างรอยประทับใจ (Impression leaving) หมายถึง ผู้สื่อสารได้สร้าง พฤติกรรม อันเป็นที่ประทับใจ เช่น ลักษณะการพูด การฟัง การแสดงเอาใจใส่ การยอมรับ หรือ คุณลักษณะส่วนตัว ของผู้สื่อสาร และผู้รับสามารถจดจำและพึงพอใจในข่าวสารและวิธีการสื่อสาร นั้นคือ การสื่อสารแบบนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะทั้งของผู้สื่อสารและผู้รับสาร

6. แบบผ่อนคลาย (Relaxed) หมายถึง ผู้สื่อสารจะแสดงออกในลักษณะที่สงบ เยือกเย็นยอมรับ ไม่อึดอัด เชื้อมั่นตนเอง และจะไม่แสดงอาการงุนงง วุ่นวายหรือการตั้งเครียด ให้ผู้อื่น เห็น

7. แบบแสดงความสนใจ (Attentive) หรือ (Expression of interest) หมายถึง ผู้สื่อสารจะแสดงพฤติกรรมให้ผู้อื่นทราบว่าเขากำลังตั้งใจฟัง และมีลักษณะที่เป็นการฟังที่มี ปฏิริยาส่งเสริม (Active listening) นั่นคือจะแสดงออกโดยการพูดซักถามในเชิงที่ทำให้ผู้อื่นทราบว่าตนกำลังได้รับการฟังอย่างตั้งใจ และเกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารตลอดจน ความเข้าใจใน ข่าวสารนั้น

8. แบบเปิดเผย (Open) หมายถึง ผู้สื่อสารจะทำการสื่อสารเชิงสนทนา ไม่ซ่อนเร้น ไม่ปิดบังสามารถพูดได้อย่างเปิดเผย ใจกว้างยอมรับความคิดเห็นผู้อื่น ในขณะที่เดียวกันยังมี พฤติกรรมที่พร้อมจะเปิดเผยตนเอง เมื่อมีการติดต่อสื่อสารหรือปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

9. แบบมิตรไมตรี (Friendship) หมายถึง สื่อสารมีพฤติกรรมแสดงออกในลักษณะ ของความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้น

10. แบบแม่นยำ (Precise) หมายถึง ผู้สื่อสารมีพฤติกรรมที่ต้องการยืนยัน ข้อเท็จจริง ด้วยข้อมูลเอกสาร หรือหลักฐานต่าง ๆ เพื่อพิสูจน์ข้อเท็จจริง เพื่อเน้นความถูกต้องและ แม่นยำของข่าวสาร

จากข้อมูลข้างต้น พอสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสารมีทั้งแบบพิธีการและแบบไม่เป็นพิธี การ แบบมุ่งความถูกต้องของข่าวสาร และแบบมุ่งการรับรู้ข่าวสารโดยทั่วกัน

การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมากอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหาร เพราะการ ติดต่อสื่อสารคือกระบวนการสื่อข้อมูลซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นระหว่าง ผู้บริหาร และระหว่างพนักงาน การสื่อสารเกี่ยวข้องกับข่าวสารของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่

ถ่ายทอดความคิดและความเข้าใจ ซึ่งจะช่วยให้งานในองค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสารมีความหมายมากมาย ในระยะแรกพิจารณาการติดต่อสื่อสารเป็นพลวัตของสิ่งเร้าและการตอบสนอง (Dynamics of stimulus response) การติดต่อสื่อสาร คือ การตอบสนองของสิ่งมีชีวิตต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ ในช่วงเวลาต่อมาพิจารณาการติดต่อสื่อสารในเชิงกระบวนการ (Process) ซึ่งการติดต่อสื่อสารเป็นการส่งสารสนเทศ ข้อคิดเห็น อารมณ์ ความชำนาญ ฯลฯ โดยใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น ถ้อยคำ รูปภาพ ฯลฯ การสื่อสาร คือ การแลกเปลี่ยนสารสนเทศและความรู้ในหมู่สมาชิก เพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร นอกจากนี้การติดต่อสื่อสารยังมีบทบาทสำคัญในกระบวนการอื่นขององค์กร เช่น การใช้ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ เป็นต้น หากไม่มีเทคนิคในการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผล แล้วก็ยากที่จะบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินการได้ สอดคล้องกับ กิบสัน และคณะ (Gibson and others, 1994) ให้ความเห็นว่า การติดต่อสื่อสารมีหน้าที่เชื่อมโยงบุคคลในองค์กรเข้าด้วยกันเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ถ้าปราศจากการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและความเข้าใจจะหว่างกัน การประสานงานและกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร คงจะไม่เกิดขึ้น กระบวนการติดต่อสื่อสาร (Communication process) จึงเป็นรูปแบบและ เป็นเครื่องมือสำคัญในการประสานกิจกรรมของบุคลากรในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางและเป้าหมายเดียวกันทั้งองค์กร

ในระยะแรกรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กร แบ่งได้เป็น 2 ชนิด คือ การสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal communication) และการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal communication) หลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา ตั้งแต่ปี ค.ศ.1950 การสื่อสารในองค์กรได้มีการพัฒนาขึ้น จนกระทั่งถึงปี ค.ศ.1970 การสื่อสารขั้นพื้นฐาน มีดังนี้

1. การสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal communication) หมายถึง การสื่อสารที่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา แบ่งเป็น 3 แบบ คือ

1.1 การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward communication) หมายถึง การสื่อสารจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่งที่ต่ำกว่าในสายการบังคับบัญชา เกี่ยวกับการสั่งการและการควบคุมพนักงาน

1.2 การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward communication) หมายถึง การสื่อสารจากล่างขึ้นบนเป็นไปเพื่อการประเมินผลการทำงานของพนักงานในเรื่องเกี่ยวกับผลการทำงาน ปัญหา อุปสรรคในการทำงาน

1.3 การสื่อสารตามแนวนอน (Lateral communication) หมายถึง การสื่อสารจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่งตามแนวนอน โดยทั่วไปเน้นการประสานงานระหว่างแผนก

2. การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (Informal communication) หมายถึง การสื่อสารที่ไม่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา เป็นรูปแบบการสื่อสารโดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของสมาชิกในองค์กร

3. การสื่อสารแบบทางเดียวและสองทาง (One way versus two way communication) การสื่อสารแบบทางเดียว คือการสื่อสารที่มาจากผู้ส่งเพียงฝ่ายเดียวไปยังผู้รับ เช่น ผู้บริหารส่งบันทึก หรือโทรศัพท์สั่งงานโดยไม่ได้มีการพูดโต้ตอบกันเลย ส่วนการสื่อสารแบบสองทาง คือการสื่อสารที่ผู้รับได้มีปฏิริยาตอบโต้กับผู้ส่งข่าวสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดี (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, ม.ป.ป., หน้า 137-141)

สรุป การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ทำให้เกิดการประสานงานและการอำนวยความสะดวกที่ดีในการทำงาน และทำให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กร ทำให้งานประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

4. การบริหารเวลา

เวลาเป็นทรัพยากรที่มีค่าและไม่สามารถสร้างมาทดแทนได้ แต่คนสามารถใช้เวลาเท่าที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ได้ในด้านทรัพยากรการบริหารนั้น"เวลา"เป็นทรัพยากรที่มี คุณสมบัติเฉพาะและมีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ ดังนี้ (Mackenzie, 1989 อ้างอิงใน เจริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2537, หน้า 126)

1. เวลาแตกต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ คือ เราไม่สามารถซื้อ ขาย เช่า หยิบยืม ขโมย เก็บรักษาไว้ ทำให้มากขึ้น สร้างใหม่หรือเปลี่ยนแปลง สิ่งที่เราจะทำได้กับเวลาคือการใช้
2. ทรัพยากรอื่น ๆ ถ้าหากเราไม่ใช้ก็จะคงอยู่ต่อไป แต่ทรัพยากรเวลานั้นหากเราไม่ใช้เวลาจะหมดไปเอง
3. คุณภาพทรัพยากรอื่น ๆ ขึ้นอยู่กับสภาพ คุณลักษณะหรือคุณสมบัติของทรัพยากรนั้น ๆ แต่คุณภาพทรัพยากรเวลาขึ้นอยู่กับเราใช้เวลาไปดีหรือไม่ คุ่มค่าหรือไม่
4. ทรัพยากรอื่น ๆ จำเป็นต้องจัดหา และจัดสรร ตรงกันข้ามกับเวลา แต่คนเรามักจะสนใจ และห่วงใยกับสิ่งของที่ซื้อมาด้วยราคาแพง แต่ละเลยหรือไม่สนใจกับสิ่งของที่ซื้อมาด้วยราคาถูกดังเช่น "เวลา"
5. เวลาเป็นสิ่งที่ให้ความเสมอภาค ความเท่าเทียมแก่บุคคล เวลาจึงเป็นสิ่งที่แสดงถึงความเป็นประชาธิปไตย เพราะไม่ว่าจะยากดีมีจน แตกต่างกันอย่างใดแต่ทุกคนก็มีเวลาเท่า ๆ กัน
6. เราอาจได้รับการจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ เพิ่มเติม เมื่อใช้ให้เกิดประโยชน์ และคุ่มค่า แต่ทรัพยากรเวลานั้นไม่ว่าเราจะใช้ได้ดี และเกิดประโยชน์เพียงใด เราจะไม่ได้รับเวลาเพิ่มเติม เรา ยังคงได้รับเวลาแต่ละวันเท่ากันกับคนอื่น ๆ

7. การกระทำทุกอย่างต้องใช้เวลา แม้เวลานอนหลับ เวลาที่ยังถูกใช้อย่างสม่ำเสมอ
8. การใช้เวลามีผลกระทบต่อการใช้ทรัพยากรอย่างอื่น
9. การใช้เวลาเป็นตัวบ่งชี้คุณลักษณะ และค่านิยมของบุคคล การที่บุคคลทุ่มเทเวลาให้กับงาน แต่ไม่มีเวลาสำหรับครอบครัวนั้นเป็นสิ่งที่ไม่สมเหตุผลมากนัก
10. การบริหารเวลาไม่เหมือนกับการบริหารทรัพยากรอื่น การบริหารเวลาเป็นการกระทำสิ่งต่าง ๆ ภายในเวลาที่เรามีอยู่ การบริหารเวลาก็คือการบริหารตนเอง
11. เวลาเป็นตัวควบคุมการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ

การบริหารเวลาจึงเป็นการจัดการกับภารกิจทั้งหลายอย่างมีระบบ โดยสามารถที่จะใช้เวลาให้เกิดประโยชน์มากที่สุดและคุ้มค่าที่สุดซึ่งจะทำให้ภารกิจต่าง ๆ นั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ความหมาย

จิระพันธ์ พูลพัฒน์ (อ้างอิงใน คณะกรรมการกองทุน ศาสตราจารย์ ดร.อุบล เรียงสุวรรณ, 2541, หน้า 237) กล่าวว่า การบริหารเวลา คือ การจัดเวลาที่มีอยู่ 24 ชั่วโมง ของแต่ละคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่องานและต่อชีวิต ใช้เวลาทำงานในแต่ละวันทุกนาที ทุกชั่วโมง ให้กับหน่วยงานอย่างเต็มที่ โดยไม่แอบขโมยเวลาของการทำงานไปทำเรื่องส่วนตัว ทำงานในหน่วยงานตามเป้าหมายของงาน เมื่อหมดเวลาทำงาน ใช้เวลาเหล่านั้นตามเป้าหมายของชีวิตให้เกิดความสุขเกิดประโยชน์สำหรับตนเองมากที่สุด สุภาวดี วิหะระพันธ์ กล่าวว่า การบริหารเวลา (Time management) คือ การกำหนดหรือควบคุมเวลาในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างคุ้มค่าการบริหารเวลาจึงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีประโยชน์ในการทำงานประจำวันหรือแม้กระทั่งงานในระยะยาวให้เสร็จสมบูรณ์ลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารเวลาจึงอยู่ที่จะต้องหาข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานให้ได้มากที่สุด ให้รู้ถึงวิธีการทำงานโดยละเอียด รวมทั้งปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการวางแผนและปฏิบัติงานและการจัดการเวลาในการทำงาน (สุภาวดี วิหะระพันธ์, 2545, หน้า 12)

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การบริหารเวลาคือวิธีการดำเนินการ โดยใช้เวลาในการทำงานให้ได้ผลตรงตามเป้าหมายมากที่สุด การบริหารเวลามีใช้นำเวลามาบริหาร เพราะเวลาจับต้องไม่ได้ การบริหารเวลาจึงอยู่ที่จะต้องหาข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานให้ได้มากที่สุด ให้รู้ถึงวิธีการทำงานโดยละเอียด รวมทั้งปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการวางแผนปฏิบัติและการจัดเวลาในการทำงาน

ความสำคัญ

เวลาเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อผู้บริหาร เพราะภาระหน้าที่งานของผู้บริหารมีมากในขณะเดียวกัน เวลาในแต่ละวันก็มีอยู่อย่างจำกัด ผู้บริหารที่รู้คุณค่าและเห็นความสำคัญของเวลาจึงสามารถใช้เวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารทุกคนมีเวลาเท่ากันในแต่ละวัน ผู้บริหารแต่ละคนสามารถบริหารเวลาแตกต่างกัน บางคนสามารถปฏิบัติงานหลาย ๆ อย่างได้สำเร็จภายในเวลาเดียวกัน และสามารถที่จะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานซึ่งบุคคลเหล่านี้สามารถบริหารเวลาทุกนาทีได้อย่างคุ้มค่าและผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่งสูงภาระหน้าที่งานมีมากความต้องการในการบริหารเวลายิ่งมีมากยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องสามารถที่จะเชื่อมโยง การบริหารเวลาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารควบคู่ไปกับภาระหน้าที่งานเพื่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กรตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารเวลา

นักบริหารการศึกษานั้นถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น รูปร่างหน้าตาฐานะ การศึกษา บุคลิกภาพ และสติปัญญาก็ตาม แต่สิ่งหนึ่งที่ทุกคนมีเหมือนกันและมีเท่าเทียมกันคือ "เวลา" ทุก ๆ คนมีเวลาวันละ 24 ชั่วโมงเท่ากันสิ่งนี้เป็นความจริงและเป็นสิ่งที่ยุติธรรมที่สุดสำหรับผู้บริหารทุกคนเวลาจึงเปรียบเสมือนทรัพยากรที่ผู้บริหารทุกคนได้รับมาเป็นทรัพยากรชนิดเดียว ขนาดเดียวกัน คุณภาพเหมือนกัน ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารแต่ละคนจะมองเห็นคุณค่าของทรัพยากรเวลาและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้มากน้อยเพียงไร ผู้บริหารที่มองเห็นคุณค่าก็จะนำไปใช้ประโยชน์โดยประหยัดได้ทุกส่วน แต่ผู้บริหารที่มองไม่เห็นคุณค่าจะนำไปใช้อย่างสุรุ่ยสุร่ายเหลือทิ้งขว้างอย่างน่าเสียดาย จึงเปรียบเสมือนผู้บริหารที่เห็นความสำคัญของการบริหารเวลาจะสามารถปฏิบัติภาระหน้าที่งานที่มีอยู่อย่างไม่ว่าจะมากเพียงใดได้สำเร็จตามกำหนดเวลา และได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย

วอลเตอร์ นักเขียน และนักปรัชญาชาวฝรั่งเศส ได้เสนอแนวคิดที่ว่า เวลา มีคุณลักษณะแตกต่างจากสิ่งอื่น (Douglass and Douglas, 1980, p. 1) ดังนี้ คือ

1. ไม่มีอะไรยาวกว่าเวลา เพราะเวลาไม่มีที่สิ้นสุด
2. ไม่มีอะไรสั้นกว่าเวลา เพราะไม่มีเวลาพอที่จะทำงานทั้งหลายได้สำเร็จ
3. ไม่มีอะไรช้าเหมือนเวลาในขณะที่เราต้องรอคอย ไม่มีอะไรเร็วเหมือนเวลาในขณะที่เรามีความสุข สนุกสนาน

หลักการใช้เวลา

ปรีดา ลี้มถวิล (2537, หน้า 16-18) ได้กล่าวถึงหลักของการใช้เวลาที่มืออยู่สำหรับอาชีพและเพื่อการบรรลุเป้าหมายแห่งชีวิต คือ

1. ให้ออกกำลังกาย เพื่อความสำเร็จในภายหน้า
2. ให้ออกกำลังกาย เพื่อเป็นคลังแห่งพลังในการทำงาน
3. ให้ออกกำลังกาย เพื่อความเป็นหนุ่มสาวอย่างถาวร
4. ให้ออกกำลังกาย เพื่อเป็นน้ำพุแห่งปัญญา
5. ให้ออกกำลังกาย เพื่อเป็นถนนแห่งความสุข
6. ให้ออกกำลังกาย เพื่อความชื่นบานแห่งชีวิต
7. ให้ออกกำลังกาย เพื่อเป็นดนตรีแห่งวิญญาณ

จากการสำรวจการใช้เวลาของประชากร พ.ศ.2544 เป็นการสำรวจที่จัดทำขึ้นเป็นครั้งแรกของประเทศที่สามารถให้ข้อเท็จจริงว่า เมื่อทุกคนมีเวลาที่จำกัดเท่ากันในวัน 1 วัน คือ 24 ชั่วโมงแล้วจะทราบได้ว่าคนไทยทำกิจกรรมอะไรบ้างและใช้เวลากับการทำกิจกรรมนั้นมากน้อยเพียงใด การสำรวจนี้ได้แบ่งเวลา 24 ชั่วโมงของทุกคนออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ตามเวลาที่ใช้ทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่

1. เวลาเพื่อการดูแลตัวเอง (Necessary time)
2. เวลาเพื่อการทำงานและการศึกษาเรียนรู้ (Contracted time)
3. เวลาเพื่อการดูแลครัวเรือนและให้บริการชุมชน (Committed time)
4. เวลาว่าง (Free time)

จากการสำรวจนี้พบว่า ในจำนวนประชากรอายุตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป 52.5 ล้านคน เป็นชาย 49.7 % หญิง 50.3 % คนไทยใช้เวลาทำกิจกรรมต่าง ๆ ใน 1 วันหรือ 24 ชั่วโมง แตกต่างกันคือคนไทยใช้เวลาดูแลตัวเองค่อนข้างสูง เฉลี่ยถึงวันละ 11.9 ชั่วโมง หรือเกือบครึ่งหนึ่งของวัน ใช้เวลาเพื่อการทำงานและการศึกษาเรียนรู้รวมกันเฉลี่ยวันละ 8.5 ชั่วโมง ใช้เวลาดูแลครัวเรือนและให้บริการชุมชนเฉลี่ยวันละ 2.8 ชั่วโมงและใช้เวลาว่างเพื่อทำกิจกรรมต่าง ๆ เฉลี่ยวันละ 3.8 ชั่วโมง ทั้งนี้การใช้เวลาว่างจะใช้เวลามากกว่าการใช้เวลาดูแลครัวเรือนและให้บริการชุมชนเฉลี่ยวันละ 1 ชั่วโมง (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2544, หน้า 11)

ระบบการบริหารเวลา

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 179-182) ได้กล่าวถึงระบบการบริหารเวลา ซึ่งไม่ว่าจะเป็นการกิจอะไรก็ตาม ควรดำเนินการตามลำดับ 3 ขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดความสำคัญ (Set priorities) จะต้องพิจารณาภารกิจต่าง ๆ ที่จะต้องทำว่าอะไรมีความสำคัญมากน้อยอย่างไร มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อะไร จากนั้นจึงตัดสินใจว่างานใดควรทำก่อนและงานใดควรทำทีหลัง วิธีการพิจารณาความสำคัญก่อนหลังนี้อาจใช้วิธี A-B-C (A-B-C strategy) ซึ่งจะจัดระบุงานหรือกิจกรรมที่จะต้องทำทั้งหมดในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ จากนั้นก็พิจารณาความสำคัญของกิจกรรมนั้นเป็น A, B หรือ C โดยมีความหมายดังนี้

A = มีความสำคัญมากต้องทำ ก่อน

B = มีความหมายสำคัญเช่นกัน ถ้ามีเวลาก็ควรทำ

C = ถ้าไม่ทำขณะนี้คงไม่เป็นไร เมื่อทำอย่างอื่นเสร็จแล้วจึงค่อยทำงาน ในกรณีกำหนดความสำคัญของงานหรือกิจกรรมเป็น A แล้ว แต่ก็ยังไม่สามารถทำให้เสร็จตามกำหนดได้ อาจมีความจำเป็นต้อง 1) ประเมินความสำคัญของงานใหม่ หรือ 2) มอบหมายงานให้ผู้อื่น ซึ่งรู้ความสำคัญของงานเช่นเดียวกับท่าน หรือ 3) ปรับเวลาการทำงานใหม่ หรือ 4) ขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น

2. การวางแผน (Planning) ภายหลังจากการพิจารณาความสำคัญของงานหรือกิจกรรมที่ต้องการกระทำก่อนหลังตามข้อ 1 แล้ว จะต้องวางแผนที่จะปฏิบัติตามงานหรือกิจกรรมนั้น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังนี้

2.1 ลำดับงานที่จะทำ (The sequence) หมายถึงการพิจารณางานที่มีความสำคัญ A ทั้งหมดก่อนว่าจะทำงานใดก่อนและหลังเป็น A1, A2, A3 . . . จากนั้นถ้ามีเวลาเพียงพอจึงพิจารณาลำดับของงานที่มีความสำคัญ B

2.2 ยี่ดหลัก 4W (Who, What, Where and When) หมายถึง การระบุลำดับงานที่จะทำชัดเจน เช่น ถ้าจะต้องพบลูกค้าก่อนก็ต้องระบุให้ชัดเจนว่าพบใคร เรื่องอะไร ที่ไหนเวลาอะไร หรือถ้าจะต้องเข้าประชุมพิจารณางานก็ต้องรู้ว่าประชุมกับใคร เรื่องอะไร ที่ไหนเวลาอะไร เป็นต้น

2.3 ทรัพยากรทางการบริหารที่ต้องการ (Resources needed) หมายถึง การระบุทรัพยากรทางการบริหารอันได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือที่ต้องการในการทำงานตามแผน เช่น ใช้คนกี่คน ใช้เงินกี่บาท ใช้อุปกรณ์หรือเครื่องมือมีอะไรบ้าง เป็นต้น

2.4 การติดตามผล (Follow-up required) หมายถึงการพิจารณาวิธีการติดตามผลเพื่อจะได้ทราบว่าจะงานที่กำหนดไว้ตามแผนนั้น งานใดมีปัญหาหรือมีความก้าวหน้าอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปรับแผนในการทำงานได้ วิธีการติดตามผลอาจได้แก่ การดูรายงาน การประชุม การสังเกตและการสัมภาษณ์วิธีการใดหนึ่งหรือหลายวิธีก็ได้

2.5 แผนสำรอง (Contingency plan) หมายถึงการพิจารณาเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในระหว่างการดำเนินการตามแผนแล้วกำหนดเป็นแผนสำรองไว้

3. การปฏิบัติตามตารางเวลาที่กำหนด (Protecting schedule time) หมายถึง การปฏิบัติตามตารางการทำงานที่กำหนดไว้ในแผน ซึ่งจะต้องรู้จักคำว่า "ไม่" หรือรู้จักการปฏิเสธ งานเฉพาะหน้าที่ไม่มีความจำเป็นเร่งด่วน เช่น ถ้าคุณจะต้องอ่านรายงานเกี่ยวกับภาวะการตลาด อีก 2 ฉบับให้เสร็จภายในพรุ่งนี้ ผู้บังคับบัญชาอาจจะมอบหมายงานอื่นให้คุณทำ คุณอาจจะพูดว่า "ผมอยากทำงานชิ้นนี้ให้ท่านมากครับ แต่ผมมีรายงานอีก 2 ฉบับที่จะต้องอ่านให้เสร็จภายในพรุ่งนี้ ถ้าผมต้องมาทำงานนี้ก่อน ผมก็ยังไม่ทราบว่า จะอ่านรายงานให้เสร็จได้อย่างไร" นอกจากนี้จะได้ มีการกำหนดความสำคัญ การวางแผนและการปฏิบัติตามตารางที่กำหนดแล้ว อาจพิจารณา กลยุทธ์สำหรับการบริหารเวลาดังนี้

3.1 ถ้าท่านไม่สามารถทำงานที่ต้องการให้สำเร็จ ขอให้พิจารณาทบทวนดูว่าท่าน เสียเวลาไปกับงานนั้นมากเพียงใด คำนวณกับเวลาที่เสียไปหรือไม่

3.2 ถ้าท่านรู้ตัวว่าช่วงเวลาใดเป็นเวลาที่ท่านมีความสดชื่นหรือกระตือรือร้นใน การทำงานมากที่สุดในแต่ละวัน ขอให้จัดงานที่มีความยุ่งยากให้กระทำในช่วงนั้น หมายความว่า อย่าเอาเวลานาทีทองของความคิดไปทำงานที่ไม่มีความสำคัญ

3.3 ถ้าท่านจำเป็นต้องประชุมลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา จงพยายามใช้เวลา ในการประชุมให้น้อยที่สุด เพื่อที่จะมีเวลาทำอย่างอื่นได้

3.4 พยายามหลีกเลี่ยงการรับโทรศัพท์ด้วยตนเอง โดยหาผู้ช่วยหรือเลขานุการ ส่วนตัวเป็นคนรับแทน เพื่อไม่ให้ท่านต้องเสียเวลาไปกับการตอบคำถามและการพูดโทรศัพท์ ที่ไม่ได้เรื่อง

3.5 เอกสารต่าง ๆ ที่มีมาถึงท่าน พยายามพิจารณาให้เสร็จในครั้งเดียว อย่าต้อง เสียเวลาพิจารณาสองหรือสามครั้ง จากนั้นเป็นหน้าที่ของคนอื่นที่จะจัดระบบเอกสารแทนท่าน

3.6 ถ้าท่านจะต้องตัดสินใจเรื่องใด ๆ ก็ตาม ขอให้คิดเสมอว่า ยิ่งใช้เวลาในการ ตัดสินใจนานเท่าใด เงินของบริษัทก็เสียมากขึ้นเท่านั้น

3.7 พยายามใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์มากที่สุด ไม่ว่าจะ เป็นโทรศัพท์ เครื่อง คอมพิวเตอร์ เทปเสียง เป็นต้น เพราะการรู้จักใช้เทคโนโลยีจะทำให้ท่านประหยัดทั้งเงิน และเวลาด้วย

3.8 เมื่อใดก็ตามที่ท่านมีความรู้สึกว่าการงานที่โต๊ะหรือการประชุม สัมมนา เป็นเรื่องน่าเบื่อหน่าย ไม่ช่วยให้ท่านทำงานได้ดีขึ้นหรือเสียเวลาโดยใช่เหตุ ท่านก็ควรจะปลีกตัว

ออกมาโดยเร็วที่สุด โดยเฉพาะการประชุมสัมมนาด้วยแล้ว ถ้าท่านเป็นเพียงสมาชิกเท่านั้น ท่านก็มีเหตุผลเพียงพอที่จะปลีกตัวออกมาเพื่อทำงานอื่นที่มีค่ากว่า

วิธีการบริหารเวลา

ปรีดา ลี้มถวิล (2537, หน้า 41-42) ได้กล่าวถึงวิธีการบริหารเวลาที่ประสบความสำเร็จคือ

1. กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและดีพอ
2. วางแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ถูกกำหนดขึ้น โดยการสร้างแผนการลงใน

กระดาษ

3. ให้ตารางเวลาประจำวัน โดยแจกแจงงาน กิจกรรมที่จะต้องทำ รวมทั้งเวลาที่

ที่จะต้องทำงาน

4. จัดลำดับความสำคัญ
5. เริ่มทำงานด้วยทัศนคติในทางบวก
6. พิจารณาประสิทธิภาพของการทำงาน
7. จัดเวลาสงบสำหรับตัวเอง
8. การบริหารงานควรยึดหลักการแบ่งงานกันทำ
9. ให้ตารางเวลาสำหรับการจัดระบบบริหารและรักษาระเบียบวินัยในตัวเอง

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541, หน้า 74-89) ได้กล่าวถึงแนวทางหลัก ในการบริหารเวลาและการบริหารชีวิต ซึ่งสามารถสรุปลำดับขั้นตอนได้ดังนี้

1. ตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนทั้งระยะสั้นและระยะยาว
2. เขียนสิ่งที่ต้องทำทั้งหมด
3. เรียงลำดับความสำคัญก่อนหลัง
4. กำหนดความถี่ในการปฏิบัติของแต่ละกิจกรรม
5. เขียนตารางเวลาและลงกิจกรรมตามลำดับความสำคัญ
6. ควบคุมตารางเวลา
7. ประเมินผลและปรับปรุงแผนการใช้เวลา

จีระพันธุ์ พูลพัฒน์ (2541, หน้า 5) ได้กล่าวถึงหลักในการบริหารเวลาสามารถสรุปได้

ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย เป้าหมายจะช่วยให้ทำการเดินทางเป็นไปอย่างถูกต้องและช่วยคุมเวลาไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งการกำหนดเป้าหมายนั้นประกอบด้วยกำหนดเป้าหมายของชีวิตและการกำหนดเป้าหมายของงาน

2. การวางแผนงานประจำวัน การดำเนินงานในแต่ละวันจะสามารถบรรลุเป้าหมายของวันได้ ถ้าเราได้กำหนดสิ่งที่จะทำในแต่ละวันเอาไว้ให้ชัดเจน แล้วพยายามทำให้ได้ตามที่กำหนดไว้

3. การจัดสรรเวลา ต้องรู้จักจัดสรรเวลาในการทำงานออกเป็นสัดส่วน ให้เหมาะสมกับความรับผิดชอบ จัดสรรเวลาเฉลี่ยให้ทั่วถึงทั้งงานเอกสารประจำวัน งานดูแลและให้คำแนะนำงานมอบหมายพิเศษ และงานวางแผนและคิดสร้างสรรค์เพื่องาน

4. การวิเคราะห์เวลา การวิเคราะห์เวลาเป็นจุดที่ช่วยให้ทราบถึงการใช้เวลาในการทำงานมีหลักในการวิเคราะห์เวลาคือทบทวนหน้าที่และความรับผิดชอบ บันทึกการใช้เวลาดังแต่เริ่มงานจนเลิกงาน ตรวจสอบการทำงานในแต่ละวัน

5. การจัดลำดับของงาน ต้องจัดงานให้มีความสมดุลทั้งด้านความสำคัญของงานและความเร่งด่วนของงาน

6. สิ่งที่ทำให้เสียเวลาและการควบคุม การเสียเวลาในช่วงทำงานเป็นไปได้ง่าย เช่น มาทำงานสาย ทำธุระกิจในที่ทำงาน ใช้เวลาช่วยทำงานออกไปทำธุระส่วนตัวบ่อย ๆ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นตัวที่ทำให้เสียเวลา งาน ควรหาทางขจัดออกไป

เฟลมมิง (Flemming, 2000, p. 151) ได้กล่าวถึงความคิดบางประการเกี่ยวกับการบริหารเวลาว่า หลักการและทักษะความชำนาญในการบริหารเวลาที่มีความสำคัญต่อครูและผู้บริหารทางการศึกษา ความต้องการและความเครียดมีผลต่อการบริหารเวลาที่มีประสิทธิภาพ ส่วนใหญ่ผู้บริหารพบว่าตนเองอยู่เพื่อทำงานมากกว่าที่จะทำงานเพื่ออยู่ ทำให้เกิดปัญหาทางด้านสุขภาพ ครูจำนวนมากอุทิศเวลาหลายชั่วโมงให้กับงานโดยปราศจากข้อแม้หรือข้อผูกมัดใด ๆ และจะทำงานด้วยใจรักเพื่อนักเรียน ในขณะที่ครูในอุดมคติจะอุทิศเวลานอกเวลาราชการทำงานของตน เพื่อรักษาไว้ซึ่งการศึกษาของประเทศ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่ยากยิ่ง จนในที่สุดเป็นสาเหตุของความเครียดและปัญหาการหย่าร้างในชีวิตการแต่งงานของครู การทำงานให้มีประสิทธิภาพแตกต่างจากการทำงานให้เกิดประสิทธิผล ประสิทธิภาพ หมายถึงการทำงานเพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด แต่ประสิทธิผลหมายถึงการทำงานที่ถูกต้องทันเวลา การบริหารเวลาที่ดีจะช่วยเพิ่มประสิทธิผล รักษาหรือปรับปรุงพัฒนาความมีประสิทธิภาพ การทำงานที่เกิด ทั้งประสิทธิภาพ

และประสิทธิผลนั้นมีความสำคัญมาก การทำงานที่ไม่หนักจนเกินไปจะเป็นหนทางแห่งความอยู่รอด และการทำงานอย่างมีระบบก็จะทำให้การดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างปกติสุข

วูด (Wood, 1991 อ้างอิงใน Flemming, 2000, pp.151-152) กล่าวว่าการจัดการเวลาให้มีประสิทธิภาพมี 3 ลักษณะด้วยกันคือ

1. ความคิด ควรคิดถึงสิ่งที่เป็นประโยชน์และต้องทำก่อน เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์
2. เทคนิคหรือวิธีการวางแผน ควรมีการวางแผนว่าจะเริ่มทำงานอย่างไร ซึ่งเป็นการเริ่มต้นของการใช้เวลา

3. อารมณ์ อย่าตื่นตระหนกกับงานใหม่ที่เข้ามา ให้ตระหนักว่าการวิตกกังวล เป็นบ่อเกิดของการสูญเสียเวลาและไม่สามารถช่วยแก้ปัญหาใดๆได้ ควรที่จะค้นหาสาเหตุของความผิดพลาดนั้น และวางแผนใหม่เพื่อที่ไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำขึ้นอีก

โคเวย์ (Covey, 1994 อ้างอิงใน Flemming, 2000, pp. 152-153) ได้แนะนำเกี่ยวกับการวางแผนและการกำหนดเวลาว่า การวางแผนโดยใช้ตารางเวลางานควรมีการแบ่งประเภทของงานและกำหนดความสำคัญของงาน งานที่เร่งด่วนควรจัดไว้ในลำดับแรก ๆ ส่วนงานอื่น ที่ไม่สำคัญก็จัดลำดับลดหลั่นกันไป และให้กำหนดเวลาในการทำงานหรือกิจกรรมแต่ละกิจกรรมลงไปในตารางกำหนดเวลาในแต่ละงานควรหลีกเลี่ยงการกำหนดเวลาที่ทำให้เกิดการจำกัดของเวลาควรมีการยืดหยุ่นเวลาในการทำงานได้ด้วย การบริหารเวลาเป็นศิลปะและการลงทุนสำหรับเวลาที่มีค่าเป็นการจัดระบบการบริหารและพัฒนากลยุทธ์ขั้นพื้นฐานในการดำเนินชีวิต

สุภาวดี วิทยะประพันธ์ (2545, หน้า 37-107) ได้กล่าวถึงวิธีการบริหารเวลาอันมีค่าได้อย่างน่าพึงพอใจ สรุปเป็นขั้นตอนดังนี้คือ

1. ประเมินความสำคัญของสิ่งต่าง ๆ
2. จัดลำดับความสำคัญของงานก่อน-หลัง
3. แจกแจงเวลาที่ใช้ไปโดยเปล่าประโยชน์ โดยการกำจัดช่วงของเวลา
4. กำหนดเป้าหมายและวางแผน
5. วางแผนถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น
6. การบันทึกลงรายการที่ต้องรับผิดชอบในแต่ละวัน
7. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน

นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงอุปนิสัยของคนเป็นอุปสรรคสำคัญในการบริหารเวลานั้นคือ

1. ไม่สามารถทำตามตารางเวลาที่ตนกำหนดไว้ได้
2. ไม่สามารถบังคับตัวเองได้

3. ขาดความเชื่อมั่นต่อตนเอง
4. ผัดวันประกันพรุ่ง
5. คิดว่าขณะนี้ยังไม่พร้อม
6. คิดว่าการบริหารเวลาเป็นสิ่งที่ยุ่งยาก ไม่เหมาะสมกับตัวเอง
7. คิดว่าที่เป็นอยู่ทุกวันนี้ก็ดีอยู่แล้ว
8. ไม่มีจุดหมายในการทำงาน
9. ไม่มีแรงกระตุ้นที่จะทำงาน
10. ชอบเก็บงานไว้ทำคนเดียว ไม่กระจายงาน
11. ไม่เข้าใจตนเอง

สุภาวดี วิทยะประพันธ์ (2545, หน้า 106-107) กล่าวว่าทัศนคติที่ไม่ดีหรือไม่เต็มร้อย

ในการทำงานจะทำให้เกิดความเบื่อหน่าย ขาดสมาธิและทำงานผิดพลาดไม่สำเร็จดังตั้งใจเพราะทัศนคติมีอิทธิพลต่อการทำงาน ดังนั้นจึงควรสร้างทัศนคติที่ดี ที่เต็มร้อยในการทำงาน ดังนี้

1. จัดตารางบริหารเวลาในแต่ละวัน เพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงาน เป็นการสร้างกำลังใจว่าคุณจะสามารถทำงานได้สำเร็จอย่างแน่นอนและภายในเวลาที่กำหนด
 2. ถ้าไม่จำเป็นไม่ควรนำงานกลับมาทำที่บ้าน ยกเว้นในกรณีเร่งด่วนจริง ๆ
 3. ในตารางการบริหารเวลา คุณควรจัดเวลาให้สมดุลทั้งเรื่องงาน ครอบครัว สุขภาพ และการพักผ่อน
 4. จัดแยกเอกสารงานแต่ละอย่างออกเป็นสัดส่วนใส่แฟ้มไว้ให้เรียบร้อย เอกสารที่จะใช้ในวันต่อไปจัดเตรียมไว้ล่วงหน้า
 5. จดบันทึกรายการของงานที่ยังค้างค้าง ทำไม่เสร็จในวันนี้ เพื่อจัดในตาราง ของการทำงานในวันต่อไป
 6. จัดตารางเวลาพักผ่อนและเวลาเดินทางให้มีความเหมาะสม
- ประโยชน์ของการบริหารเวลา

การบริหารเวลา มีประโยชน์หลายประการ ดังที่ ปรีดา ลีมถวิล (2537, หน้า 41-42)

ได้จำแนกข้อดีและประโยชน์ของการบริหารเวลาไว้หลายประการด้วยกัน กล่าวคือ

1. มีการเตรียมตัวที่ดีขึ้นกว่าเดิมสำหรับงานของวันพรุ่งนี้
2. มีการวางแผนล่วงหน้า
3. มีภาพรวมที่ชัดเจนของเป้าหมายในแต่ละวัน
4. มีการจัดระบบงานที่ต้องทำประจำวัน

5. มีความจำที่ดีขึ้น
6. มีสมาธิกับสิ่งที่จำเป็นจริง ๆ
7. ใช้พลังงานน้อยลง
8. บรรลุเป้าหมายประจำวัน
9. แยกแยะข้อแตกต่างระหว่างงานที่สำคัญและไม่สำคัญ
10. ตัดสินใจตามระดับความสำคัญของงานและมอบหมายงานได้
11. เพิ่มประสิทธิภาพในการประสานงานแต่ละงาน
12. ลดความหงุดหงิด อารมณ์เสียและจัดการต่อสิ่งรบกวนที่มาขัดจังหวะได้ดีขึ้น
13. มีวินัยในตนเอง
14. ลดความเครียดและความกระวนกระวาย
15. รับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างใจเย็น
16. พัฒนาการควบคุมตนเอง
17. มีทัศนคติทางบวกต่อสิ่งที่ได้กระทำในช่วงท้ายของวัน
18. เพิ่มศักยภาพในการทำงาน
19. เพิ่มความพอใจและก่อให้เกิดกำลังใจ
20. และทุก ๆ ข้อข้างต้นจะเป็นการประหยัดเวลาการบริหารเวลาอย่างแน่วแน่ไม่

เพียงจะนำไปสู่การปรับปรุงการรับรู้ กำหนดการวางแผนการปฏิบัติและการติดตามผลเท่านั้น แต่จะช่วยลดความเครียดและยังมีส่วนช่วยให้มีความคิดในทางบวก มองโลกในแง่ดีอีกด้วย และการนำเอาวิธีการวางแผนการใช้เวลาและหลักการทำงานมาใช้ได้อย่างได้ผลจะช่วยประหยัดเวลา 10 ถึง 20 เปอร์เซ็นต์ต่อวัน การบริหารเวลานับว่ามีความสำคัญมากสำหรับคนทุกระดับ การขาดทักษะการบริหารเวลาที่ดีมักจะเป็นสาเหตุของปัญหาการทำงานต่าง ๆ แม้กระทั่งปัญหาครอบครัวและความเครียดในการทำงาน แม้บางครั้งดูเหมือนว่าทุกคนจะมีทักษะพื้นฐานของการบริหารเวลา อยู่แล้ว แต่มิได้นำมาพัฒนาหรือใช้ให้เป็นปกติวิสัยเท่านั้น (ปริดา ลัมถวิล, 2537, หน้า 71-72)

สรุปได้ว่า การบริหารเวลาเป็นการกำหนดหรือควบคุมเวลาในการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ได้ ประโยชน์อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ การบริหารเวลาต้องวางแผนให้ตนเองในแต่ละวันหรือ สัปดาห์ แผนจะบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรในสมุดบันทึกหรือทำเป็นตารางให้เห็นชัดเจนเป็นการ กระตุ้นให้ดำเนินกิจกรรม ถึงเป้าหมายได้ตรงตามเวลากำหนด แต่ควรตระหนักไว้ว่าทุกชั่วโมงเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต จะจัดเวลาที่เหมาะสมให้กิจกรรมที่มีคุณค่าหรือมีความหมายและค่อยจัด กิจกรรมที่ไม่สำคัญให้หมดไป เมื่อวางแผนไว้แล้วต้องไม่ทำงานกฎของตนเอง

เวลาเป็นทรัพยากรที่มีจำนวนจำกัด สูญสลายได้ง่ายไม่สามารถกักเก็บไว้ใช้ภายหลังได้ ดังนั้นจึงควรตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารเวลาในการดำเนินการบริหาร การบริหารเวลาเป็นวิธีการและเทคนิคที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญมากในภาวะที่สังคมเมือง ได้พัฒนาไปถึงจุดที่ทำให้ผู้คนมีเวลาในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ อย่างจำกัด การกำหนดเป้าหมาย ในการบริหารเวลายึดหลัก ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายให้สำเร็จด้วยความสนใจและตั้งใจจริง จะต้องมีความหมายในชีวิต ที่ชัดเจนและวางแผนสู่เป้าหมายนั้นอย่างละเอียดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2. การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ จะต้องตระหนักเสมอว่าต้อง ทำงานให้ดีที่สุดและมากที่สุดในเวลาที่อยู่ และต้องทำงานให้ครบทุกอย่างตามหน้าที่ที่ได้รับมอบ

3. การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล การตัดสินใจดำเนินการใด ๆ ในเวลาอันจำกัดต้อง พิจารณาอย่างมีเหตุผลเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ

4. การวางแผนบริหารเวลาที่ได้มาจากอุบัติเหตุ ซึ่งเป็นเวลาที่ได้มาโดยไม่ตั้งใจ เช่น การรอคอย การไปติดต่อกับสถานที่ราชการ การไปประชุม เป็นต้น ควรวางแผนที่จะใช้เวลา เหล่านั้นให้เกิดประโยชน์มิให้ปล่อยให้เสียไปเปล่า ๆ

การกำหนดขั้นตอนการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการชัดเจนสามารถ ตอบคำถามได้ว่า จะบริหารเวลาในการทำงานอย่างไร กระบวนการบริหารเวลาที่มีประสิทธิภาพ มี ลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาทำความเข้าใจงานที่ได้รับมอบอย่างละเอียดรอบคอบ ในประเด็น ที่เกี่ยวข้อง คือ

1.1 วัตถุประสงค์ของงาน ใช้เวลาทำความเข้าใจกับวัตถุประสงค์นั้นให้ถ่องแท้ ลึกซึ้งที่สุดเท่าที่จะทำได้

1.2 เป้าหมายของงาน เมื่อรู้เป้าหมายของงานจะทำให้เราก้าวเดินไปอย่างมั่นใจ ว่ากำลังมุ่งหน้าไปในทิศทางใดและทำให้สามารถวางแผนลงรายละเอียดได้อย่างชัดเจนและมี ประสิทธิภาพ

1.3 คุณลักษณะเฉพาะงาน หากทำความเข้าใจคุณลักษณะเฉพาะของงานมาก ก็ยิ่งมีโอกาสที่จะวางแผนรายละเอียดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การวางแผนดำเนินงาน จะต้องรู้เข้าใจสภาพปัญหาของอดีตและปัจจุบัน อย่าง ถ่องแท้ และมองไปยังอนาคตได้ว่าจะต้องทำอะไรจึงจะสามารถเคลื่อนตัวสู่เป้าหมายได้อย่างมี

ประสิทธิภาพสูงสุด การวางแผนดำเนินงานและการวางแผนเวลา จะช่วยให้งาน มีประสิทธิภาพ และประหยัดเวลา

3. การดำเนินการปฏิบัติตามแผน ดำเนินการตามแผนที่วางไว้ ควบคุมตนเองและทีมงานให้คืบหน้าไปตามกำหนดเวลาที่วางไว้อย่างดี

4. ประเมินผลและติดตามผลการดำเนินงาน โดยการดำเนินผลการปฏิบัติงานกับเวลาที่วางไว้ว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่

ประโยชน์ที่ได้จากการบริหารเวลา

1. ทำงานได้ครบทุกงานตามเป้าหมาย
2. ประหยัดแรงงาน ไม่ต้องทำงานซ้ำซ้อน
3. มีการทำงานเป็นระบบ
4. พัฒนาสื่อความสองทางให้เป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบปฏิบัติงาน
5. กระตุ้นให้เกิดความรับผิดชอบและไว้วางใจ
6. ผ่อนปรนให้มีการกำหนดระยะเวลางานที่ดีที่สุดสำหรับทุกคนที่เกี่ยวข้อง
7. ลุกคำเชื้อสื่อไว้วางใจเรื่องการนัดหมาย
8. พัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีประสบการณ์ในงาน
9. ใช้ศักยภาพของตนเองและของผู้ปฏิบัติอย่างเต็มที่
10. มีสุขภาพดี เพราะจัดแบ่งเวลาเพื่อทำงานเรื่องส่วนตัวและเพื่อสังคม

อย่างเหมาะสม (ยงยุทธ เกษสาคร, 2546, หน้า 317-328)

การศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหวการทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจถึงวิธีการที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้เสียเวลาน้อยลงในการทำงานรู้จักที่จะบริหารเวลาที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ที่สุด ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสะดวกสบาย ประหยัดเวลา งบประมาณและแรงงานในการทำงาน จึงบริหารเวลาให้มีค่าที่สุดเพื่อมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จที่คาดหวังเอาไว้

การบริหารเวลากับประสิทธิภาพการทำงานของผู้บริหาร

การใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลในการบรรลุเป้าหมายที่สำคัญโดยประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง และประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การทำในสิ่งที่ถูกที่ควร ทำในสิ่งที่ควรจะทำ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2537, หน้า 131) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานสูงจะไม่เริ่มต้นการทำงานด้วยงาน แต่จะเริ่มต้นด้วย "เวลา" ในการทำงานของเขา โดยศึกษาดูว่าจะต้องใช้เวลาอย่างน้อยเท่าใด อย่างไร จึงจะได้ผลและเกิดประโยชน์มากที่สุด แล้วจึงจัดเวลาและเลือกเวลาที่

เหมาะสมเป็นส่วนต่อการปฏิบัติให้ดีที่สุด โดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นสำรวจเวลา ขั้นจัดเวลาที่จะทำ และขั้นปฏิบัติตามเวลาที่กำหนดให้

แอปเพลบวม และ โรห์ส (Appelbaum and Rohrs, 1981, pp.1-3) เสนอแนวความคิดการบริหารเวลาให้เกิดประสิทธิภาพคือ การวางแผนก่อนใช้เวลา บริหารเวลาให้สามารถทำได้หลายอย่าง ใช้เวลาในการวางแผนใช้เครื่องมือ เครื่องใช้ประกอบการผลิต จัดระบบงานและเวลาให้สอดคล้องกัน รู้จักใช้เวลา และบริหารตนเองและจัดลำดับความสำคัญของงาน และได้มีการให้ข้อคิดในเรื่องการบริหารเวลาให้เกิดประสิทธิภาพไว้ดังนี้ คือ

1. ผู้บริหารที่มีการวางแผนการใช้เวลา คือ ผู้ที่พร้อมจะรับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้เป็นอย่างดี เพราะว่า "แผน" คือ สิ่งที่จะทำให้สามารถปรับระบบการทำงานได้อย่างเหมาะสมไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้นในอนาคตก็ตาม
2. คนส่วนมากมีงานที่จะต้องทำหลายอย่าง แต่ไม่มีเวลา ดังนั้นการบริหารเวลาจึงเป็นกระบวนการหนึ่งที่จะทำให้เราบรรลุความปรารถนาได้
3. ในขณะที่มีเครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ เข้ามาช่วยเพิ่มผลผลิตทำให้เวลาทำงานของคนละน้อยลง แต่ในทางตรงกันข้ามผู้บริหารกลับต้องการเวลาทำงานมากขึ้นเพื่อวางแผน และควบคุมงานให้สำเร็จไปด้วยดี
4. ผู้บริหารส่วนมากไม่มีการกำหนดรูปแบบการทำงานแต่ละวันไว้เช่นเดียวกับเวลา และงานต่าง ๆ ก็ไม่ได้จัดระบบไว้เช่นกัน ดังนั้นการจัดระบบทั้งงานและเวลาให้สอดคล้องกันจึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหาร
5. หลักเบื้องต้นของคุณค่าของคนในองค์กรคือผู้ใดจะรู้จักการใช้เวลาที่มีอยู่ ได้ดีกว่ากัน
6. ก่อนที่นักบริหารจะไปบริหารผู้อื่นต้องสามารถบริหารตนเองเสียก่อน รู้วิธีการทำให้งานเสร็จเร็วขึ้น และลำดับความสำคัญของการทำงาน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจึงต้องมีการบริหารเวลาที่มีประสิทธิภาพจึงต้องการบริหารเวลาที่มีประสิทธิภาพด้วย การบริหารเวลาที่ดีจะทำให้เกิดผลงานซึ่งเป็นเครื่องมือวัดให้เห็นความแตกต่างของผู้บริหารแต่ละคนว่าใช้เวลาไปอย่างไร คุ่มค่าหรือไม่ ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด เหมือนดังคำกล่าวที่ว่า "ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน" และค่าของงานนั้นเป็นผลมากจากการมองเห็นค่าของเวลาด้วยเช่นกัน

ในทำนองเดียวกันผู้บริหารที่เห็นความสำคัญของการบริหารเวลาจึงเป็นผู้ที่รู้จักการจำแนกการใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพผลออกจากการใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารต้องสามารถตัดสินใจได้ว่าควรทำอะไร แต่ใน

การบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่สามารถจัดระบบเวลาของตนได้เป็นอย่างดี

สจิวต (Stewart, 1986, p. 194) ได้วิเคราะห์การบริหารเวลาของผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และพบเกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้คือ

1. ความผูกพัน (Commitment) เนื่องจากไม่มีทางเลือกในการใช้เวลา การใช้เวลาที่ไม่ดีเป็นการสร้างนิสัยที่ไม่ดี เราจำเป็นต้องมีความผูกพันที่จะทำให้สิ่งนั้นจริง ๆ
2. การวิเคราะห์ (Analysis) เราจำเป็นต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับการใช้เวลาปัญหาในการใช้เวลาคืออะไร สาเหตุของปัญหาคืออะไร ตารางการใช้เวลาหรือบันทึกการใช้เวลาอาจช่วยได้
3. การวางแผน (Planning) โปรดอย่าพูดว่า "ไม่มีเวลาที่จะวางแผน" ผู้บริหารที่ดีนั้นไม่ว่าจะบริหารอะไรจำเป็นต้องมีการวางแผนเสมอ การใช้เวลาสำหรับการวางแผน เพียงเล็กน้อยสามารถป้องกันการเสียเวลาทำงานที่ผิดพลาด และซ้ำซ้อน
4. การติดตามผล และการวิเคราะห์ใหม่ (Follow-up and reanalysis) ไม่ว่าแผนงานจะดีเพียงไรก็ตาม หากนำไปปฏิบัติโดยปราศจากการติดตามผลย่อมไม่เกิดผลดีเท่าที่ควร ดังนั้นจึงจำเป็นต้องกำกับติดตามผล วิเคราะห์ผลปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขณะนำแผนไปปฏิบัติ

การบริหารเวลาจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงก่อนที่จะดำเนินงาน ทั้งนี้เป็นเพราะว่างานบริหารนั้นมีความหลากหลาย ต้องการความรวดเร็ว ความชัดเจน ความถูกต้อง ความเป็นระบบ และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง "ความสำเร็จ" ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อผู้บริหารรู้จักการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะเป็นชนวนที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จของงานที่มีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน

ผู้บริหารกับปัญหาการบริหารเวลา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545, หน้า 9-10) ได้ชี้ให้เห็นถึงสภาพปัญหาที่เกี่ยวกับการใช้เวลาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่สำคัญคือ การแบ่งเวลาไม่ถูกต้องทำให้งานสำคัญบางอย่างไม่ได้รับการเอาใจใส่เท่าที่ควร และงานที่ไม่สำคัญกลับได้รับการเอาใจใส่ทำให้ผลผลิตไม่เป็นไปตามเจตนาที่กำหนดไว้ การใช้เวลาของผู้บริหารสถานศึกษานั้นมีการใช้เวลาที่ใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อผลผลิตของโรงเรียนที่มีคุณภาพสูง พบว่ามีการใช้เวลาในกิจกรรมวิเคราะห์นโยบายการจัดการศึกษา การปฏิบัติราชการนอกเวลาราชการ และนอกโรงเรียนในการวางแผนหรือโครงการ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพต่ำใช้เวลาในกิจกรรมเดียวกันนี้มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพสูง

กอร์ตัน (Gorton, 1983, p. 515) ได้กล่าวถึงปัญหาการใช้เวลาของผู้บริหารที่เป็นสาเหตุสำคัญทำให้การปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จหรือไม่บรรลุเป้าหมายที่มุ่งหวังมักเกิดจากสาเหตุดังนี้คือ

1. ขาดประสบการณ์ ผู้บริหารที่ขาดประสบการณ์หรือมีประสบการณ์น้อยมักจะทำอะไรช้ากว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาก
2. ไม่จัดระบบการใช้เวลา เช่น ไม่มีการกำหนดว่่างานแต่ละอย่างควรใช้เวลาเท่าใด งานแต่ละอย่างควรจะเริ่มทำเมื่อใด ไม่มีการกำหนดลำดับความสำคัญของงาน ทำงานแบบสะเปะสะปะสุดแต่ความพอใจ
3. ธรรมชาติของงานที่ทำ เช่น งานที่ต้องใช้ความละเอียดรอบคอบจึงจำเป็นต้องหาข้อมูลเพิ่มเติม จึงก่อให้เกิดปัญหาในการใช้เวลาติดตามมา
4. ไม่กระจายความรับผิดชอบ ผู้บริหารมิใช่บุคคลที่จะต้องทำงานคนเดียว ควรจะทำงานเป็นทีมเพื่อกระจายความรับผิดชอบงาน ช่วยให้งานเสร็จเร็วขึ้น

ดำรง วิชิต (2542, หน้า 93-97) ได้กล่าวถึงอุปสรรคและปัญหาเวลาที่สูญเสียไปของผู้บริหาร ดังนี้คือ

1. การรบกวนจากโทรศัพท์ เกิดจากสาเหตุ คือ
 - 1.1 ตกเตียงพูดคุยนาน
 - 1.2 ไม่มีการวางแผนการจัดการ
 - 1.3 ความต้องการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง
 - 1.4 ขอรับและต่อโทรศัพท์ด้วยตนเอง
 - 1.5 ไม่มีการเตรียมหัวข้อที่จะพูด
 - 1.6 ไม่ใช้นโยบาย "ตัดบท"
2. มีแขกมาเยี่ยมโดยมิได้นัดหมายล่วงหน้าเกิดจากสาเหตุ คือ
 - 2.1 รู้เท่าไม่ถึงการณ์
 - 2.2 ไม่มีการวางแผนการจัดการ
 - 2.3 กลัวที่จะทำให้ผู้อื่นชุ่นใจ
 - 2.4 ขาดการมอบหมายงาน
 - 2.5 การคัดเลือกอย่างไม่มีประสิทธิภาพ
 - 2.6 ไม่มีเลขาฯ

3. การประชุม

- 3.1 ขาดเป้าหมาย
- 3.2 ไม่มีระเบียบวาระการประชุม
- 3.3 การประชุมบ่อยเกินไป
- 3.4 การประชุมมีน้อยครั้งเกินไป
- 3.5 การสมาคมพูดคุยกับผู้อื่น
- 3.6 ไม่สามารถกำหนดเวลาสิ้นสุดของการประชุมหรือเวลาที่จะมีให้กัน แต่ละ

หัวข้อ

3.7 ไม่สามารถติดตามผลการประชุม

4. การขาดการมอบหมายงาน

- 4.1 กลัวว่าผู้ใต้บังคับขาดความเหมาะสม
- 4.2 กลัวว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถ
- 4.3 ผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนมีงานหนักเกินไป

5. การยุ่งเกี่ยวกับรายละเอียดงานมากเกินไป

- 5.1 ขาดการจัดลำดับสำคัญ
- 5.2 ประคบประหงมผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไป

6. ขาดการจัดลำดับความสำคัญของงาน

- 6.1 ขาดเป้าหมายและวัตถุประสงค์

7. กรณีฉุกเฉินหรือปัญหาเฉพาะหน้า

- 7.1 การประมาณเวลาไม่สมจริง
- 7.2 ขาดการวางแผน
- 7.3 ผู้ใต้บังคับบัญชาล้าเลย

8. การพยายามทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน

- 8.1 มีความสนใจไปเสียทุกอย่าง
- 8.2 สับสนในการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง
- 8.3 จัดลำดับความสำคัญไม่เป็น

9. ไม่กล้าตัดสินใจ

- 9.1 ขาดความมั่นใจในข้อเท็จจริง
- 9.2 ยืนยันที่จะให้ข้อเท็จจริงทั้งหมด

9.3 กลัวผลอันเกิดจากความผิดพลาด

10. ความไม่กล้าที่จะปฏิเสธ

10.1 อวยกช่วยคนอื่น

10.2 ไม่รู้จะปฏิเสธอย่างไรดี

10.3 คนอื่นคิดเอาเองว่าท่านคงไม่ปฏิเสธ

11. การไม่มีหรือไม่ได้รับคำสั่งและการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน

11.1 ไม่สนใจข้อมูลที่เพื่อนร่วมงานต้องการ

11.2 คนรับข่าวสารดูเหมือนไม่เปิดเผยและเฉื่อยชา

ด้วยเหตุดังกล่าวนี้ ในการบริหารเวลาที่ไม่มีประสิทธิภาพจึงเป็นตัวการหรืออุปสรรคที่สำคัญในการทำให้ผู้บริหารเสียเวลาและไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานอื่นที่สำคัญกว่า ทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่สามารถสนองเป้าหมายของหน่วยงานระดับสูงได้ ดังนั้น การบริหารเวลาที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นตัวควบคุมตัวการที่ทำให้เสียเวลาได้ โดยการนำเทคนิคต่าง ๆ ในการบริหารเวลามาควบคุมประสิทธิภาพของงาน

5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

สภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาในประเทศไทยในรอบครึ่งทศวรรษที่ผ่านมาได้มีวิวัฒนาการของกิจกรรมทางด้านเทคโนโลยี สารสนเทศเกิดขึ้นในประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง ส่วนหนึ่งมาจากกระแสโลกอันเนื่องมาจาก ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการเปิดเสรีในภาคธุรกิจ แต่อีกส่วนหนึ่งมาจากแรงผลักดันภายในประเทศเอง ทั้งนี้ครอบคลุมกิจกรรมในระดับและขนาดต่าง ๆ กัน ตั้งแต่ระดับนโยบายไปจนถึงโครงการของภาครัฐและเอกชน ทั้งในระดับชาติและระดับองค์กร ซึ่งมีการกำหนดนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศขึ้นใช้

ในปี พ.ศ.2535 รัฐบาลได้จัดตั้งคณะกรรมการส่งเสริม การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติขึ้นด้วยเล็งเห็นว่า สังคมจะต้องมีการเตรียมการเพื่อรองรับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในยุคข่าวสารข้อมูล ทางการจูงใจเห็นสมควรให้มีหน่วยงานรองรับทาง ด้านนโยบาย โดยมอบหมายให้ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ ทำหน้าที่สำนักงานเลขานุการ เพื่อกลั่นกรองนโยบายและมาตรการที่จะมีผลต่อการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาประเทศ ต่อมาในวันที่ 20 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2539 คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ประกาศใช้ "นโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ" ตามที่คณะกรรมการฯ เสนอโดยมีสาระสำคัญที่เป็นเสาหลักในการพัฒนา 3 ประการ คือ

ประการที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศแห่งชาติ (National Information Infrastructure: NII)

ประการที่ 2 พัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development)

ประการที่ 3 พัฒนาระบบสารสนเทศ และปรับปรุงบทบาทภาครัฐ เพื่อบริการที่ดีขึ้น รวมทั้งสร้างรากฐานอุตสาหกรรมสารสนเทศที่แข็งแกร่ง (IT for good governance)

โดยกลยุทธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีทิศทาง 2 ประการ คือ

ประการที่ 1 เร่งสร้างบุคลากรที่มีทักษะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทุกกระดับ เพื่อแก้ปัญหาความขาดแคลน และเพื่อเตรียมรับความต้องการของตลาด

ประการที่ 2 ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพเพื่อการศึกษา และการฝึกอบรมทุกระดับ ด้วยเหตุดังกล่าว ปัจจุบันการใช้เทคโนโลยีถือเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานในทุกระดับตั้งแต่ระดับแรงงานจนถึงระดับวิชาชีพชั้นสูง การขยายตัวการใช้เทคโนโลยีไปสู่ผู้ปฏิบัติในระดับต่าง ๆ มีแนวโน้มของการใช้เทคโนโลยีมากขึ้น จะต้องมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นตลอดเวลา ให้ทันกับการพัฒนาการของเทคโนโลยี รวมทั้งปรับเปลี่ยนแบบแผนและกระบวนการในการทำงานที่เปลี่ยนไปเพื่อจะสามารถทำงานได้ในสังคมยุคเทคโนโลยีจะเห็นได้ว่า เทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทต่อทุกคน เทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานมีความสมบูรณ์มากขึ้นและสะดวกในการใช้งานของพนักงาน (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, ม.ป.ป., หน้า 280) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในปัจจุบันช่วยอำนวยความสะดวกในการขุดค้น (Data mining) ช่วยในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ความรู้ การออกแบบในการทำงานที่ให้พนักงานต้องบันทึกการปฏิบัติงานลงในระบบคอมพิวเตอร์ ให้สามารถนำมารวบรวมเป็นข้อมูลสารสนเทศภาพรวมขององค์กร ผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์องค์กร (Intranet) โดยระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) หรือระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) เป็นต้น รวมทั้งยังสามารถช่วยให้ระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทำได้ อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ความหมายของเทคโนโลยีและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (ม.ป.ป., หน้า 280) กล่าวว่า เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง วิธีการ กระบวนการและทักษะที่ใช้ในการทำทรัพยากรต่าง ๆ ให้กลายเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการ กล่าวอย่างกว้าง ๆ เทคโนโลยีเป็นศาสตร์ในเชิงพาณิชย์ที่ทำให้เกิดความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการผลิตหรือการให้บริการ

พรหมพัฒน์ จันทรกระจ่าง (2549, หน้า 15) กล่าวว่า เทคโนโลยี (Technology) คำว่าเทคโนโลยีที่เราได้เห็นได้ยิน คนพูดถึงบ่อย ๆ มีหลายความหมายด้วยกัน ที่สำคัญก็มักจะกล่าวถึงในเชิงวิทยาศาสตร์ และการประยุกต์ใช้ความรู้ เช่น ความหมายต่อไปนี้ 1) เทคโนโลยี หมายถึง การประยุกต์เอาวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาองค์ความรู้ต่าง ๆ

2) เทคโนโลยี หมายถึง การประยุกต์เอาความรู้ทางวิทยาศาสตร์ความจริงเกี่ยวกับธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมาทำให้เกิดประโยชน์ต่อมนุษย์ 3) เทคโนโลยี หมายถึง การประยุกต์เอาความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ การศึกษาพัฒนาองค์ความรู้ต่าง ๆ ก็เพื่อให้เข้าใจธรรมชาติ กฎเกณฑ์ของสิ่งต่าง ๆ และหาทางนำมาประยุกต์ให้เกิดประโยชน์

ราตรี ต๊ะพันธ์ (2549, หน้า 47) กล่าวว่า การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี หมายถึง การประยุกต์และนำเทคนิควิธีการ แนวความคิด อุปกรณ์เครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และสามารถนำไปช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานทั้งด้าน การปฏิบัติงาน การขยายงาน การขยายและปรับปรุงคุณภาพงาน

สรุปว่า เทคโนโลยี หมายถึง การประยุกต์กระบวนการ ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์

ดังนั้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี หมายถึง การประยุกต์และนำเทคนิควิธีการ กระบวนการ แนวคิด ทักษะ มาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน ขยายงาน เพื่อพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่ ๆ

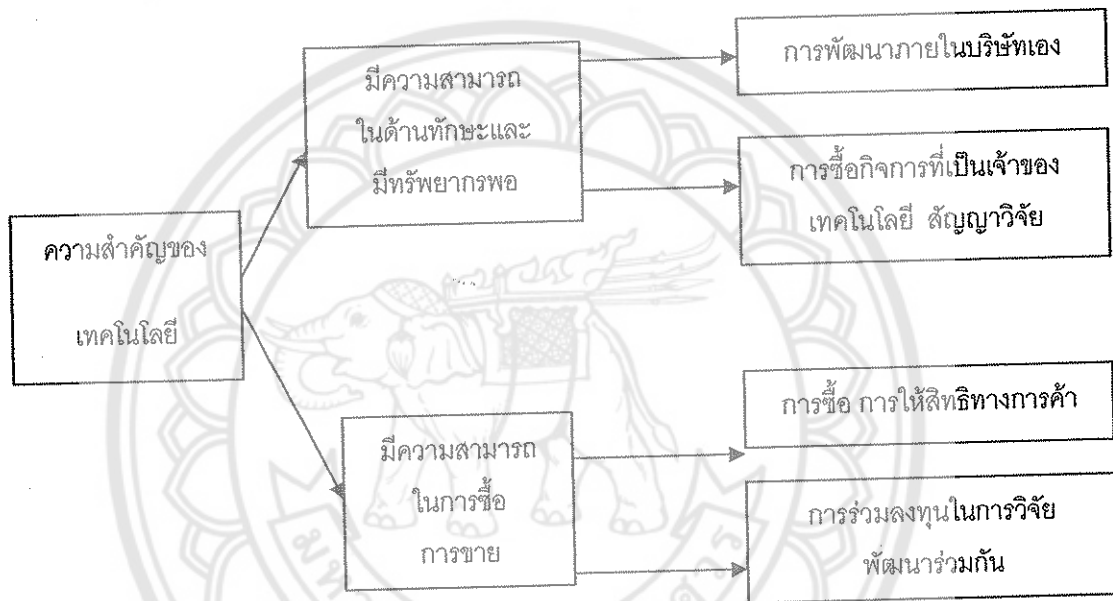
มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996, p. 165) ได้ให้ทัศนะว่า องค์กรจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ มีการจัดตั้งทีมเทคโนโลยีสารสนเทศ และมี การจัดอบรมให้บุคลากรสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีจากฐานข้อมูลที่มีอยู่ และให้แนวคิดการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology application) มี 3 องค์ประกอบ คือ 1) การให้บุคลากรเข้าใจความสามารถของเทคโนโลยีและรู้ถึงวิธีการใช้ประโยชน์ 2) มีการจัดหาอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีมาให้บุคลากรได้ใช้ในการเรียนรู้ตามความเหมาะสมขององค์กร 3) มีการสนับสนุนให้บุคลากรใช้อย่างต่อเนื่องและมีการฝึกหัดซึ่งขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กร

การตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี ไม่เพียงคำนึงแต่ความมีประสิทธิภาพและศักยภาพในด้านเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความสำเร็จในความสามารถและความชำนาญของพนักงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีใหม่ด้วย เพราะจะต้องให้สอดคล้องกับการดำเนินงานที่ต้องการบุคลากรที่มีทักษะในด้านเทคโนโลยีนั้น การพัฒนาฝึกอบรมให้พนักงานเรียนรู้การใช้งาน การเปลี่ยนแปลงนโยบายระเบียบวิธีการทำงานและการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กรด้วยการพิจารณาว่าองค์กร ควรตัดสินใจในการค้นคว้าพัฒนาทางเทคโนโลยี ควรพิจารณา ดังนี้

- 1) การตอบรับของลูกค้าว่ามีความสนใจ และให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีใหม่มากน้อยเพียงใด

2) ความเป็นไปได้ของเทคโนโลยีว่าเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด 3) ความคุ้มค่าในแง่เศรษฐกิจขององค์กร ที่สามารถเพื่อการลงทุนเพื่อการค้นคว้าพัฒนาหรือไม่ 4) พิจารณาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้

ดังนั้นผู้บริหารควรมีทางเลือกหลายทางในการพิจารณาการได้มาซึ่งแหล่งเทคโนโลยีใหม่ โดยพิจารณาจากสิ่ง ต่อไปนี้ 1) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ภายในองค์กรเอง 2) การซื้อเทคโนโลยี 3) การติดต่อกับแหล่งภายนอก 4) การซื้อสิทธิในการใช้เทคโนโลยีได้ 5) การขยายเทคโนโลยีที่มีผู้นำออกจำหน่าย หรือการใช้เทคโนโลยีร่วมกัน 6) การเป็นผู้ร่วมวิจัย และร่วมธุรกิจกัน 7) การได้มาซึ่งความเป็นเจ้าของเทคโนโลยีใหม่ หรือการซื้อบริษัทที่เป็นเจ้าของเทคโนโลยี



ภาพ 10 แสดงทางเลือกในการได้มาของเทคโนโลยี

ที่มา: เนตรวิมล ภาวิราช, ม.ป.ป., หน้า 284

ราตรี ต๊ะพันธุ์ (2549, หน้า 75) สรุปว่า ลักษณะการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี หมายถึง มีการจัดหาอุปกรณ์และปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัยพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ และติดต่อสื่อสารให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการกำหนดนโยบายส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาและการใช้เทคโนโลยีในองค์กร มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีโดยการจัดการอบรมและให้ความรู้กับบุคลากรได้เข้าใจความสามารถของเทคโนโลยี และรู้ถึงวิธีการใช้ประโยชน์ มีการจัดศูนย์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ มีฐานข้อมูลที่สามารถสืบค้นข้อมูลได้สะดวก ถูกต้อง ทันสมัย

สรุปการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี คือจัดหาหรือจัดให้มีอุปกรณ์หรือสิ่งอำนวยความสะดวกด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานและเพื่อการเรียนรู้ และติดต่อสื่อสารให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งมีการจัดตั้งทีมเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการกำหนดนโยบายส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาและการใช้เทคโนโลยีในองค์กร มีการอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพการประยุกต์และนำเทคนิควิธีการ แนวความคิด อุปกรณ์เครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้เพื่อช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานทั้งด้านการขยายงานและการปรับปรุงคุณภาพ มีการลงทุนในมนุษย์และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาองค์กร (โปรซอฟท์ คอมเทค, 2547) การผลิต การใช้ การพัฒนาสื่อสารมวลชน (สื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุโทรทัศน์) เทคโนโลยีสารสนเทศ (คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต มัลติมีเดีย) โทรคมนาคม (โทรศัพท์ เครือข่ายโทรคมนาคมและดาวเทียม) เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้
 สมเกียรติ บุญรอด (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยสรุปว่าองค์ประกอบของรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) เนื้องานที่มุ่งประเมิน ประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านผู้เรียน มุมมองด้านกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร 2) ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมิน มี 67 ตัวบ่งชี้ เกณฑ์การประเมินประกอบด้วยค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และอันดับคุณภาพ 3) วิธีที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ การสัมภาษณ์ การตรวจสอบรายการ การตรวจสอบเอกสารหลักฐาน และการสอบถาม 4) ผู้ทำการประเมิน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หัวหน้ากลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.) และ 5) การให้ข้อมูลย้อนกลับ ดำเนินการได้ 2 ลักษณะ คือ ข้อมูลกลุ่มบุคคลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ดี และข้อมูลกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ต้องปรับปรุง โดยผลการประเมินรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเขตพื้นที่การศึกษาพบว่า รูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานทั้ง 5 องค์ประกอบที่พัฒนาขึ้นมีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ และความเหมาะสมสำหรับ

การนำไปใช้ประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความถูกต้องครอบคลุมกรอบภาระงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอยู่ในระดับมาก

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ ดังนี้

แอนซอฟท์ (Ansoff, 1972, pp. 2-7) ได้ทำการวิจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้เสนอว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือการสร้างและการหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและสิ่งแวดล้อมซึ่ง มีส่วนต่อการบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ควรที่จะนำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เข้าสู่องค์กร พยายามที่จะสร้างโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ พร้อมทั้งเลือกและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเหมาะสม

แบงค์ (Bank, 1992, pp.146-147) ได้ทำการวิจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ในศูนย์ศิลปะที่ไม่มุ่งกำไร ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบหรือลักษณะขององค์กรเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ศูนย์ศิลปะที่ไม่มุ่งกำไร 5 แห่ง ในวอชิงตันดี.ซี. ได้ถูกเลือกขึ้นมาโดยมีความแตกต่างในด้านขนาดและภารกิจหลัก จากการสำรวจพบว่ามีความเป็นไปได้ในการใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์กรเหล่านั้น โดยที่แนวทางการดำเนินการและกลยุทธ์ที่เลือกใช้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร โดยมีการปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร

คลิเมนต์ อัลตรา และฟรานซิสโก (Climent Oltra and Francisco, 1992, p. 36) ได้ศึกษาบทบาทของการจัดการเชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยแยกเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นการอธิบายสาระสำคัญของ "กลยุทธ์" และ "การบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์กร" และส่วนที่สองแสดงการสร้าง "กลยุทธ์" ในองค์กรที่แตกต่างกัน กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นจะช่วยลดจุดอ่อนและสร้างจุดแข็งในเวลาเดียวกัน นอกจากนี้กลยุทธ์ที่สร้างนั้นยังมุ่งสร้างโอกาส และหลบหลีกความเสี่ยงในสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรอีกด้วย การวิจัยครั้งนี้ได้อธิบายถึง 1) ระบบการบริหารทั้งหมด 2) กลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์ในฐานะที่เป็นระบบประสานงานกลาง 3) กลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์ในส่วนของระบบปฏิบัติงาน 4) ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้าง บุคลากรและคุณภาพโดยรวมเป็นภารกิจของการบริหารงานโดยทั่วไป กระบวนการจัดการกลยุทธ์ที่แสดงในวิทยานิพนธ์นี้ มีดังนี้ 1) การสร้างแผนกลยุทธ์ โดยการศึกษาการดำเนินงานในอดีต แจกแจงและประเมินสถานการณ์ในปัจจุบัน วิเคราะห์วัตถุประสงค์และทรัพยากรมนุษย์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมสร้างทางเลือกกลยุทธ์ และคัดเลือกกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การควบคุมให้ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

สุพจน์ พรายแก้ว (2535, หน้า 185-187) ได้ทำการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัยพบว่า กระทรวงศึกษาธิการ เป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ทำหน้าที่ด้านการเสนอแนะนโยบาย การอำนวยความสะดวก การประสานการปฏิบัติ และกำกับติดตามผลการดำเนินการด้านการพัฒนาการศึกษา การส่งเสริม การศาสนาและวัฒนธรรมของประเทศ ซึ่งการปฏิบัติงานบทบาทหน้าที่ดังกล่าวที่ผ่านมายังไม่สามารถดำเนินการให้เกิดสัมฤทธิ์ผลได้ รัฐบาลยังไม่สามารถสนับสนุนงบประมาณด้านการพัฒนาการศึกษาการส่งเสริมการศาสนาและวัฒนธรรมได้อย่างเต็มที่ ความซับซ้อนของปัญหาสังคม ทำให้การทำงานด้านการพัฒนานโยบาย และการวางแผนการพัฒนาการศึกษา การส่งเสริมและศาสนาและวัฒนธรรม มีความยุ่งยาก มากขึ้น ดังนั้นการนำแนวคิดกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ ผู้บริหารควรจะต้องสร้างระบบการควบคุม เพื่อการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย 1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ 2) การจัดสรรงบประมาณ 3) การปฏิบัติงาน 4) การรายงานผล สำหรับกลยุทธ์ที่จะดำเนินการในอนาคตมี 2 ด้าน คือ กลยุทธ์เชิงนโยบาย ประกอบด้วย 1) การศึกษาวิเคราะห์แนวโน้มความต้องการและความสามารถในการตอบสนองกำลังคนแต่ละภาคเศรษฐกิจแต่ละด้าน ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพของกระทรวงศึกษาธิการ ในสาขาต่าง ๆ ดังนี้ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การบริการ ช่างเทคนิค ช่างฝีมือแรงงาน 2) ศึกษาวิเคราะห์พัฒนารูปแบบในการจัดการศึกษากระบวนการจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนและเกณฑ์มาตรฐานด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านการเมือง การปกครอง ด้านคุณภาพชีวิต และด้านสิ่งแวดล้อม ด้านรูปแบบการกระจายโอกาสทางการศึกษา ด้านการจัดการศึกษาในระบบโรงเรียน และนอกระบบโรงเรียน ด้านการจัดโครงสร้างองค์กรบริหารการศึกษาการศาสนาและวัฒนธรรมในภูมิภาค กลยุทธ์การพัฒนาองค์กร คือ เร่งปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระบบงานและขีดสมรรถนะในการทำงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยสอดคล้องกับภารกิจหลักในอนาคตต่ออย่างเป็นระบบต่อเนื่อง โดยด้านโครงสร้างเร่งปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ส่วนวิชาการให้เลื้อยต่อการทำงานแบบประสานสัมพันธ์ และใช้เกณฑ์การจัดแบ่งหน้าที่เน้น สาขางาน และจัดโครงสร้างองค์กรให้เป็นแบบเมตริกซ์ (Matrix organization) ด้านระบบงานจะดำเนินการปรับปรุงขั้นตอนระเบียบวิธีการปฏิบัติงานให้คล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น จัดให้มีคณะกรรมการบริหาร ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง และผู้อำนวยการกองทุกกอง และมีคณะอนุกรรมการ ด้านการวิจัยนโยบายและด้านการพัฒนาคุณภาพองค์กร นำหลักการวางแผนแบบเป็นทีมมาใช้ในการวางแผนงานการพัฒนาสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS) การพัฒนานโยบายด้านการบริหารงานบุคคลภายใต้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาขีดสมรรถนะ ของบุคคลด้านการวิเคราะห์

นโยบายสาธารณะอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ การจ้างหน่วยงานในงานเชิงบริการ เช่น การทำความสะอาด สถานທີ່ ด้านงบประมาณ พัฒนาระบบงบประมาณให้เป็นแบบแผนงานโครงการ แรงศึกษา การจัดทำเกณฑ์มาตรฐานเกี่ยวกับวัสดุ ครุภัณฑ์ สำหรับแผนงานโครงการ ปรับแนวทาง การจัดทำ งบประมาณด้านกำลังคน หรือด้านของเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์หรือเทคโนโลยีการจัดการสมัยใหม่ให้ สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล

ทรงวิทย์ ช่อประทิป (2542, หน้า 86-92) ได้ทำการวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนา พนักงานขององค์กรรักษาความปลอดภัยเอกชน ในจังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า องค์กรรักษา ความปลอดภัยเอกชนมีแนวทางที่เป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาพนักงานรักษาความปลอดภัย คือ การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้บริหาร จะช่วยให้ผู้บริหารได้เห็นภาพของปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหา รวมทั้งการใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการพัฒนาพนักงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน การใช้มาตรการลดค่าใช้จ่ายเพราะโครงสร้างองค์กรได้ปรับให้เล็กลง การใช้เทคนิค ในการพัฒนา พนักงานโดยการสร้างเครือข่ายจะช่วยให้เกิดการประหยัดงบประมาณในการพัฒนาพนักงาน และ ประสบการณ์เกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัย จะช่วยให้การพัฒนาพนักงานได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น

กรองอร ขำปัญญา (2542, หน้า 119-122) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาคุณภาพองค์กร : ศูนย์ปฏิบัติการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากร ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยโดยใช้กิจกรรมเพิ่มผลผลิต มีแนวโน้มให้บุคลากรมีการพัฒนา และทำให้องค์กรพัฒนาขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยใช้กิจกรรม คือ ใช้กิจกรรม 5 ส เพื่อให้พนักงานเป็น ผู้มีระเบียบวินัยและใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่า ใช้กิจกรรม QC เพื่อพัฒนาทีมงานและ แก้ไขปัญหาของหน่วยงานได้ด้วยความคิดของกลุ่ม ใช้กิจกรรมข้อเสนอแนะเพื่อให้เกิดความคิด สร้างสรรค์ รู้จักพัฒนาและปรับปรุงงาน ใช้กิจกรรม ความปลอดภัยเพื่อให้เกิดจิตสำนึกด้าน ความปลอดภัยและระมัดระวังป้องกันอุบัติเหตุรักษาทรัพย์สินขององค์กร ชีวิตของพนักงานและ ชื่อเสียงขององค์กร ใช้กิจกรรม IPM เพื่อบำรุงรักษาอุปกรณ์ให้มีสภาพการใช้งานยืนยาว มีจิตสำนึก การประหยัด และมีความสามารถในการบำรุงรักษาสมบัติขององค์กรได้ด้วยตนเองโดย ใช้กิจกรรมกลุ่มย่อยในการดำเนินงาน ใช้กิจกรรม ISO เพื่อยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการ ใช้ในการประกันคุณภาพ และการบริหารกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กรของผู้ส่งมอบเพื่อการแข่งขัน ในตลาดการค้าสากล การพัฒนาพนักงานด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ได้ปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของหน่วยงานไปเชิงก้าวหน้าทันสมัยติดอันดับ 1 ใน 500 ของบริษัท ชั้นนำในเอเชีย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำให้องค์กรมีการเติบโตอย่างมั่นคงส่งผลดีต่อธุรกิจ โดยรวม

วนิดา คอสุวรรณ (2543, หน้า 132-133) ได้ทำการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาองค์กร ด้วยระบบบริหารปฏิบัติงานบริษัทจำกัด โฟรโมสต์ ฟริสแลนด์ (ประเทศไทย) ผลการวิจัยพบว่าการนำเอาระบบบริหารปฏิบัติงานมาปฏิบัติในปัจจุบัน ช่วยให้เกิดประโยชน์ในด้านการมีเป้าหมายในการทำงาน และมีการประเมินผลที่เป็นระบบมากกว่าเดิม แต่อย่างไรก็ตามยังมีปัจจัยแวดล้อมทางการบริหารที่เป็นอุปสรรคหลักในเรื่องของรางวัลจากการปฏิบัติตามผลงาน การสื่อสาร การจัดการด้านข้อมูล และการจัดหาเครื่องมือหรือระบบสนับสนุน นอกจากนี้ยังได้เสนอแนะแก้ไขปรับปรุงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการนำเอาระบบบริหารปฏิบัติงานมาประยุกต์ใช้ ได้แก่ การใช้ระบบการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) และปรับปรุงบทบาทของฝ่ายบุคคลในอนาคต โดยการนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดทำข้อมูล และปรับบทบาทที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหาร ปฏิบัติงาน โดยการจัดให้มีการฝึกอบรม ปรับปรุงระบบการให้รางวัลตอบแทน รวมถึงการพัฒนาแบบการให้รางวัล พัฒนาการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการประเมินผลงานให้วัดได้ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อให้การนำเอาระบบบริหารปฏิบัติงานมาปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จในการสนองตอบนโยบายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับสถานการณ์ ทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน

พนอพันธุ์ จาตุรงค์กุล (2544, หน้า 62-64) ได้ทำการวิจัยเรื่องกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรสู่สากลของบริษัทร่วมเจริญกรุ๊ป จำกัด ได้ศึกษาถึงบทบาทของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงโดยใช้การบริหารงานแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ สามารถพัฒนาคุณภาพของบุคลากรด้านบริการรวดเร็วถูกต้องสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้ามาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพ ปัจจัยแห่งความสำเร็จคือการที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความเข้าใจองค์กรอย่างถ่องแท้ การกำหนดกลยุทธ์สอดคล้องกับโครงสร้าง ระบบการบริหารจัดการ รูปแบบการบริหาร ทักษะของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร อีกทั้งปรัชญาและการปลูกฝังค่านิยมร่วมกันของพนักงานที่ผู้นำได้สร้างขึ้น ความสามารถของผู้บริหารอย่างจริงจังในการระดมสมอง การบริหารจัดการใช้ทรัพยากรอย่างถูกต้อง สร้างความสำเร็จในรูปแบบองค์กรเป็นรูปธรรม อีกทั้งได้เห็นการทำงานอย่างมีระบบ การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง โดยการกำหนดกลยุทธ์มาใช้ใน การบริหารจัดการ การดำเนินกลยุทธ์ของกลุ่มร่วมเจริญ เป็นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เกี่ยวพันกับหน้าที่ทุกอย่าง การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารบุคคล การเป็นผู้นำและ การควบคุมเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินกลยุทธ์ของกลุ่ม โดยให้ความสอดคล้องกับวัฒนธรรม โครงสร้าง ทรัพยากรมนุษย์ จากกรณีศึกษาบริษัทร่วมเจริญกรุ๊ป จำกัด จะมองเห็นได้ถึงจุดแข็ง และเป็นปัจจัย

สำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ วัฒนธรรม บรรทัดฐาน ค่านิยม ทัศนคติ ความเชื่อที่ทำให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยคัดสรรที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหาร ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านบรรยากาศองค์กร ดังนี้

บาร์ตัน (Barton, 1985, pp. 23-26) ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของโรงเรียนและพฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จในโรงเรียน การศึกษาพบว่า บรรยากาศและพฤติกรรมผู้บริหารมีความสัมพันธ์อย่างสูงต่อความสำเร็จของโรงเรียน

แมคเคนซี (Mackenzie, 1987, pp. 42-57) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของโรงเรียนกับความสำเร็จของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศของโรงเรียนเป็นตัวแปรที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ดีของโรงเรียน

เสาวรส บุณนาค (2543) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กร กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล และศึกษาตัวแปรบรรยากาศองค์กรที่ร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสนับสนุนในการปฏิบัติงานความรับผิดชอบในงาน การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 42

กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2542, หน้า 143-145) ได้ทำการวิจัยเรื่องบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร เพื่อวัดระดับการรับรู้บรรยากาศองค์กรและพัฒนาไปสู่องค์กรของการเรียนรู้รวมทั้งเป็นการแนะนำแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการประยุกต์ใช้ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรกองสาธารณสุขภูมิภาคส่วนใหญ่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรในระดับปานกลางค่อนข้างสูง เป็นบรรยากาศแบบอบอุ่นและสนับสนุน ในขณะเดียวกันทุกมิติ ของบรรยากาศองค์กรที่ศึกษาล้วนมีผลต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น พร้อมทั้ง เห็นว่าการรับรู้ผลงานและรางวัล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.001$) และพบว่าการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและการปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ อายุ และสถานะทางตำแหน่งที่ต่างกัน มีการรับรู้ต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกันด้วย และบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนา แม้ว่าบรรยากาศองค์กรจะมีความสำคัญต่อการเรียนรู้และมีผลต่อการพัฒนาดังกล่าวแล้วก็ตาม ยังพบว่าผู้บริหารมีส่วนสำคัญยิ่งต่อการกำหนดทิศทางการปรับเปลี่ยนและพัฒนาบรรยากาศองค์กร เนื่องจากเป็นภาวะที่ต้องอาศัยความมุ่งมั่น ตั้งใจจริง ความร่วมมือ ร่วมใจ และ

ใช้เวลา เพื่อให้เกิดการตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์จากการเรียนรู้ เกิดความพอใจในการเรียนรู้ร่วมกันและภายใต้บรรยากาศที่เอื้ออำนวยเท่านั้นจึงจะส่งผลต่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ยั่งยืน และสามารถพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยคัดสรรที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหาร ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

งานวิจัยของฟิลิปส์ (Phillips, 2003, pp. 256–258) เรื่องโมเดลองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการใช้ benchmark 4 ระดับ ใช้การสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดและเอกสารที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซง (Senge) คอทเทอร์ (Kotter) การ์วิน (Garvin) อาร์กิริส (Argyris) และเพดเลอร์ (Pedler) สรุปคุณลักษณะ 10 ประการ ที่เป็นองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความต้องการ (Want) ภาวะผู้นำ (Leadership) กลยุทธ์การคิดและวิสัยทัศน์ (Strategic thinking and vision) การติดต่อสื่อสาร (Communication) การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and development) นวัตกรรมและการตัดสินใจ (Innovation and decision making) การจัดการกับการเปลี่ยนแปลง (Change management) ทูทางปัญญาและการจัดการความรู้ (Intellectual capital and knowledge management) การวัดและการประเมินผลงาน (Measurement and assessment) การตอบแทนและการยอมรับ (Reward and recognition) โดยให้บุคคล 4 ระดับ คือ ผู้บริหารองค์กร (CEO) ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กร ผู้จัดการตามสายงานและ ลูกจ้างเป็นผู้พิจารณาตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลในคุณลักษณะทั้ง 10 ประการได้ 197 ตัวบ่งชี้ที่ครอบคลุมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และให้แต่ละบุคคล ให้ระดับความสำคัญของคุณลักษณะต่าง ๆ โดยให้ระดับคะแนนระหว่าง 1-4 จากนั้นนำข้อมูล มาเขียนกราฟ แสดงระดับความสำคัญของแต่ละคุณลักษณะเปรียบเทียบระหว่างความคาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารองค์กรให้ระดับความสำคัญคุณลักษณะ เรื่องนวัตกรรมและการตัดสินใจสูงสุด ผู้บริหารองค์กรต้องการสร้างบรรยากาศความไว้วางใจ ในการตัดสินใจของลูกจ้าง และส่งเสริมความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ส่วนคุณลักษณะที่ให้ระดับความสำคัญต่ำที่สุด คือ การวัดและประเมินผลงาน ซึ่งพบว่าผลการวิจัยจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะขององค์กร ส่วนคุณลักษณะที่ระดับผู้จัดการตามสายงานให้ความสำคัญมากที่สุดคือ กลยุทธ์การคิดและวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำ สำหรับลูกจ้างให้ความสำคัญกับคุณลักษณะด้านการตอบแทนและการยอมรับรวมถึงการติดต่อสื่อสาร

งานวิจัยของจอห์นสัน และ คาลด์เวลล์ (Johnston and Caldwell, 2001, pp. 157-158) เรื่องผู้นำและการเรียนรู้ในองค์กรเพื่อความเป็นโรงเรียนระดับโลก วัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อศึกษาองค์ประกอบของหลัก 5 ประการของโมเดลองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซง (Senge) ซึ่งนำมาใช้ในระบบการจัดการโรงเรียน เป็นการศึกษาในโรงเรียนในประเทศออสเตรเลียที่เป็นโรงเรียนของชุมชน มากกว่าร้อยละ 90 เป็นโรงเรียนที่บริหารโดยชุมชน ในการศึกษาเลือกโรงเรียนระดับมัธยมปลายที่พิจารณาตัดสินว่าเป็นโรงเรียนในระดับแนวหน้าที่มีการพัฒนาในระดับโลกและดำเนินการตามคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซง (Senge) ในการพัฒนาเป็นโรงเรียนในระดับโลกจำนวน 3 โรงเรียน โดยเป็นโรงเรียนที่มีความแตกต่างกันในด้านภูมิศาสตร์ที่ตั้ง เชื้อชาติและวัฒนธรรม เศรษฐกิจ ฐานะ ระยะเวลาที่จัดตั้ง การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้การสัมภาษณ์บุคคลหลายระดับ ได้แก่ ประธานคณะกรรมการโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียน ผู้อำนวยการหรือผู้จัดการ ครูอาวุโส ครูที่มีประสบการณ์และครูใหม่ นักเรียนกลุ่มละ 4-6 คน ผู้ปกครอง 2 คน บุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนนอกเหนือจากที่กล่าวมาอีก 2 คน โดยให้ผู้อำนวยการหรือผู้จัดการเป็นผู้กำหนดบุคคลที่จะมาให้สัมภาษณ์ ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง บันทึกข้อมูล ถอดความและตรวจสอบความตรงของข้อมูล ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรม NUD.IST

ผลการวิจัยพบว่า แต่ละโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษาบรรลุผลสำเร็จในการใช้รูปแบบ ของเซง (Senge) เพียงบางส่วน ยกเว้นเพียงโรงเรียนเดียวที่บรรลุผลทั้งหมดในหลัก ทั้ง 5 ประการ ซึ่งโรงเรียนนี้เป็นโรงเรียนที่ดั่งใหม่จึงสามารถเลือกทีมงานที่จะมาสร้างเสริมและช่วยเหลือให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้โดยไม่ต้องมาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมดั้งเดิม ที่ปฏิบัติจนเป็นปกติ และโรงเรียนที่มีขนาดเล็กก็จะบรรลุผลที่แตกต่างจากโรงเรียนอื่น ๆ ผลจากการวิจัยนี้ยังได้นำเสนอการพัฒนาโมเดลของเซง (Senge) เพื่อความเป็นโรงเรียนในระดับโลก ใน 4 มิติ คือ โครงสร้างแบบร่วมมือรวมพลัง (Collaborative structure) ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective communication channels) การบูรณาการเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ (Integrated professional development) และผู้นำที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ (Learning-focuses leadership) สรุปผลการวิจัย พบว่า โมเดลองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซง (Senge) สามารถใช้เป็นแม่แบบสำหรับการพัฒนาเป็นโรงเรียนในระดับโลกได้และผู้บริหารเป็น สิ่งสำคัญที่จะนำโรงเรียนให้พัฒนาเป็นโรงเรียนในระดับโลกได้

งานวิจัยของแซมบรูก และ สจิวต์ (Sambrook and Stewart, 2000, pp. 144-146) เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้ในองค์กรที่จะพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเด็นด้านการจัดการ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต อิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ ทั้งปัจจัยที่ชัดเจนและส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งโครงการวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากสหภาพยุโรปภายใต้โปรแกรม TSER โดยที่มิวิจัยจากมหาวิทยาลัย ในประเทศเนเธอร์แลนด์ และคณะวิจัยจากมหาวิทยาลัยในประเทศเบลเยียม ฟินแลนด์ ฝรั่งเศส เยอรมัน อิตาลีและอังกฤษ ปัญหาวิจัยคือ 1) ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุโรป มีจินตนาการหรือคาดหวังกับบทบาทในการกระตุ้นและส่งเสริมลูกจ้างที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เหมือนเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวันอย่างไร 2) มีความแตกต่างระหว่างฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรในยุโรป และมุมมองในบทบาทของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในอเมริกาและญี่ปุ่นอย่างไร 3) กลยุทธ์อะไรที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลในยุโรปพัฒนาเพื่อให้บทบาทที่คาดหวังเป็นจริง 4) ปัจจัยอะไรที่ชัดเจนและส่งเสริมฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อที่จะทำให้เป็นไปตามบทบาทและมีวิธีการควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้อย่างไร การวิจัยใช้กรณีศึกษาและการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม ในที่มิวิจัยทั้ง 7 ทีม ทีมละ 4 องค์กร รวมจำนวน 28 องค์กร การพิจารณาเลือกองค์กรที่ศึกษาเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ การรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ พันธกิจ แผนธุรกิจ นโยบาย ตัวอย่างโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรและใช้คำถามปลายเปิด 2 ข้อ สอบถามใน 20 องค์กรในแต่ละประเทศเกี่ยวกับปัจจัยที่ชัดเจนและส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยหลักคือ การปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้อง (ผู้จัดการ ลูกจ้างและผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล) ความพยายามพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนโครงสร้างของงาน บทบาทของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลควรที่จะเป็นฝ่ายประสานและส่งเสริม ให้ผู้จัดการและลูกจ้างมีโอกาสและวิธีการในการเรียนรู้มากกว่าการจัดการฝึกอบรมและพัฒนา สำหรับการควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ ปรับปรุงพัฒนาผู้ดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล พัฒนาความรับผิดชอบร่วมกันในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร ปรับปรุงด้านการติดต่อสื่อสาร ปรับปรุงและลดอัตราชั่วโมงการทำงานและการให้คุณค่าความสำคัญในการเรียนรู้ทุกรูปแบบ

งานวิจัยของดามาสิริ (Dhamasiri, 2000, pp. 178-179) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยฝ่ายหน่วยพัฒนาทรัพยากรบุคคลในฐานะส่วนขยายของ การอุดมศึกษา งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและวิเคราะห์ทฤษฎี หลักการและการปฏิบัติเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) เพื่อพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยผ่านหน่วยงานพัฒนา

ทรัพยากรบุคคลขององค์กรของไทย 3) ทดสอบความตรง (Validity) ของรูปแบบขององค์กรแห่งการ เรียนรู้โดยใช้กรณีศึกษาบริษัทการบินไทย จำกัด(มหาชน) โดยผ่านกองการพัฒนาและฝึกอบรม ทรัพยากรบุคคล เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารจำนวน 303 คน ในองค์กรและสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนเกี่ยวกับระบบย่อย ๆ ในองค์กร ซึ่งจะ ประเมินในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติ สิ่งทีผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นปฏิบัติ บรรยากาศในการทำงานโครงสร้างองค์กรและงานใน องค์กร การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร การฝึกปฏิบัติด้วยตนเองและแบบเป็นทีม กระบวนการทำงาน เป้าหมายและผลในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการศึกษา ผลตอบแทน และการยกย่อง การ พัฒนาคณะและทีมงาน แบบสอบถามยังครอบคลุมลักษณะไทยที่เอื้อและไม่เอื้อต่อความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันขององค์กรไทย อยู่ในระดับความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ปานกลาง และมีความเป็นไปได้สูงในระบบย่อย ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ นอกจากนี้ พบว่าลักษณะที่เอื้อต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ การปรับตัวตามกาลเทศะ และโอกาสการเรียนรู้ว่าจะทำอะไร อย่างไรเพื่อบรรลุจุดประสงค์ของการศึกษา วัตถุประสงค์ของ ผู้อื่น ลักษณะไทยที่ไม่เอื้อต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การนิยมการรวมอำนาจ การปราศจากการริเริ่ม ทำตามคำสั่งและหลีกเลี่ยง ความรับผิดชอบ ความอ้อมค้อมและไม่ แสดงออกอย่างชัดเจน ผู้วิจัยได้เสนอรูปแบบหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะตัวการในการ เปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบที่ เกี่ยวเนื่องกัน ได้แก่ 1) ระบบย่อย 12 ระบบ ใน 3 มิติ คือ ความเป็นผู้นำ โครงสร้างและระบบงาน รวมทั้งผลการปฏิบัติและพัฒนา รวมถึงลักษณะที่เอื้อและไม่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) หน่วยพัฒนาที่จะต้องสร้าง หลักสูตรและการสอน เพื่อพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล การคิด เชิงระบบ การเรียนรู้เป็นทีม ภาพในใจ วิสัยทัศน์ร่วมและความเป็นผู้นำ โดยใช้ 6 หลักสูตร คือ ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล การสร้างพลังอำนาจในพนักงาน ความคิดสร้างสรรค์และการ แก้ปัญหาการพัฒนา ความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาทักษะการคิด 3) บทบาท ผู้นำในการกระตุ้น ให้ข้อมูล สาริต ผักฝ่น ช่วยเหลือและปลุกฝังทักษะเหล่านี้

งานวิจัยของแคนโป (Chanpoe, 2003, pp. 211-212) เรื่อง โมเดลองค์กรแห่ง การเรียนรู้ ในโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย วัตถุประสงค์ของงานวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อ องค์กรแห่งการเรียนรู้และระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและครูใน โรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิก โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือ ในการเก็บรวบรวม ข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ส่วนที่ 2 เป็น

แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ จำนวน 117 ข้อ เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาจาก Kaiser' s concept ส่วนที่ 3 ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของผู้บริหารต่อปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง ส่วนความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับปานกลาง 2) ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง 3) ตัวแปร ทุกตัวในโมเดลมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ พันธกิจ กลยุทธ์องค์กรแห่งการเรียนรู้วัฒนธรรม ผู้นำ บรรยากาศ โครงสร้างองค์กร การจัดการ การจูงใจและระบบขององค์กร

อภิสิทธิ์ รอดสุทธิ (2540, หน้า 176-178) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโครงการจตุสัมพันธ์ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยใช้แบบสอบถามที่มุ่งศึกษาเฉพาะการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติที่เกี่ยวกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซง (Senge) กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการจตุสัมพันธ์ของธนาคารจำนวน 101 คน ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการมีการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้ เป็นทีมและพบว่าบุคลากรกลุ่มที่มีการศึกษาดำรงปริญญาตรีมีการรับรู้ความสำคัญของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่ำกว่ากลุ่มที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติในเรื่องความเป็นบุคคลที่รอบรู้พบว่ามีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

ปรารภนา บุญเรืองเลิศศักดิ์ (2545, หน้า 195-199) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาข้าราชการด้วยแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ถึงความสอดคล้อง เชื่อมโยงระหว่างหลักการ/แนวคิดทฤษฎีกับแนวทางปฏิบัติจริงโดยใช้ตัวแบบการตรวจวินิจฉัยและพัฒนาองค์กร Six-Box Model ของมาร์วิน วีสบอร์ด (Marvin Weisbord) มาเป็นกรอบในการพิจารณาถึงองค์ประกอบหลักที่ทำให้การนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาข้าราชการของสำนักงาน ก.พ. ผลการวิจัยพบว่า สำนักงาน ก.พ. มีแนวทางในการพัฒนาข้าราชการที่ค่อนข้างสอดคล้องกับหลักการ/แนวคิดทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีส่วนของวัตถุประสงค์/เป้าหมายและโครงสร้างของสำนักงาน ก.พ. ที่มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ตามกระบวนการปฏิรูประบบราชการเป็นองค์ประกอบสำคัญในการจุดประกายการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนา

ข้าราชการ ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้สำนักงาน ก.พ. เป็นองค์กรที่ใช้องค์ความรู้เป็นพื้นฐานสำคัญในการดำเนินงาน (Knowledge-based organization) สนองต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ใหม่ที่เกิดจากการปฏิรูประบบราชการ โดยใช้พลังของทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้การปฏิรูประบบราชการประสบผลสำเร็จ สำหรับองค์ประกอบอื่น เช่น ภาวะผู้นำและเครื่องช่วยสนับสนุนการทำงานถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสนับสนุนและสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น โดยสำนักงาน ก.พ. ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบเหล่านี้อย่างเต็มที่ ซึ่งผลการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของข้าราชการ ส่งผลให้ระบบความสัมพันธ์ภายในดีขึ้นโดยการเรียนรู้ร่วมกันทำให้เกิดการประสานงานกัน ความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน และระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหาร จุดอ่อนที่ต้องมีการปรับปรุงอยู่ที่องค์ประกอบด้านระบบรางวัล ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญ ในการจูงใจให้เกิดการพัฒนาตนเองของข้าราชการในสำนักงาน ก.พ. จะเห็นได้ว่าระบบรางวัล ยังไม่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรมเท่าที่ควร นอกจากนี้การวัดและประเมินผลการเรียนรู้จากการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาข้าราชการด้วยแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็ยังไม่เป็นระบบ ซึ่งสาเหตุเกิดจากการขาดงบประมาณที่ระบุแผนงานเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการด้วยแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนส่งผลให้การดำเนินงานไม่จริงจังและต่อเนื่อง จึงต้องมีการปรับปรุงเกี่ยวกับการกำหนดแผนงานในระบบงบประมาณควบคู่ไปกับการปรับปรุงระบบรางวัลและการวัดประเมินผลระดับการเรียนรู้ ซึ่งจะมีส่วนช่วยกระตุ้นและส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ยั่งยืนสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง

ปวีณนุช คำเทศ (2545, หน้า 178-183) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์เอกสารเพื่อนำสาระที่ได้มากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ขั้นที่ 2 ศึกษาการพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน โดยใช้เทคนิค Ethnographic Delphi Future Research (EDFR) จากผู้เชี่ยวชาญ 15 ท่าน ทำการคัดเลือกตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยพิจารณาจากคำมัธยฐานตั้งแต่ระดับมากขึ้นไปและเป็นความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 15 ท่าน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชนประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ 1) การเรียนรู้เป็นทีม

2) การมีความรอบรู้ 3) การมีแบบแผนความคิด 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 5) การคิดเชิงระบบ 6) เทคโนโลยีที่นำมาใช้ 7) บรรยากาศองค์กร และ 8) การบริหารองค์กร

ประธาน เสนีวงศ์ ณ อยุธยา (2546, หน้า 189-193) ศึกษาเรื่องการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดหลัก 5 ประการโดยเรียงลำดับจากมาก ไปหาน้อย ได้แก่ 1) การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม ทุกคนได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 2) มีการระดมพลังสมอง มีการร่วมกันคิดอย่างกว้างขวางจนนำไปสู่การตัดสินใจ 3) วิธีการคิด และมีมุมมองที่เปิดกว้าง เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นกันเอง หลากหลาย ส่งเสริมความคิดที่สร้างสรรค์และมีโลกทัศน์ใหม่ ๆ 4) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้พิจารณาสภาพแวดล้อมเพื่อช่วยในการตัดสินใจและอยู่บนพื้นฐานของเหตุผล ความถูกต้องสร้างเจตคติใหม่ ว่าทำได้ เปลี่ยนแปลงได้ ใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างแรงบันดาลใจใฝ่ดี ใช้ปฏิภาณไหวพริบต่อการแก้ปัญหา ปลูกฝังจิตสำนึกในการทำงานและปฏิบัติตนเองเป็นตัวอย่างที่ดี 5) การคิดและเข้าใจเชิงระบบ มีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน มีการจัดลำดับความสำคัญของงาน บุคลากรได้นำเอาความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับการทำงานอย่างเป็นระบบ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกับปัจจัยคัดสรรที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหาร ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านการติดต่อสื่อสาร ดังนี้

สจัลท์ (Schulte, 1983, p. 27) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง การติดต่อสื่อสารกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารมีส่วนสัมพันธ์อย่างมากกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร

ลอฟตัน (Lofton, 1985, pp. 21-50) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความถี่ของการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารกับแบบของผู้นำในฐานะเป็นผู้นำทางวิชาการ ผลการวิจัยพบว่า การเป็นผู้นำทางวิชาการที่ครูยอมรับจะมีปฏิสัมพันธ์และความถี่ของการติดต่อสื่อสารสูง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกับปัจจัยคัดสรรที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหาร ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านการบริหารเวลา ดังนี้

แผน ส้าราญพันธ์ (2535, หน้า 132-133) ได้ทำการวิจัยเรื่องการใช้เวลาในการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ สรุปผลการวิจัยดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ ใช้เวลาในการบริหารงานโรงเรียน ดังนี้

1.1 ในเวลาราชการ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้เวลาเรียงตามลำดับ ดังนี้ งานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานธุรการ การเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

1.2 นอกเวลาราชการ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้เวลาเรียงตามลำดับ ดังนี้ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานอาคารสถานที่ งานอาคารสถานที่ งานอาคารสถานที่ งานวิชาการ งานธุรการ การเงินและพัสดุ

2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง และขนาดเล็ก ใช้เวลาในเวลาราชการ ในการบริหารงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในงานธุรการ การเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ส่วนใช้เวลานอกเวลาราชการในการบริหารงาน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 3 ขนาด ใช้เวลาในการบริหารงานไม่แตกต่างกัน

ทองเมือง เฟ็งโสภา (2535, หน้า 120-124) ได้ทำการวิจัยเรื่องการใช้เวลาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่นสังกัดสำนักงานกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยโดยสรุปพบว่า ผู้บริหารดีเด่นใช้เวลาในการปฏิบัติงานด้านวิชาการ ร้อยละ 42.86 ด้านงานธุรการและการเงิน ร้อยละ 17.19 ด้านงานบุคลากร ร้อยละ 11.99 ด้านงานกิจกรรมนักเรียน ร้อยละ 11.14 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ร้อยละ 8.60 และด้านงานอาคารสถานที่ ร้อยละ 8.22 ส่วนการใช้เวลาในกิจการบริหารงานโดยทั่ว ๆ ไป นั้น พบว่าผู้บริหารดีเด่นใช้เวลาในด้านการควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผล ร้อยละ 57.48 การวางแผน ร้อยละ 18.61 การไปประชุม ร้อยละ 16.81 และอื่น ๆ ร้อยละ 7.1

สุวรรณา รุทธนานุรักษ์ (2540, หน้า 132-133) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารเวลาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่นมีการบริหารเวลาโดยจัดเรียงลำดับตามภารกิจงานบริหารการศึกษา คือ ลำดับที่ 1 การบริหารเวลาด้านงานวิชาการ รองลงมาคือ การบริหารเวลาด้านงานบุคลากร ด้านงานอาคารสถานที่ ด้านกิจการนักเรียน ด้านงานธุรการและการเงิน และด้านงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนตามลำดับ ส่วนการบริหารเวลาตามภารกิจงานบริหารการศึกษานั้น ผู้บริหาร มีการบริหารเวลาด้านงานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานธุรการและงานการเงิน งานอาคารสถานที่ในระดับมาก และด้านงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนนั้นอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น ที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน

มีประสบการณ์ทางการบริหารต่างกัน มีการบริหารเวลาตามภารกิจงานบริหารการศึกษาทั้ง 6 งาน ไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาต่างกัน มีการบริหารเวลาดำเนินงานกิจการนักเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในเขตที่ตั้งของโรงเรียนต่างกันมีการบริหารเวลาดำเนินงานบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

รัชชดา อรุณแสงฉาน (2544, หน้า 122-123) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเวลาตามกระบวนการบริหารกับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษาที่ 12 มีการบริหารเวลาตามกระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษาที่ 12 โดยภาพรวมสามารถบริหารเวลาได้อย่างเหมาะสมค่อนข้างมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสามารถใช้เวลา อย่างเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การสั่งการ การจัดองค์กร การควบคุม การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร และการวางแผน และผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ด้านงานอาคารสถานที่และงานบริหารทั่วไป ที่พบว่า ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ย ได้แก่ งานอาคารสถานที่ งานบริหารทั่วไป งานปกครองนักเรียน งานธุรการ งานบริการ งานโรงเรียนกับชุมชน และงานวิชาการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกับปัจจัยคัดสรรที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหาร ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ดังนี้

รุ่งชัย จันทสิงห์ (2541) ได้ทำการวิจัยเรื่องสภาพความต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานวิชาการของสถาบันราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยสรุปว่า สถาบันราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานวิชาการในด้านต่าง ๆ ในระดับปานกลาง โดยมีปัญหาในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานวิชาการในด้านต่าง ๆ ในระดับปานกลาง และมีความต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานวิชาการด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก โดยมีความต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานวิชาการด้านการจัดการบริหารเกี่ยวกับการเรียนการสอนมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านวัดผลและประมวลผล ด้านการวางแผนงานวิชาการ และการจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอนตามลำดับ และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์พบว่า อายุของผู้บริหารระดับการบริหารของผู้บริหารและสาขาที่จบการศึกษาของผู้บริหาร ไม่มีความแตกต่างต่อระดับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศระดับปัญหาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและระดับความต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ปราวีณยา สุวรรณรัฐโชติ (2541) ได้ทำการวิจัยเรื่องกรณีศึกษากระบวนการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศในโรงเรียน ผลการวิจัยสรุปว่า การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในโรงเรียนแบ่งเป็น 3 ด้าน คือ การเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน การเปลี่ยนแปลงของครูและการเปลี่ยนแปลงของตัวนักเรียนทุกด้านเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี สำหรับการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้อำนวยการใช้กระบวนการยอมรับ 4 ขั้น คือ ขั้นความรู้ ขั้นการจูงใจ ขั้นการตัดสินใจ และขั้นการนำไปใช้ ส่วนเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการยอมรับประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ลักษณะของนวัตกรรม สภาพสังคม ตัวบุคคล และการสนับสนุนของผู้บริหาร

กรวิทย์ เลิศศิริ (2543) สรุปผลการวิจัยไว้ว่า

1. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกองการศึกษาสงเคราะห์ ส่วนใหญ่มีคณะกรรมการจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรมีความรู้ในการจัดเทคโนโลยีสารสนเทศ และได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะในการจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถสร้างและพัฒนาเครื่องมือใช้ในการเก็บรวบรวมวิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูลจัดให้มีงบประมาณเพื่อการจัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ งบประมาณในการซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์ไปใช้ในการบริหารและจัดการเรียนการสอน แต่เครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีอยู่ไม่เพียงพอต่อการใช้งาน มีการใช้เทคโนโลยีสื่อสาร มีห้องปฏิบัติการในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสถานที่รวมกับงานอื่น จัดให้มีการวางแผนและจัดทำโครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีคณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบตามแผน โดยมีผู้บริหาร โรงเรียนและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้ดำเนินการ

2. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านการจัดการ ด้านงบประมาณ และด้านวัสดุครุภัณฑ์

3. ปัญหาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารโรงเรียน มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางเกือบทุกด้านยกเว้น ด้านวัสดุครุภัณฑ์ มีปัญหาอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับปัญหา ได้แก่ ด้านวัสดุครุภัณฑ์ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านการจัดการ

4. ความต้องการในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการอยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับความต้องการ ได้แก่ ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุครุภัณฑ์ ด้านบุคลากร และด้านการจัดการ

กองวิจัยทางการศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2545) ผลการวิจัยสรุปไว้ว่า

สภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษาของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ระบุว่า โรงเรียนมีนโยบายด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยนำมาใช้ในด้านการเรียนการสอนการ

บริหารจัดการ และการบริหารข้อมูล มีโครงการเกี่ยวกับ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศโดยเป็นโครงการเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนาสื่อ-อุปกรณ์ และการพัฒนาระบบสารสนเทศ โรงเรียนส่วนมากมีการสนับสนุนงบประมาณด้านนี้ สำหรับสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมา ใช้มากคือคอมพิวเตอร์ โดยทุกโรงเรียนมีการใช้คอมพิวเตอร์ และนำมาใช้มากในการจัดทำโปรแกรม การวัดและประเมินผล การเงิน และการจัดทำฐานข้อมูล ส่วนการนำมาใช้ใน การจัดการเรียน การสอน โดยเฉพาะเพื่อให้นักเรียนสืบค้นข้อมูลประกอบการเรียนรู้ในรายวิชา ต่าง ๆ ใช้เป็นสื่อประกอบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และใช้ค้นคว้าหาความรู้หรือเตรียมการสอนมีการนำมาใช้น้อย ครูให้ความเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารโรงเรียนว่า โรงเรียนมีการนำเทคโนโลยีมาใช้มากในการจัดทำระบบข้อมูลของโรงเรียน ส่วนในกระบวนการเรียนการสอน ยังมีการนำมาใช้น้อย โดยสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้มากคือ คอมพิวเตอร์ และเห็นด้วยมากกว่าคอมพิวเตอร์ มีผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

แนวทางในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษาไปพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนเสนอแนวทางว่า ควรมีนโยบายส่งเสริม สนับสนุน และจัดสรรงบประมาณ พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถใช้งานในโรงเรียนได้อย่างเพียงพอและต่อเนื่อง พัฒนานุคลากรทุกคนให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศส่งเสริมสนับสนุนงบประมาณ และจัดให้มีการนำไปใช้ในระบบบริหารจัดการและจัดการเรียนการสอน

ฮัทชิน (Hutchins, 1991, pp. 3-4) กล่าวว่าความสำคัญของคุณภาพอยู่ที่การพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในทุกกระบวนการ และทุกคนในองค์กรเป็นผู้รับผิดชอบคุณภาพ ซึ่งจากการศึกษาผลงานวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพการบริหารจัดการองค์กร กับปัจจัยป้อนด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และบรรยากาศขององค์กร และปัจจัย ด้านกระบวนการในด้านการจัดการเรียนรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การติดต่อสื่อสาร และ การบริหารเวลา

จากการศึกษาทฤษฎีการบริหารจัดการคุณภาพ สังเคราะห์ปัจจัยคัดสรรที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการ ดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์ปัจจัยคัดสรรที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารของนักวิชาการ

ปัจจัยคัดสรร	สตีเยอร์(Steers)	แฮลปิน และ ครอพอท์	บุญดี บุญบุญกิจ	วิทคินส์ และ มาร์	มาร์คคอตท์ และ เรย์โนลด์	ปราวีณยา สุวรรณณัฐโชติ	เพตเลอร์ และคณะ	เดวิด สครีม แอสโซซิเอทส์	แอฟเพลบวม และ โธ	มาร์คคอตท์
1. บรรยากาศในองค์กร	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้			/	/	/		/	/	/	/
3. การจัดการความรู้			/	/	/		/	/	/	/
4. การติดต่อสื่อสาร		/		/	/		/	/	/	
5. การบริหารเวลา					/		/	/	/	/
6. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	/		/		/	/	/	/	/	/

จากตารางสังเคราะห์ปัจจัยคัดสรรที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารของนักวิชาการ ได้นำมา เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 6 ด้าน คือ

1. บรรยากาศในองค์กร
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้
3. การจัดการความรู้
4. การติดต่อสื่อสาร
5. การบริหารเวลา
6. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

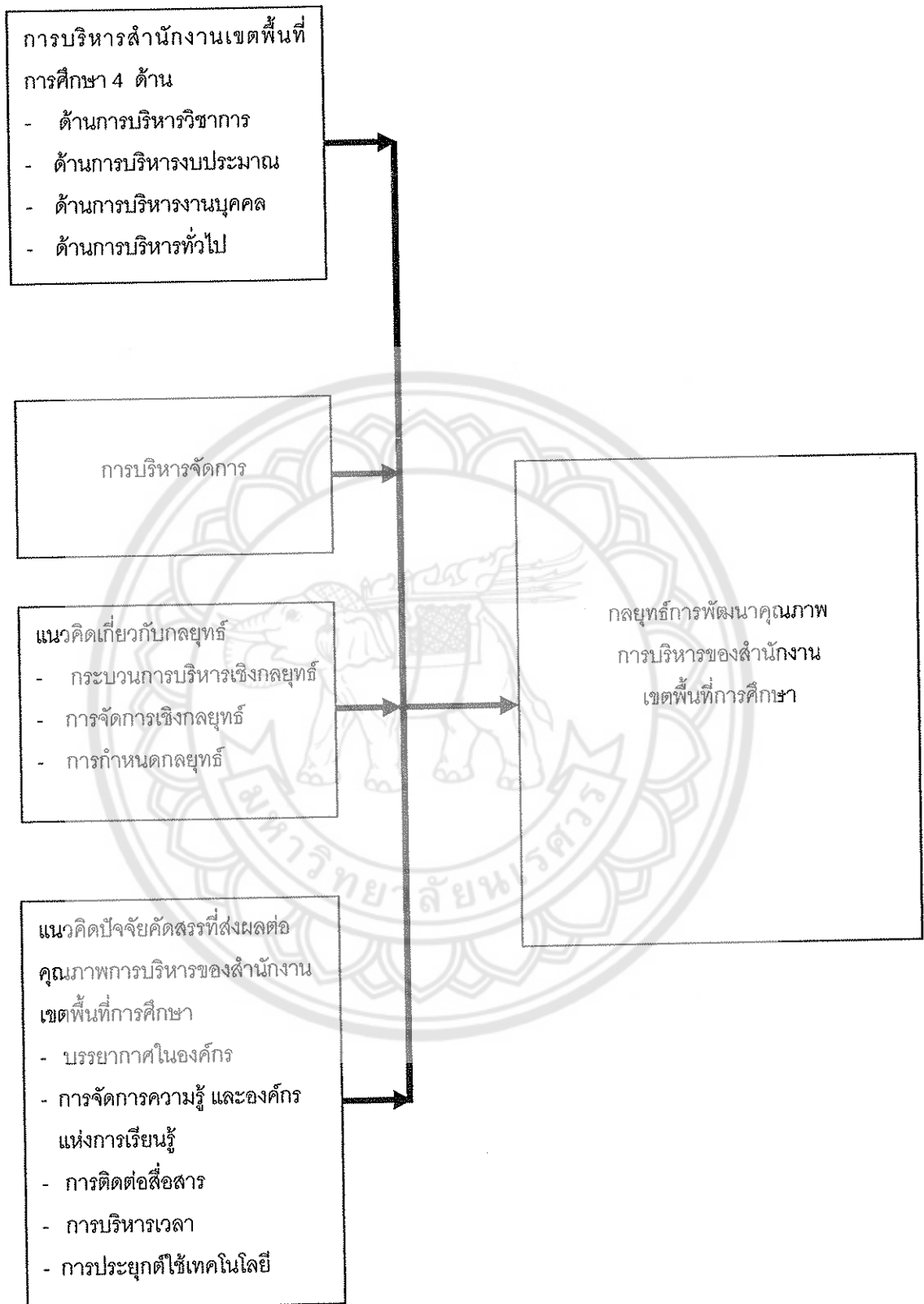
กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษายภายใต้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพ การบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งมีเป้าหมายที่การดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการ ปฏิบัติในองค์กรที่มีคุณภาพ การปรับปรุงคุณภาพการทำงาน การดำเนินการเพื่อให้ได้ผลสำเร็จ ดังนี้

1. สภาพการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้กรอบอำนาจหน้าที่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการการศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ใน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหาร วิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ตามประกาศ กระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง แบ่งส่วนราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกาศ ณ วันที่ 13 สิงหาคม พ.ศ. 2546

2. สภาพแวดล้อมการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ใช้แนวทางการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านปัจจัยภายใน ประกอบด้วย จุดแข็ง และจุดอ่อน ของโครงสร้าง นโยบาย ผลผลิตและการบริการ บุคลากร ประสิทธิภาพทางการเงิน วัสดุ ทรัพยากร และการบริหารจัดการ ด้านปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย โอกาส อุปสรรคของสังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการเมือง

3. ปัจจัยคิดสรรที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จากการศึกษาแนวคิดของ ดอนเนลลี และคณะ (Q'Donnelly and others, 1984, p. 23) เซง (Senge, 1990, p. 8) ลีธ และโรเซน (Leith and Rosen, 2001, p. 12); แมคเซน และกลินโน (McSane and Glinow, 2003, p. 202) บาร์โธล และคณะ (Bartol and others, 1998, p. 587) แอปเปิลบวม และ โรห์ (Appelbaum and Rohrs, 1981, pp. 1-3) มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996, p. 165) พบว่าปัจจัยคิดสรรที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 1) บรรยากาศองค์กร 2) การจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) การติดต่อสื่อสาร 4) การบริหารเวลา 5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี



ภาพ 11 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย