

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง กระบวนการพัฒนาองค์การของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การ โดยผู้วิจัยได้เรียบเรียงเนื้อหาเกี่ยวกับ องค์การ การพัฒนาองค์การ กระบวนการพัฒนาองค์การ แผนพัฒนาการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. องค์การ (Organization)

สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบ ๆ ตัวเราล้วนเป็นองค์การทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นองค์การทางสังคม เช่น ครอบครัว โรงเรียน สมาคม สโมสร องค์การทางราชการ เช่น กระทรวง ทบวง กรม และ องค์การทางธุรกิจ เช่น บริษัท ร้านค้าต่าง ๆ

1.1 ความหมายขององค์การ (Organization)

นักวิชาการหลายท่าน ได้เสนอความหมาย ขององค์การ แตกต่างกันไป ดังนี้ สร้อยตระกูล (ติวานนท์) ธรรมานะ (2550 : 9) กล่าวว่า องค์การเป็นการร่วมมือประสานงานในกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีเหตุผลของบุคคลจำนวนหนึ่งเพื่อให้บรรลุความประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายที่มีอยู่ร่วมกันอย่างชัดเจน ด้วยวิธีแบ่งแรงงานและหน้าที่ตามสายงานที่กำหนด ลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

ราชบัณฑิตยสถาน (2525 : 871) ให้ความหมายของ องค์การว่าเป็นศูนย์ กิจกรรมที่รวมประกอบขึ้นเป็นหน่วย ถ้าเป็นหน่วยงานสาธารณะ เรียกว่า องค์การบริหารราชการ ถ้าเป็นหน่วยงานเอกชน เรียกว่า องค์การบริหารธุรกิจ

เจริญผล สุวรรณโชติ (2530 : 143) กล่าวว่า องค์การคือกระบวนการ โครงสร้างที่บุคคล ที่เข้ามาอยู่ร่วมกันที่จะสร้างปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคล และขององค์การ ซึ่งจะสนองตอบซึ่งกันและกัน

จรรยา ทองถาวร (2537 : 131) กล่าวถึง องค์การ หมายถึง กลุ่มคนที่รวมกันจัด กิจกรรมขึ้นในนามของหน่วยงานอย่างมีระบบระเบียบ

สมยศ นาวิการ (2538 : 10) กล่าวว่า เป็นความสัมพันธ์ที่มีแบบแผนระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องขึ้นอยู่กับกันเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายเฉพาะอย่าง

ธงชัย สันติวงษ์ (2538 : 3-5) กล่าวถึง องค์การว่า เป็นหน่วยงานทางสังคม (Social unit) ที่มีกลุ่มคนมาอยู่ร่วมกันทำงาน ร่วมกันทำกิจกรรม และร่วมกันตัดสินใจแก้ปัญหา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

พะยอม วงศ์สารศรี (2542: 4) กล่าวถึงองค์การว่า เป็นกลุ่มคนที่รวมตัวกัน มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างของกิจกรรมหรืองานนั้นออกเป็นประเภทต่าง ๆ เพื่อแบ่งงานให้แก่สมาชิกในองค์การ ดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

วันชัย มีชาติ (2549: 3) ให้ความหมายขององค์การว่า เป็นการรวมตัวกันของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ที่มีการรวมตัวกันเพื่อดำเนินกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีเป้าหมายที่ต้องการบรรลุร่วมกัน ซึ่งกิจกรรมที่ร่วมกันดำเนินการนั้นบุคคลเพียงคนเดียว ไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จได้

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551: 4) ได้ให้ความหมายว่า กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สรุปได้ว่า องค์การเป็นการรวมตัวของสมาชิกเป็นกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีการดำเนินกิจกรรมร่วมกันและสัมพันธ์กันในการดำเนินงานนั้นมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ การให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.2 ประเภทขององค์การ (Type of Organization)

นักวิชาการหลายท่านได้แบ่งประเภทขององค์การไว้ดังนี้

จรรยา ทองถาวร (2537 : 131) แบ่งประเภทขององค์การ แบ่งตามความมุ่งหมายที่จัดตั้ง แบ่งได้ 4 ประเภทคือ

- 1) องค์การเพื่อประโยชน์ของสมาชิก (Mutual-Benefit) เช่น พรรคการเมือง สมาคมและสหกรณ์ เป็นต้น
- 2) องค์การเพื่อธุรกิจ (Business Concern) เช่น บริษัท ห้างร้าน และธนาคาร เป็นต้น
- 3) องค์การเพื่อสาธารณะ (Commonweal Organization) เช่น กระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด เป็นต้น

4) องค์กรเพื่อการบริการ (Service Organization) เช่น โรงเรียน และโรงพยาบาล เป็นต้น และแบ่งตามหลักการจัดระเบียบภายในองค์กร แบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ องค์กรที่เป็นทางการ (Formal Organization) หรือองค์กรรูปนัย เป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นมาตามกฎหมาย มีวัตถุประสงค์และระเบียบแบบแผน มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาที่กำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละแผนงานอย่างชัดเจน เช่น วิทยาลัยครู แบ่งเป็นคณะวิชา และภาควิชาตามลำดับ เป็นต้น และองค์กรที่ไม่เป็นทางการ (Informal Organization) หรือองค์กรรูปนัย เป็นองค์กรที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในกลุ่มขององค์กรที่เป็นราชการแต่ขาดกฎหมายและระเบียบอันชอบธรรมรองรับ ตลอดจนขาดโครงสร้างที่แน่นอน เช่น ชมรมอาจารย์ สโมสรอาจารย์ เป็นต้น ดังนั้นเมื่อมีองค์กรที่เป็นทางการที่ใด ก็อาจจะเกิดการที่ไม่เป็นทางการตามมาด้วยเสมอ

ส่วน สมพร สุทัศนีย์ (2541 : 370-371) การจำแนกประเภทขององค์กร จำแนกตามหลักการจัดระเบียบภายในองค์กรได้แก่ องค์กรรูปนัย (Formal Organization) องค์กรประเภทนี้เป็นองค์กรที่มีระเบียบแบบแผน มีโครงสร้างชัดเจน มีความคงที่ มีการระบุสิ่งต่าง ๆ ไว้ครบถ้วนเพื่อเป็นหลักยึดในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก็เป็นไปอย่างมีระบบ มีขอบเขตจำกัด ขาดอิสระเสรี การพูดคุยก็เป็นเรื่องงานและหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบ การติดต่อสื่อสารเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา จึงทำให้เกิดข้อจำกัดในความสัมพันธ์ส่วนตัว ความสนิทสนมและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และองค์กรรูปนัย (Informal Organization หรือ Informal Relations) องค์กรรูปนัยเป็นองค์กรนอกแบบ ซึ่งหมายถึง กลุ่มบุคคลมารวมกันเป็นสังคมที่ไม่มีระเบียบแบบแผน ไม่มีรูปแบบเฉพาะ ไม่มีเป้าหมายที่แน่นอนเป็นการรวมกันเป็นโครงสร้างที่หลวม ๆ ไม่มีการกำหนดหน้าที่ชัดเจน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ เป็นความสัมพันธ์ส่วนตัวของคนที่มีความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม รสนิยมที่ตรงกัน และอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์เป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารในลักษณะที่เป็นมิตร

สรุปประเภทขององค์กร แบ่งโดยยึด 2 หลักเกณฑ์ คือแบ่งตามความมุ่งหมายที่จัดตั้ง และแบ่งตามหลักการจัดระเบียบภายในองค์กร ตามแบ่งตามความมุ่งหมายที่จัดตั้ง จะคำนึงถึงเพื่อประโยชน์ของสมาชิก ชุมชน สังคมและเพื่อการบริการเป็นหลัก ส่วนแบ่งตามหลักการจัดระเบียบภายในองค์กร แบ่งเป็นองค์กรที่เป็นทางการหรือองค์กรรูปนัย และ องค์กรที่ไม่เป็นทางการหรือองค์กรรูปนัย องค์กรที่เป็นทางการหรือองค์กรรูปนัย องค์กรที่ตั้งขึ้นมาตามกฎหมาย เป็นองค์กรที่มีระเบียบ มีโครงสร้างชัดเจน มีการกำหนดสายการบังคับบัญชา กำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละแผนงานอย่างชัดเจน ส่วนองค์กรที่ไม่เป็นทางการหรือองค์กร

อรุปนัย เป็นองค์การที่สร้างขึ้นจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในกลุ่มที่ไม่มีระเบียบแบบแผน ไม่มีรูปแบบเฉพาะ ไม่มีเป้าหมายแน่นอน

1.3 โครงสร้างขององค์การ (Organizational Structure)

องค์การทุกองค์การที่มีประสิทธิภาพ จะต้องกำหนดโครงสร้างขององค์การไว้ อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคคลในองค์การปฏิบัติตามโครงสร้างที่วางไว้

นักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงโครงสร้างองค์การไว้ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2526 : 217 – 218 อ้างถึงใน จรูญ ทองถาวร 2537 : 131-132) ได้กล่าวว่าทุกองค์การจะต้องมีโครงสร้าง โครงสร้างขององค์การประกอบด้วยส่วนสำคัญ ดังนี้

1) วัตถุประสงค์ (Objective) ก่อนจัดตั้งองค์การ จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ ก่อนว่า ตั้งองค์การขึ้นมาเพื่ออะไรบ้าง

2) ภารกิจหน้าที่ (Function) องค์การทุกประเภทที่จัดตั้งขึ้น ย่อมจะมีหน้าที่ วัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง บางองค์การเมื่อปฏิบัติภารกิจสำเร็จแล้วทำให้ องค์การสลายตัวไปก็มีแต่โดยทั่วไปแล้วภารกิจหรือหน้าที่ขององค์การจะกำหนดไว้อย่างถาวร มากกว่าจะกำหนดไว้ชั่วคราว

3) การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) หมายถึง การแบ่งงานหรือจัดกลุ่ม งาน แล้วมอบหมายแต่ละคน หรือแต่ละหน่วยงานรับผิดชอบอย่างเป็นทางการ และจัดให้มีการประสานงานกันอย่างเป็นระบบ

4) สายการบังคับบัญชา (Hierarch) หมายถึงความสัมพันธ์ตามลำดับ ชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อแสดงให้เห็นว่าใครมีอำนาจหน้าที่มากกว่า กันอย่างไรสายการบังคับบัญชาจะบอกให้ทราบว่าตำแหน่งใดมีความรับผิดชอบลดหลั่นกันอย่างไร และใครรับผิดชอบต่อใคร

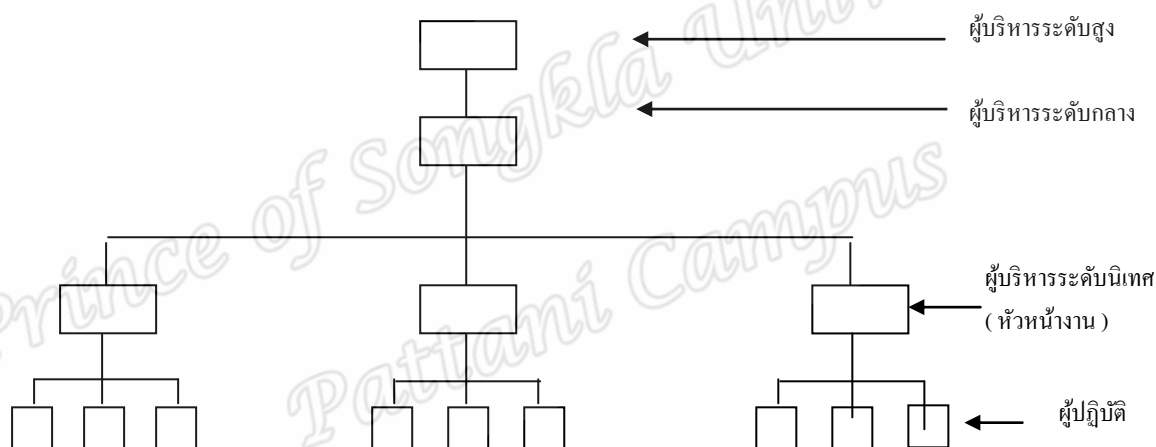
5) ช่วงการควบคุม (Span of Control) คือสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชานั้น หนึ่งมีขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบเพียงไร มีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คน เพราะหาก ว่าช่วงการควบคุมกว้างหรือยาวเกินไปอาจทำให้การปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมงานไม่ทั่วถึงได้

6) เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) หมายถึง อำนาจการควบคุม บังคับบัญชาซึ่งรวมอยู่ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือคณะหนึ่งบุคคลใดอย่างชัดเจน ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิ ให้การปฏิบัติหน้าที่ก้าวก่ายกัน และมุ่งทำให้เกิดเอกภาพในการบริหาร

ส่วน สมพร สุทัศน์ (2541 : 371-372) ให้ความหมายของโครงสร้างองค์กรไว้ว่า องค์กรส่วนใหญ่ใช้ทฤษฎี “ประเพณี” (Classical Organization Theory) ในการสร้างโครงสร้างขององค์กรเพราะว่าทฤษฎีนี้มีองค์ประกอบที่แน่นอน เช่น มีการแบ่งอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบไว้ชัดเจน แต่ต่อมาได้มีการแก้ไขปรับปรุงโครงสร้างให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

โครงสร้างขององค์กร คือ แผนภูมิที่แสดงถึงตำแหน่งต่าง ๆ ทั้งหมดในองค์กร แสดงความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน หรือแสดงตำแหน่งต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกัน ทั้งแนวนิ่งและแนวอน ทฤษฎีประเพณีนิยมจัดโครงสร้างโดยถือหลักว่าลักษณะงานใดที่คล้ายกัน จะอยู่ในกลุ่มเดียวกัน เป็นกรม กอง หรือแผนกเดียวกัน เพื่อจะได้รับการบริหารร่วมกันว่าจะ รับผิดชอบเรื่องอะไรไม่ว่าเป็นองค์กรในรูปแบบใดถ้าเป็นองค์กรรูปนัย โครงสร้างจะกำหนดสาย งานบังคับบัญชาดังภาพ

ภาพประกอบ 1 โครงสร้างขององค์กรที่แสดงสายการบังคับบัญชา



ที่มา : สมพร สุทัศน์ (2541).

โครงสร้างขององค์กรดังกล่าวจะกำหนดสายงานบังคับบัญชาอย่างมีระบบเพื่อช่วย กับการบริหาร นอกจากนี้ยังมีส่วนประกอบขององค์กรที่ทำให้องค์กรสมบูรณ์แบบขึ้น

สรุปโครงสร้างขององค์กรทุกองค์กรต้องมีโครงสร้างขององค์กรเพื่อเป็นการ ง่ายในการบริหารงานตามสายงานบังคับบัญชาและเป็นตัวกำหนดรูปแบบและกิจกรรมตามพันธกิจ ขององค์กรเพื่อแสดงให้เห็นว่าส่วนงานต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน ควรแสดงให้เห็นสายการบังคับ บัญชาและตำแหน่งของบุคคลในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมองค์กรด้วย

1.4 พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior)

เมื่อบุคคลมารวมกลุ่มกันเข้าเป็นองค์การก็จะก่อให้เกิดพฤติกรรมองค์การขึ้น พฤติกรรมขององค์การนี้จะแตกต่างจากพฤติกรรมของส่วนบุคคลเพราะพฤติกรรมองค์การเป็นของกลุ่มคนที่เกิดขึ้นใหม่ โดยเป็นพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่มารวมกันและมีสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องอีกมากมายที่จะกระทบต่อพฤติกรรมองค์การ

มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของพฤติกรรมองค์การพอสรุปความหมายของพฤติกรรมองค์การไว้ดังนี้ พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior) หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดจากผลการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องภายในองค์การสมรรถภาพในการปฏิบัติงานและผลที่แสดงถึงประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมาย พฤติกรรมองค์การจึงเกิดจาก พฤติกรรมของสมาชิกรายบุคคล พฤติกรรมกลุ่ม พฤติกรรมระหว่างกลุ่ม สิ่งที่เป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมองค์การมีผลทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย และการทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้น มักปรากฏให้เห็น เช่น การกำหนดเป้าหมาย แผนงาน และนโยบาย ให้เหมาะสม การคาดหมายเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ถูกต้อง ตลอดจนสามารถรักษาความสัมพันธ์อันดีต่อผู้ร่วมงานทุกระดับชั้นได้เป็นอย่างดี

อรุณ รักธรรม (2526 : 10 – 17) อ้างถึงในจรูญ ทองถาวร (2537 : 132-133) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมหรือประสิทธิผลขององค์การ ให้พิจารณาจากเกณฑ์ 4 ประการ ดังนี้ คือ

1)ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์การผู้บริหารองค์การจะต้องผสมผสานความต้องการและบุคลิกภาพของสมาชิกให้ผสมกลมกลืนกันกับความต้องการและเป้าหมายขององค์การให้ได้ ทุกอย่างจะเรียบร้อย เกิดสันติสุขและประสิทธิภาพในองค์การนั้น

2)ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม เช่น กรณีน้ำมันขาดแคลน แต่กิจการขององค์การหรือบริษัท ก็สามารถดำเนินการต่อไปได้ เป็นต้น

3)ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสังคมได้ เช่น ธนาคารที่เกิดการค้ากำไรดี ก็แบ่งปันกำไรบางส่วนนั้นคือให้แก่สังคม ทำให้สังคมยอมรับ ธนาคารนั้นก็ดำเนินกิจการได้อย่างดีต่อไป

4)ผลผลิตขององค์การความอยู่รอดขององค์การเป็นผลมาจากผลผลิตขององค์การนั้น ๆ เช่นกรณีโรงเรียนหรือสถานศึกษาบางแห่ง ผลิตนักศึกษาออกไปแล้วไม่มีใครรับเข้าทำงานต่อไปจะไม่มีคนสมัครเข้าเรียนก็จำเป็นต้องปิดตัวเองไปในทางตรงกันข้ามถ้าผลผลิตดีโรงเรียนก็มีชื่อเสียง ใคร ๆ ก็อยากจะส่งบุตรหลานไปเข้าเรียน เป็นต้น

กิตติมา ปรีดีติลล (2529:239 อ้างถึงใน บุญมั่น ธนาสุภวัฒน์ 2537:70) พฤติกรรมองค์การ หมายถึง การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมและทัศนคติของมนุษย์ภายใน องค์การและสูงไปถึงระดับการทำงาน และควบคุมพฤติกรรมต่าง ๆ ดังกล่าว (สร้อยตระกูล (ตีพิมพ์นิตยสาร) ธรรมานะ 2550 : 13) พฤติกรรมองค์การ หมายถึงการกระทำและเจตคติของคนใน องค์การ (Gordon 1996 : 3 อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ 2551 : 207)

สรุปพฤติกรรมองค์การ หมายถึง การกระทำของบุคคล ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องภายในองค์การแสดงถึงควมมีประสิทธิภาพในการให้บรรลุ เป้าหมายขององค์การที่สอดคล้องกับองค์การกับภาวะการเปลี่ยนแปลง

1.5 องค์การกับภาวะการเปลี่ยนแปลง (Organizational Conditions Change)

การเปลี่ยนแปลงเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ซึ่งในยุคปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็วมาก องค์การทุกองค์การมีวัตถุประสงค์เพื่อความอยู่รอดและ เจริญเติบโต ดังนั้น องค์การจะต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและ ภายนอกองค์การ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องรู้ และปรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมี ประสิทธิภาพ โดยสามารถวางแผนและปรับปรุงองค์การให้สอดคล้องกับสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์การ และต้องให้องค์การสามารถดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

นักวิชาการ ได้อธิบายลักษณะของการเปลี่ยนแปลงและสาเหตุต่าง ๆ ของการ เปลี่ยนแปลงขององค์การไว้ดังนี้

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2535 : 57- 60) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบทางด้านปัจจัยที่มี ผลต่อการเปลี่ยนแปลงของ 2 ลักษณะ คือ

1)เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่องค์การไม่ สามารถควบคุมได้จำแนกได้เป็น 7 ประการ คือ

1.1) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ได้แก่ เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ทันสมัยขององค์การ ต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิตและดำเนินการเพื่อช่วยให้ได้ผลผลิตที่สูงและมี ประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ นำเครื่องจักรที่ทันสมัยต่าง ๆ มาใช้ในการ ผลิต เป็นต้น

1.2) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ โดยทั่วไปจะส่งผลกระทบต่อองค์การอย่างมาก เช่น ปัญหาการขาดทรัพยากรการผลิต ภาวะเงินเฟ้อ เศรษฐกิจตกต่ำ องค์การต้องควบคุมการใช้ทรัพยากร เพื่อควบคุมต้นทุนและเพื่อให้คุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ

1.3) ปัจจัยด้านสังคม ได้แก่ วัฒนธรรม ระเบียบแบบแผน ขนบธรรมเนียม ประเพณี ค่านิยมทางสังคมและพฤติกรรมอื่น ๆ ทางสังคม สิ่งเหล่านี้ จะส่งผลอย่างมากต่อองค์การ โดยจะเป็นเครื่องกำหนดความต้องการและลักษณะของสังคมนั้น ๆ

1.4) ปัจจัยด้านการตลาด ได้แก่ ผู้บริโภคและคู่แข่งกันทำอะไรที่จะทำให้มีการ จูงใจและเกิดการแข่งขันอย่างเสรีในภาวะเศรษฐกิจที่เป็นอยู่ดังนั้นองค์การจะต้องมีการปรับตัว เปลี่ยนแปลงให้มีความสอดคล้องและพัฒนาตามไปด้วย

1.5) ปัจจัยด้านการศึกษา การศึกษาทำให้ผู้บริโภคมีความรู้ ความเข้าใจ และสร้างทางเลือกในการรับบริการได้ดีขึ้น ซึ่งองค์การต้องให้ความสนใจในเรื่องดังกล่าวนี้ด้วย

1.6) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของ สังคมไทยซึ่งปัจจุบันได้มีอิทธิพลทางวัฒนธรรมของชาติตะวันตกมาใช้ เช่น การแต่งกาย ภาษา ศาสนา เป็นต้น

1.7) นโยบายของรัฐบาล องค์การต้องคำนึงถึงนโยบายของรัฐบาลและการเมือง การปกครองของประเทศด้วย เนื่องจากองค์การต้องดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล และให้สอดคล้องกับบทบาทที่รัฐกำหนดไว้เป็นที่ตั้ง

2) เกิดจากปัจจัยภายใน ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัย ที่องค์การสามารถควบคุมได้จำแนกเป็น 4 ปัจจัยหลัก คือ

2.1) ด้านโครงสร้าง คือ มีการจัดแบ่งโครงสร้าง ภารกิจ หน้าที่ การบังคับบัญชา การบริหารการแบ่งกลุ่มงาน และการติดต่อประสานงานในองค์การอย่างชัดเจนเพื่อการ ทำงานและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2) ด้านบุคลากร คือ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบุคลากรในด้าน ความรู้ ทักษะ ค่านิยม ความถนัด ความสำนึก ในหน้าที่ ทักษะการทำงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพโดยมีการนำภาวะผู้นำของผู้บริหารมาใช้ รวมถึงการให้รางวัลและการลงโทษ ตลอดจนการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานและพยายามศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมของ บุคลากรเพื่อปรับแก้ให้เป็นประโยชน์กับองค์การต่อไป

2.3) ด้านงานและกิจกรรม มีการวางแผนออกแบบความต้องการการบริการให้ เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการโดยมีการกำหนดขอบเขต ความยากง่ายตามรายละเอียดของงานอย่าง ชัดเจนมีการสนับสนุน ส่งเสริม นิเทศกำกับติดตาม สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ ความ ชำนาญการในงานของบุคลากร

2.4) ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม พิจารณาถึงความจำเป็นขององค์การที่ควร ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนเพื่อความสามารถในการทำงานและก่อให้เกิด

ประสิทธิผลของการทำงานได้สูงสุด ได้แก่ เทคนิควิธีการ กระบวนการทำงาน การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์ ปฏิทิน หลักสูตร ตารางการทำงานและ ตลอดจนความรู้และความทันสมัยต่าง ๆ ที่จะทำให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพโดยการเตรียมการและมีการควบคุมการทำงานในองค์การ

สรุปได้ว่า องค์การกับภาวะการเปลี่ยนแปลง มีวัตถุประสงค์เพื่อความอยู่รอดและเพื่อความเจริญเติบโตขององค์การ โดยผู้บริหารต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์การที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การพัฒนาองค์การ (Organization Development)

การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้เจริญก้าวหน้าหรือดีขึ้นกว่าเดิมเพื่อให้องค์การมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลโดยการสร้างปัจจัยต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาให้สอดคล้องตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

2.1 ความหมายของการพัฒนาองค์การ (Organization Development)

นักวิชาการหลายท่าน ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การ ไว้ดังนี้
 มนุญ วงศ์นารี (ม.ป.ป.: 14) ได้สรุปความหมายของการพัฒนาองค์การว่า

- 1) แนวคิดหรือความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน
- 2) ในระบบทุกระดับที่ประกอบขึ้นเป็นองค์การ
- 3) โดยอาศัยของความรู้ที่ได้รับมาจากศาสตร์ทางด้านพฤติกรรม (พฤติกรรมศาสตร์) เข้ามาสอดแทรกอย่างมีแผนในระบบและกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การ
- 4) เพื่อวัตถุประสงค์ในการดำรงคงไว้ซึ่งคุณภาพของระบบทุกระบบเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนความเจริญเติบโต และเพื่อความสามารถในการปรับตัวขององค์การให้เข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป

สุนันทา เลานันท์ (2531: 74) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง ความเพียรพยายามในระยะยาวที่จะปรับปรุงสมรรถนะในการแก้ปัญหา และฟื้นฟูองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การ โดยทำการวินิจฉัยวัฒนธรรมมาปฏิบัติงานของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ ทั้งนี้ โดยได้รับความช่วยเหลือจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีการใช้ทฤษฎีและเทคนิคทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ และการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นแม่บท

ประถม แสงสว่าง (2537: 141-142) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กรว่าเป็นความพยายามในระยะในการที่จะปรับปรุงการแก้ปัญหา และกระบวนการใหม่ในการแก้ปัญหาขององค์กร โดยวิธีการจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีความร่วมมือ โดยเน้นการทำงานเป็นหมู่คณะ ทั้งนี้ด้วยความช่วยเหลือของผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการใช้ทฤษฎีและเทคโนโลยีของพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ ซึ่งรวมทั้งการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research)

Aplin และ Thompson (อ้างถึงใน เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ 2540 : 269) ให้คำจำกัดความของการพัฒนาองค์กรไว้ว่า เป็นความพยายามแบบหนึ่งที่ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของระบบทั้งหมดขององค์กร โดยอาศัยการวางแผนที่เป็นลำดับขั้นตอน

อรุณ รัชธรรม (2541: 205-207) ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กรไว้ดังนี้ คือ

- 1) ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน
- 2) เกี่ยวกับองค์กรโดยส่วนรวมทั้งหมด
- 3) ซึ่งเริ่มดำเนินการจากฝ่ายจัดการระดับสูง
- 4) เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผล และประสิทธิภาพขององค์กร
- 5) โดยวิธีสอดแทรกอย่างมีแผนในกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กรซึ่งอาศัย

ความรู้ที่ได้รับมาจากพฤติกรรมศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2545: 9) ได้สรุปความหมายของการพัฒนาองค์กรว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง ความพยายามอย่างมีแผนและต่อเนื่องเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบ โดยมีมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ทั้งนี้ต้องได้รับความเห็นชอบและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และต้องใช้เครื่องมือและเทคนิคทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ประกอบกับกระบวนการวิจัยเชิงแก้ปัญหาเป็นแม่แบบ

จากแนวคิดของ Porras และ Robertson (อ้างถึงใน ฉัญฐพันธ์ เจริญนันทน์ 2547: 8) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง กลุ่มของทฤษฎี กลยุทธ์ และเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะเพิ่มศักยภาพในการทำงานของพนักงานแต่ละคน ซึ่งส่งผลถึงการพัฒนาหน่วยงานและความสามารถขององค์กร โดยรวม และมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) การเพิ่มความสามารถในการทำงานของ
- 2) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมาชิกขององค์กร
- 3) การพัฒนาองค์กรมีพื้นฐานจากวิชาสังคมศาสตร์

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ(2550 : 478 -479) ให้ความหมาย

การพัฒนาองค์กรไว้ว่า เป็นความพยายามในระยะยาวที่จะปรับปรุงกระบวนการการแก้ปัญหาขององค์กร โดยการจัดการอย่างร่วมแรงร่วมใจและมีประสิทธิผลมากขึ้นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ด้วยความช่วยเหลือของตัวการการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) โดยการใช้ทฤษฎีและเทคโนโลยีของพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ (Action Research) และให้ความสำคัญที่การเจริญเติบโตและการพัฒนาองค์กรที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

- 1) การเปลี่ยนแปลงที่วางแผนไว้ล่วงหน้า
- 2) การเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะครอบคลุม
- 3) จุดเน้นจะอยู่ที่กลุ่มงาน
- 4) การเปลี่ยนแปลงในระยะยาว
- 5) ตัวการการเปลี่ยนแปลงจะมีส่วนร่วมอยู่ด้วย
- 6) การเน้นย้ำจะอยู่ที่การเข้าแทรกแซงและการวิจัยเพื่อการแก้ปัญหา

ส่วนแนวคิดของ Warren Burke และ Warren Schmidt (อ้างถึงใน วิเชียร วิทย์อุดม 2550 : 1) ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กรว่า กระบวนการเพิ่มความมีประสิทธิภาพของภาพองค์กร ด้วยการประสานความต้องการส่วนบุคคลในเรื่องของความก้าวหน้าและการพัฒนากับเป้าหมายขององค์กร กระบวนการเช่นนี้เป็นความพยายามที่จะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนทั่วทั้งองค์กรในระยะเวลาหนึ่ง

ชัยเสถียร พรหมศรี (2551: 118-119) ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กรไว้ว่า วิธีการอย่างเป็นระบบต่อการปรับปรุงขององค์กรที่ประยุกต์ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ และการวิจัยมาใช้ เพื่อเพิ่มความเป็นอยู่ที่ดีและความมีประสิทธิภาพของคนและองค์กร ซึ่งความหมายนี้มีนัยยะที่สำคัญ อยู่ 4 ประการ ที่สามารถอธิบายเกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาองค์กรได้แก่

- 1) การพัฒนาองค์กรเป็นวิธีการอย่างเป็นระบบต่อการเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน เป็นวัฏจักรที่มีโครงสร้างของการวินิจฉัยปัญหาและ โอกาสขององค์กร และประยุกต์ความเชี่ยวชาญเข้าไปสู่ปัญหาและโอกาสเหล่านั้น
- 2) การพัฒนาองค์กรตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวิจัยและทฤษฎีที่เข้มแข็ง ซึ่งเกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์ต่อความท้าทายที่องค์กรเผชิญอยู่

3) การพัฒนาองค์การตระหนักถึงความสัมพันธ์ที่มีการแลกเปลี่ยนกันระหว่างบุคคลและองค์การ หมายความว่าถ้าองค์การเปลี่ยน บุคคลในองค์การก็ต้องเปลี่ยนตามไปด้วย

4) การพัฒนาองค์การเป็นการมุ่งเน้นที่เป้าหมาย เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นและค้นหาเพื่อปรับปรุงความเป็นอยู่ที่ดีของบุคคลและความมีประสิทธิภาพขององค์การเป็นสำคัญ

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาองค์การ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การทั้งระบบและการได้มาซึ่งเป้าหมายของการปฏิบัติงานและเป้าหมายของบุคคลในองค์การตามที่ต้องการที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดของการพัฒนาองค์การ

2.2 แนวคิดของการพัฒนาองค์การ (Concepts of organizational development)

มนูญ วงศ์นารี (ม.ป.ป.: 1) ได้กล่าวว่า แนวคิดที่จะพัฒนาองค์การเนื่องมาจากสาเหตุการขยายตัวอย่างรวดเร็วและอย่างเร่งรีบของสิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้ คือ วิชาการความรู้ใหม่ เทคโนโลยีใหม่ ผู้เชี่ยวชาญที่เพิ่มมากขึ้น การติดต่อสื่อสารแบบใหม่ ผลิตภัณฑ์และผลิตภัณฑ์นั้นวันจะล้าสมัย ค่านิยมและอุดมการณ์ของคนรุ่นใหม่ เศรษฐกิจที่ขยายตัวทั่วโลก การค้า และการแข่งขันในตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ จำนวนประชากร และส่วนประกอบของประชากรที่เปลี่ยนแปลงไป และปัญหาสังคม และการเมืองที่เพิ่มมากขึ้น

แนวคิดของสุนันทา เลहनันท์ (2531: 71-96) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การมีสาเหตุมาจาก

1) ความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแนวยุทธศาสตร์ด้านการจัดการ (Managerial Strategies) เช่น ปรับปรุงแก้ไขเรื่องเทคนิค และกรรมวิธีในการปฏิบัติงาน ระบบการวินิจฉัยสั่งการ การจูงใจ การสื่อสารข้อความ และระบบการให้รางวัล เป็นต้น ดังนั้น องค์การจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างเป็นระบบ

2) ความจำเป็นที่จะสร้างบรรยากาศขององค์การที่สามารถสนองทั้งความต้องการของบุคคลและองค์การ และความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในองค์การให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ถ้าผู้บริหารระดับสูงที่มีบทบาทในการกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์การ ตระหนักถึงความต้องการนี้อย่างแท้จริงแล้วองค์การก็จะอยู่ในสภาพพร้อมสำหรับการพัฒนาองค์การ

3) ความจำเป็นต้องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ ตัวอย่างเช่น กรรมการบริษัทที่มีความเห็นว่าการบริหารงานแบบระบบครอบครัวของบริษัทไม่เหมาะสมกับสถานะของการแข่งขันในปัจจุบันแม้ว่าจะประสบความสำเร็จอย่างดีมาจากอดีต จึงมองเห็นว่ามีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแนวการบริหารจากระบบครอบครัวไปสู่ระบบการบริหาร โดยนัก

บริหารมืออาชีพ กรณีนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมทางการบริหารขององค์กรทั้งหมด ซึ่งจะต้องเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ หลายอย่างด้วยกัน เช่น การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ปทัสถาน ค่านิยม และหลักเกณฑ์ในการบริหารงาน เป็นต้น

4) ความจำเป็นต้องการเปลี่ยน โครงสร้าง และบทบาทต่าง ๆ ขององค์กร เป็นการรับรู้ว่าการจัดโครงสร้างและการกำหนดบทบาทต่าง ๆ ขององค์กรนี้ยังไม่เหมาะสมหรือขาดความชัดเจน เช่น ยังมีความสับสนว่าควรแยกแผนกพัฒนาออกจากกันหรือรวมกัน หรือควรจะมีมอบหน้าที่ดูแลงานด้านการบริหารงานธุรการ การบริหารงานบุคคลให้กับรองประธานบริษัทคนไหนดี ผู้จัดการสาขาสมควรจะได้รับมอบอำนาจให้คุมงานทางด้านวิชาการหรือไม่ เรื่องเหล่านี้จะเป็นความต้องการที่เกิดขึ้นเองซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กร

5) ความจำเป็นต้องการปรับปรุงความร่วมมือระหว่างกลุ่ม (Intergroup Collaboration) ทั้งนี้เนื่องจากพบว่าองค์กรต้องสูญเสียพลังหลายสิ่งหลายอย่างไปโดยเปล่าประโยชน์จากการแก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกันระหว่างกลุ่มภายในองค์กรถ้าองค์กรตระหนักและยอมรับว่าข้อขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้แต่สามารถควบคุมได้โดยอาศัยความร่วมมือของกลุ่ม จุดนี้ก็เป็นจุดเริ่มต้นที่จะนำไปสู่ความพยายามของการจัดโครงการเพื่อเพิ่มความร่วมมือระหว่างกลุ่ม

6) ความจำเป็นต้องการที่จะทำให้ระบบการสื่อสารเป็นไปอย่างกว้างยิ่งขึ้น เรื่อง ช่องทางของการติดต่อสื่อสารและการมีข้อมูลที่ทันสมัยที่เชื่อถือได้อย่างเพียงพอในการตัดสินใจเป็นเรื่องสำคัญทางการบริหารองค์กรส่วนใหญ่จะมีปัญหาทั้งทางด้านโครงสร้างของการติดต่อสื่อสารและคุณภาพของการติดต่อสื่อสาร เช่น การติดต่อสื่อสารไม่ทั่วถึงไม่ชัดเจนถูกบิดเบือนหรือไม่เปิดเผย เป็นต้น

7) ความจำเป็นต้องการที่จะทำให้ระบบการวางแผนที่ดีขึ้น การวางแผนเป็นหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการบริหาร แต่ก่อนมักจะเป็นหน้าที่เฉพาะของผู้บริหารผู้เดียว ปัจจุบันเป็นหน้าที่สำคัญของทุก ๆ คนในองค์กร แต่คนส่วนใหญ่จะขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการวางแผน ดังนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญที่สุดที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรเพื่อปรับปรุงการวางแผนและการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

8) ความจำเป็นจะต้องยุบรวมกับหน่วยงานอื่นหรือองค์กรอื่น ๆ ทั้งนี้เนื่องจากเป็นผลจากการแบ่งงานกันทำงานในที่สุดก่อให้เกิดปัญหาซับซ้อน และขาดการประสานงาน จึงเกิดความจำเป็นที่จะต้องรวมหน่วยงานต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่คล้าย ๆ กัน และเมื่อรวมกันแล้วก็เกิดปัญหาการขยายงานต้องการแยกตัวออกมาอีกปัญหาการรวมหรือการแยกจึงไม่รู้จบ ดังนั้นจำเป็นจะต้องมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ด้วยการพัฒนาองค์กร

9) ความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการจูงใจบุคคลในองค์กรเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและมุ่งประสานความต้องการส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยส่วนรวม

10) ความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ซึ่งอาจเกิดจากการขยายตัวและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีหรือวิทยาการสมัยใหม่ การติดต่อสื่อสาร ค่านิยม และอุดมการณ์ของคนรุ่นใหม่ สภาวะเศรษฐกิจที่ขยายตัว ปัญหาสังคมที่เพิ่มขึ้น ตลอดจนจนภาวะการแข่งขันกันทางตลาดและการค้า เป็นต้น ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องแสวงหากลไกที่จะปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้ จึงจำเป็นต้องวางแผนการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของ “การป้องกันปัญหา” (Proactive Approach) มากกว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในรูปของการ “ตามแก้ปัญหา” (Reactive Approach)

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (2545: 10-15) ได้เสนอแนวคิดของการพัฒนาองค์กรที่มีมาจากแรงผลักดันที่สำคัญ ดังนี้

1) ความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทางด้านวิทยาการ (The Knowledge Explosion) นับตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่สองการคิดค้นการวิจัยพัฒนาทางด้านวิชาการเจริญรุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว เช่น การคมนาคม และการติดต่อสื่อสาร การทำวิจัยเพื่อนำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ เข้ามาทดลองใช้เพื่อเพิ่มพูนด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร ด้วยสาเหตุจากแรงผลักดันทางด้านวิทยาการนี้เองทำให้องค์กรต้องหาวิธีการหรือเทคนิคเข้าสอดแทรกในองค์กรเพื่อความอยู่รอดของเทคนิคและวิธีการดังกล่าวนี้คือ การพัฒนาองค์กรนั่นเอง

2) ความล้าสมัยอย่างรวดเร็วของผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ (Rapid Product Obsolescence) เมื่อมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วทางด้านวิชาการและเทคโนโลยีย่อมส่งผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์หรือผลผลิตล้าสมัยไปอย่างรวดเร็ว การแข่งขันกันระหว่างองค์กรทางการวิจัย และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Research and Development) ยังส่งผลให้คุณภาพของผลิตภัณฑ์ดีขึ้น และราคาลดต่ำลง เช่น ผลิตภัณฑ์ทางการแพทย์ด้านอิเล็กทรอนิกส์ทำให้องค์กรต้องการพัฒนาองค์กรเพื่อความอยู่รอดขององค์กร และสมาชิกทุกคนในองค์กร

3) การเปลี่ยนแปลงในสัดส่วนของกลุ่มแรงงาน (The Changing Composition of The Labor Force) เมื่อการศึกษาของสมาชิกองค์กรเพิ่มมากขึ้นจึงเป็นสาเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านลักษณะของแรงงานในองค์กรเดิม ลักษณะของแรงงานในองค์กรอาจจะ เป็นแรงงานที่ไม่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถอะไรมากมีแต่การใช้แรงงานเป็นหลักหรือถ้าพอมีความรู้และทักษะก็มีเพียงเล็กน้อย เมื่อมีความเจริญทางการศึกษาเพิ่มขึ้นคนที่ได้รับ

การศึกษาดีมีเพิ่มมากขึ้น เราจึงเกิดมีแรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและทักษะเช่นนี้ เช่น อาชีพผู้เชี่ยวชาญทางด้านการวิจัยผู้ที่ทำงานด้านการบริหารหรือการจัดการ พนักงานขาย เลขานุการ เป็นต้น

4) การเปลี่ยนแปลงทางด้านทัศนคติและค่านิยมของกลุ่มแรงงาน (The Shifting in The Attitudes and Values of The Work Force) จากการที่กลุ่มแรงงานมีการศึกษาเพิ่มมากขึ้นจึงเป็นสาเหตุให้ทัศนคติและค่านิยมของกลุ่มแรงงานเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ค่าตอบแทนด้านการเงินเพียงอย่างเดียวไม่สามารถทำให้คนงานเกิดความพึงพอใจในงานได้อีกต่อไป คนงานต้องการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ไม่ต้องการลักษณะองค์กรที่มองเห็นกลุ่มแรงงานเสมือนเครื่องจักรกล ปราศจากความรู้สึกรักงานจะต้องทำงานตามคำสั่งชนิดที่เป็นการรับคำสั่งเพียงอย่างเดียว (One-way Communication) กลุ่มแรงงานใหม่นี้ต้องการที่จะท้าทายต่อความสามารถและสติปัญญา งานที่จะสามารถประยุกต์ความรู้ที่เขาได้ร่ำเรียนมา และเป็นงานที่เพิ่มพูนทักษะและวิชาการอีกด้วย

5) ปัญหาขององค์กรแบบราชการ (The Problems of The Bureaucratic Organization) องค์กรแบบราชการเป็นองค์กรที่มีการกำหนดโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาได้อย่างคงที่ มีการแบ่งงานกันตามความชำนาญเฉพาะด้าน เน้นการรวมอำนาจในการตัดสินใจ มีกฎระเบียบที่เคร่งครัด ลักษณะดังกล่าวนี้เป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น ความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทางด้านความรู้ วิทยาการ และเทคโนโลยี การเพิ่มอัตราส่วนของกลุ่มวิชาชีพ และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ นวัตกรรมใหม่ ๆ ทางด้านการสื่อสาร ความล้ำสมัยอย่างรวดเร็วของผลิตภัณฑ์ การเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยม และทัศนคติของกลุ่มแรงงานการแข่งขันกันด้านเศรษฐกิจที่ขยายตัวไปทั่วโลก จำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ปัญหาการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและการเมือง

6) ผลจากทฤษฎีการบริหารที่เปลี่ยนแปลงจากแนวการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific management) มาเป็นการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management) เหตุที่ต้องมีการพัฒนาแนวคิดทางการบริหารนั้นเนื่องจากนักทฤษฎีทางการบริหารเดิม (Classical Management) ไม่ได้วิเคราะห์องค์ประกอบด้านตัวบุคคลเลย ยังคงความเชื่อของนักทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ซึ่งมีความเชื่อว่าประสิทธิภาพของพนักงานจะสูงขึ้นหากมีการจูงใจด้วยระบบของการจ่ายผลตอบแทนต่อหน่วย และการออกแบบงานโดยวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว และปัญหาของความไม่มีประสิทธิภาพขององค์กรเป็นปัญหาอย่างหนึ่งของฝ่ายบริหารไม่ใช่ปัญหาของคนงาน แต่การเคลื่อนไหวทางมนุษยสัมพันธ์อันสืบเนื่องมาจากผลการทดลองที่โรงงานฮอว์ธอร์น (Hawthorne) ของบริษัทเวสต์ทิงตัน

อิเล็กทริก (Western electric) ซึ่งดำเนินการโดย Elton Mayo และผลสรุปการทดลองว่า คนงานมีความพอใจต่อการที่พวกเขาได้รับความสนใจจากผู้บังคับบัญชา คนงานจึงมีความรู้สึกรู้สึกว่าพวกเขาได้รับการยกย่องและมีสถานภาพที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งกระตุ้นหรือจูงใจให้พวกเขาเพิ่มการผลิตสูงขึ้น ดังนั้นพอจะเห็นได้ชัดว่าปัจจัยทางด้านสังคมและจิตวิทยานั้นมีความสำคัญต่อผลผลิตของคนงานมากกว่าสภาพแวดล้อมในการทำงาน

7) ผลจากการฝึกอบรมโดยใช้ห้องปฏิบัติการ (The Laboratory Training System) เมื่อประมาณปี ค.ศ. 1946 Kurt Lewin และกลุ่มผู้ร่วมงานทำการทดลองเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ (Group Dynamics) ที่ศูนย์วิจัยกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ของ MIT (The Research Center for Group Dynamics at MIT) แห่งแรกของ T-group เพราะในการสัมมนาในกลุ่มย่อยครั้งนี้ ผู้นำท้องถิ่นขออนุญาตเข้ามีส่วนร่วมฟังและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อมูลย้อนกลับที่กลุ่มผู้วิจัยได้ประมวลแล้วป้อนกลับสู่กลุ่ม ซึ่งสรุปประโยชน์ของการทดลองในห้องปฏิบัติการเรียนรู้ที่เรียกว่า T-group ดังนี้ คือ

7.1) ข้อมูลย้อนกลับที่ป้อนกลับคืนให้กับกลุ่มซึ่งเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มนั้นมีผลให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างมาก

7.2) กระบวนการของการสร้างกลุ่ม (Group building) มีศักยภาพอย่างสูงต่อการเรียนรู้และสามารถที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ที่เป็นจริงในองค์กรต่าง ๆ

T-group เป็นวิธีการใหม่ที่ได้รับ ความสนใจให้มีการติดตามทำวิจัยเพิ่มมากขึ้น

8) ผลจากวิธีการสำรวจข้อมูลและการส่งข้อมูลย้อนกลับ (The Survey Research Feedback System) Floy Man ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของลูกจ้างระดับปฏิบัติการสูงขึ้นตามลำดับจนถึงระดับผู้บริหาร เกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ปัญหาในการทำงาน รวมทั้งสิ่งที่คาดหวังจากองค์กร แล้วได้นำข้อมูลที่ได้อ้อนกลับเข้าสู่องค์กร โดยที่ข้อมูลนี้ได้ถูกนำมาอภิปรายร่วมกันทั้งระดับผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำมาซึ่งการวางแผนในการแก้ปัญหาขององค์กรร่วมกัน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงสถานะของประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรที่เกิดขึ้นได้ด้วยการนำเอาวิธีการสำรวจและป้อนข้อมูลย้อนกลับนี้ไปใช้ในองค์กรแทนที่จะใช้แต่วิธีการดั้งเดิมที่จะใช้การจัดฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะบุคคลหรือเฉพาะกลุ่ม เป็นต้น

9) ผลจากระบบเทคนิคและสังคม (The Social Technical System)

ประมาณปี ค.ศ. 1948 สถาบันวิสต็อกในกรุงลอนดอน ซึ่งเป็นสถาบันทางด้านมนุษยสัมพันธ์ได้เริ่มโครงการวิจัยเกี่ยวกับระบบเทคนิคและสังคมขึ้นที่บริษัทเกลเซีย แมทเทอร์ล สาขาตุสลิป เนื่องมาจากการที่องค์กรส่วนใหญ่ในขณะนั้น เช่น พวกองค์กรอุตสาหกรรมทั้งหมดรวมทั้งพวก

กิจการธนาคารและบริษัทประกัน ได้แสดงภาพพจน์ขององค์กรเป็นระบบเทคนิคปิด หมายความว่า องค์กรจะเน้นให้ความสำคัญทางด้านเทคนิคและเทคโนโลยีเป็นหลัก ไม่ได้ให้ความสำคัญกับ ปัจจัยทางด้านมนุษย์เลย แต่แนวคิดของสถาบันวิศต่อนั้นยึดหลักระบบเทคนิคและสังคมเปิด หมายความว่าองค์กรจะไม่เน้นด้านเทคนิคหรือด้านมนุษย์เพียงด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว แต่ องค์กรจะเน้นที่จะปฏิสัมพันธ์และความสัมพันธ์ของทั้งสองด้าน

กล่าวโดยสรุป ตาม แนวคิดที่จะพัฒนาองค์กร เนื่องจากการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ได้เปลี่ยนแปลงไปทุกหน่วยงาน จึงจำเป็นต้องปรับตัว และปรับปรุงพัฒนางานให้ ทัดเทียมกับความเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้านของการพัฒนาองค์กรตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนา องค์กร

2.3 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร (The Objective of The Development Organization)

วัตถุประสงค์ การพัฒนาองค์กรเพื่อเสริมสร้างควมมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพขององค์กรให้ปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและอยู่รอดปลอดภัยเมื่อประสบกับปัญหาต่าง ๆ นักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กรไว้ดังนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 312-313) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนา องค์กรไว้ดังนี้

- 1) เพื่อเสริมสร้างควมไว้วางใจในระหว่างสมาชิกขององค์กร
- 2) เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาขององค์กร
- 3) เพื่อสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา
- 4) เพื่อให้สมาชิกตระหนักในหน้าที่ ความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้เป็นไป ตามหลักวิชาการ โดยอาศัยข้อมูลและข่าวสารในการตัดสินใจ
- 5) แสวงหาวิธีการแก้ปัญหาในลักษณะที่ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจอย่าง ละมุนละม่อม
- 6) ส่งเสริมให้เปิดเผยในการติดต่อสื่อสารทั้งในแนวดิ่ง แนวนอน และแนวข้าง
- 7) เพื่อสร้างเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกเป็นผู้มีส่วนร่วมใน วัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน
- 8) เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปในแบบของการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ มากกว่าประสบการณ์ ซึ่งใช้มาเป็นเวลานาน

9) เพื่อช่วยกระตุ้นให้เกิดวิธีการบริหารงานแบบควบคุมตนเอง และการชี้แนะหรือกำหนดแนวทางของตนเอง ของสมาชิกในองค์การ

10) เพื่อธำรงและสร้างเสริมสัมพันธภาพบนรากฐานแห่งความร่วมมืออย่างจริงจัง

11) เพื่อเน้นให้เห็นความสำคัญของ “ กระบวนการทำงานโดยใช้กลุ่ม ” และผลของการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพโดยใช้วิธีการดังกล่าว

12) เพื่อยกระดับความรับผิดชอบของสมาชิกและกลุ่มในการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน

สุนันทา เลาหนันท์ (2531 : 65-66) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การไว้ดังนี้

1) เพื่อพัฒนาการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันสมัยให้องค์การมีระบบที่สามารถยืดหยุ่นให้เหมาะสมกับสภาพงานในทุกลักษณะ และหลุดพ้นจากระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจที่ดี มุ่งส่งเสริมให้องค์การปฏิบัติงานโดยยึดแนวคิดที่ว่ารูปแบบเกิดขึ้นหลังหน้าที่ (Forms Follow Functions) แทนที่จะทำงานในลักษณะหน้าที่ที่หลังรูปแบบการทำงานจะขึ้นอยู่กับหน้าที่ เมื่อมีหน้าที่แตกต่างกันรูปแบบจึงอาจแตกต่างกัน และรูปแบบจะต้องเกิดขึ้นภายหลังที่ต้องมีหน้าที่กระทำ

2) เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยส่งเสริมให้มีการรวมพลัง (High Collaboration) คิดค้นหาเทคนิคกลไกในการปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยการวางกฎระเบียบในการวิเคราะห์การทำงาน การจัดสรรทรัพยากร ตลอดจนสร้างวิธีการที่จะป้อนข้อมูลย้อนกลับ ในขณะที่องค์การและหน่วยงานต่าง ๆ กำลังปฏิบัติงาน

3) เพื่อมุ่งช่วยองค์การให้สามารถตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้สูงและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เป็นอย่างดีที่สุดตามมาตรฐาน

4) เพื่อส่งเสริมให้มีทัศนคติแบบร่วมมือร่วมใจต่อการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์การร่วมกัน ในขณะที่เดียวกันก็มุ่งลดทัศนคติแบบแข่งขันชิงดีชิงเด่นในระหว่างหน่วยงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน

5) เพื่อประสานเป้าหมายส่วนบุคคล และเป้าหมายขององค์การเข้าด้วยกันโดยส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับชั้นขององค์การได้วางแผนการปฏิบัติงาน โดยมุ่งยึดถือเอาเป้าหมายหลัก หรือวัตถุประสงค์ร่วมขององค์การเป็นแนวทาง

6) เพื่อเพิ่มสัมพันธภาพให้ดียิ่งขึ้น ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การรวมตลอดถึงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในทุก ๆ ระดับชั้นขององค์การด้วย

7) เพื่อขจัดอุปสรรคข้อขัดแย้งเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร ข้อความระหว่างบุคคล และกลุ่มคน ทั้งในแนวราบและแนวตั้ง

8) เพื่อมุ่งช่วยให้บุคคลในองค์การเผชิญหน้า และแก้ปัญหาความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ โดยยึดถือว่าการขัดแย้งเป็นสิ่งธรรมดาที่องค์การจะหลีกเลี่ยงไม่ได้

9) เพื่อนำองค์การไปสู่การจัดองค์การที่มีการตัดสินใจที่มีพื้นฐานมาจากฐานข้อมูล (Data base) มากกว่าค่านึงถึงอำนาจ

10) เพื่อมุ่งเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ล้าสมัย และเป็นตัวถ่วงความเจริญขององค์การให้เป็นแรงผลักดันหรือตัวเสริมสร้างวิธีการแก้ปัญหาที่ดี

ส่วน ประถม แสงสว่าง (2537: 143-144) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การไว้ดังต่อไปนี้

1) เพื่อพัฒนาองค์การให้ทันสมัยสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การได้ทันทั่วถึง

2) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานโดยนำเอาเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ มาปรับใช้

3) เพื่อสร้างระบบความรับผิดชอบร่วมกันเปลี่ยนแปลงจากเจตคติและความคิดเห็นที่มีต่อบุคคลและองค์การให้เกิดความสำนึกที่ดีต่อกัน

4) เพื่อสร้างบรรยากาศของการทำงานให้เกิดความตื่นตัวมีการแข่งขันกันสร้างผลงานเพื่อองค์การเป็นส่วนรวม

5) เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในบรรดาผู้ปฏิบัติงาน ทั้งผู้ปฏิบัติงานตามลำดับขั้นของสายการบังคับบัญชา และระหว่างผู้ร่วมงานในระดับเดียวกัน

6) เพื่อสร้างกลไกที่อำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และกลุ่มคน

7) เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานทุกระดับให้มีความรู้ความสามารถเพื่อให้องค์การคงอยู่หรือมีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป โดยต้องอาศัยบุคคลที่มีความรู้มากระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามทิศทางที่ต้องการ

อรุณ รักธรรม (2541: 207-208) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การไว้ว่า

1) เพื่อพัฒนาการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันสมัย และให้มีระบบที่สามารถเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างคล่องแคล่วกับสภาพงานในทุก ๆ ลักษณะอยู่เสมอ

2) เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยส่งเสริมให้มีการคิดค้นหาเทคนิคกลไกในการปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา

3) เพื่อส่งเสริมให้มีทัศนคติแบบร่วมมือร่วมใจกันอย่างเต็มที่ต่อการแก้ไขปัญหาขัดข้องต่าง ๆ ร่วมกัน ในขณะที่เดียวกันก็ลดทัศนคติแบบคิดเอาเพื่อเอาชนะในระหว่างพวกเขาด้วยกันให้เหลือน้อยที่สุด

4) เพื่อเพิ่มพูนสัมพันธภาพให้ดียิ่งขึ้นระหว่างส่วนงานต่าง ๆ ในองค์กรรวมตลอดถึงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกระดับชั้นขององค์กรด้วย

5) เพื่อส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับชั้นขององค์กรได้วางแผนและปฏิบัติงานโดยมุ่งยึดถือเอาเป้าหมายหลัก หรือวัตถุประสงค์รวมขององค์กรเป็นแนวทาง

6) เพื่อเพิ่มความไว้วางใจ เชื่อใจ ความเปิดเผย และแสวงหาแนวทางในการที่จะจูงใจคนให้ปฏิบัติงานบรรลุผลงานที่ดี และได้รับสัมฤทธิ์ผลมากยิ่งขึ้น

7) เพื่อจะจัดข้อขัดข้องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร ข้อความระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่มบุคคลในองค์กร

สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร (2549 : 53) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร โดยทั่วไป ๆ ดังต่อไปนี้

1) เพื่อยกระดับความไว้วางใจ และการสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกและหน่วยงานภายในองค์กร

2) เพื่อกระตุ้นให้มีความคิดและพิจารณาแก้ไขปัญหาขององค์กรร่วมกัน

3) เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศที่เปิดเผย ในการแก้ปัญหาภายในองค์กร

4) เพื่อหาทางให้ความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการแก้ปัญหาอยู่ที่จุดซึ่งใกล้ชิดกับข้อมูลและข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับปัญหาให้มากที่สุด

5) เพื่อใฝ่หาวิธีการแก้ปัญหาในลักษณะสร้างสรรค์หรือแบบร่วมมือร่วมใจกัน

6) ส่งเสริมให้มีความเปิดเผยในการติดต่อสื่อสาร

7) เพื่อสร้างเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน

8) เพื่อเพิ่มความสามารถในการบริหารงาน

9) เพื่อช่วยกระตุ้นให้เกิดการบริหารงานแบบควบคุมตนเอง

10) เพื่อเสริมสร้างสัมพันธภาพบนรากฐานแห่งความร่วมมือร่วมใจกัน

11) เพื่อส่งเสริมให้เห็นความสำคัญของกระบวนการทำงาน โดยใช้กลุ่ม

12) เพื่อยกระดับความรับผิดชอบของสมาชิกและกลุ่มในการวางแผนและปฏิบัติกรตามแผน

สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ(2550 : 479) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การมีดังนี้ คือ

- 1) การเพิ่มระดับความไว้วางใจและการสนับสนุนระหว่างกันและกันในกลุ่มสมาชิกองค์การ
- 2) ความพร้อมที่จะเผชิญปัญหาที่มีมากขึ้นแทนที่จะไปเก็บกคปัญหาขององค์การไว้
- 3) เพิ่มระดับการติดต่อสื่อสารในสี่ทิศทาง คือ จากระดับบนสู่ระดับล่าง ระดับล่างสู่ระดับบน ระดับแนวนอนหรือแนวราบ รวมตลอดถึงลักษณะทะแย
- 4) ส่งเสริมระดับขวัญและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน
- 5) ส่งเสริมให้มีการจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งมากกว่าที่จะเก็บกคไว้
- 6) พยายามกำจัดความขัดแย้งที่ไม่พึงประสงค์ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ
- 7) ส่งเสริมการจูงใจในกลุ่มพนักงานเจ้าหน้าที่ทุกระดับขององค์การ
- 8) ลดระดับพฤติกรรมทางการเมืองในกลุ่มผู้บริหารหรือผู้จัดการ
- 9) ส่งเสริมให้มีการตอบโต้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่าง ๆ

มากขึ้น

วิเชียร วิทยอุดม (2550 : 9-10) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การคือ

- 1) เพื่อพัฒนาองค์การให้ทันสมัย สามารถสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การได้ทันทั่วทั้ง
- 2) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีการนำเอาเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ มาปรับใช้
- 3) เพื่อสร้างระบบความรับผิดชอบร่วมกัน
- 4) เพื่อสร้างบรรยากาศของการทำงานให้เกิดการตื่นตัว มีการแข่งขันกันสร้างผลงานเพื่อองค์การเป็นส่วนร่วม
- 5) เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในบรรดาผู้ปฏิบัติงานตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา และระหว่างผู้ร่วมงานในระดับเดียวกัน
- 6) เพื่อสร้างกลไกที่อำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและกลุ่มคน

7) เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานทุกระดับให้มีความรู้ความสามารถ
สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและ
ประสิทธิผลขององค์การให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยการร่วมมือร่วมใจของทุกคนในองค์การ
จนสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้เป็นอย่างดีซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบของการพัฒนา
องค์การ

2.4 องค์ประกอบของการพัฒนาองค์การ (Elements of Organizational Development)

การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนเพื่อให้องค์การ
ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล นักปฏิบัติการด้านพัฒนาองค์การตระหนักดีว่า
ประสิทธิภาพของการพัฒนาองค์การนั้นขึ้นอยู่กับธรรมชาติของกระบวนการ หรือขั้นตอนในการ
ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการพัฒนาองค์การ ได้มีผู้เสนอ
แนวความคิดไว้ดังนี้

สุนันทา เลานันท์ (2531: 77-82) กล่าวถึงองค์ประกอบของการพัฒนา
องค์การมี 3 ด้าน

1) องค์ประกอบ : การตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การ

การวินิจฉัยปัญหาขององค์การ หมายถึง ความพยายามในการแสวงหาและ
รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ปัจจุบันขององค์การ ปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนผลของการกระทำ
ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ การวินิจฉัยปัญหาขององค์การจะต้อง
เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เริ่มต้นด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดถึง
การวิเคราะห์ข้อมูล ความถูกต้องของวินิจฉัยขึ้นอยู่กับ การรวบรวมข้อมูลที่ดีโดยอาศัยการมีส่วน
ร่วมของผู้ประสบปัญหา และต้องได้รับความร่วมมือจากที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์การ ซึ่งเป็น
ผู้เชี่ยวชาญทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ สามารถวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ สิ่ง
ที่ควรคำนึงถึงมากที่สุดคือ การตรวจวินิจฉัยอย่างเป็นระบบและถูกต้อง อันจะช่วยให้สามารถ
วางแผน ใช้เทคนิคการสอดแทรกได้อย่างถูกต้องที่สุด ดังนั้น ถ้าหากขาดความเข้าใจเรื่อง
กระบวนการ และวิธีการตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การแล้วขั้นตอนอื่น ๆ ของการพัฒนาองค์การ
ก็แทบไม่มีความหมายเลย

2) องค์ประกอบ : การปฏิบัติการ โดยใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การ

การปฏิบัติการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของการพัฒนาองค์การอันหนึ่ง
ที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการวางแผนปฏิบัติการ ได้แก่

2.1) การกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์เกี่ยวข้องโดยตรงกับการตรวจวินิจฉัยปัญหา และการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นระบบ

2.2) การเลือกเทคนิค วิธีการ หรือกิจกรรมสอดแทรกที่เหมาะสมเพื่อทำให้ผล การเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ที่ปรึกษาด้านการพัฒนางานจะให้ความช่วยเหลือในการพิจารณาเลือกใช้วิธีการและกิจกรรมต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสภาพของปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยมีการทำความเข้าใจร่วมกันกับกลุ่มผู้รับความช่วยเหลือ (Client) เพื่อเลือกว่าเทคนิค หรือกิจกรรมใดที่เหมาะสมจะนำไปสอดแทรกในกระบวนการใดหรือระบบย่อยใด ทั้งนี้ เนื่องจากว่าแต่ละเทคนิคหรือกิจกรรมเหมาะสมสำหรับสถานการณ์ที่แตกต่างกันไปเทคนิคที่ใช้ สามารถใช้สอดแทรกให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ เช่น วัฒนธรรม ค่านิยม และปทัสถาน ขององค์กร เรื่องสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม เรื่อง โครงสร้างและแนวปฏิบัติงาน และเรื่องการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งร่วมกัน เป็นต้น

2.3) การวางแผนรายละเอียดเกี่ยวกับเทคนิควิธีการ หรือกิจกรรมสอดแทรกที่จะนำไปดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2.4) การดำเนินการเปลี่ยนแปลง เป็นการนำแผนรายละเอียดไปปฏิบัติตาม สภาพการณ์ที่เป็นจริงขององค์กร และต้องมีการสังเกตปฏิกิริยาและพฤติกรรม ตลอดจนพิจารณา ผลต่าง ๆ ที่อาจสืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของบุคคล

3) องค์ประกอบ : การบริหารและการบำรุงรักษากระบวนการ

การบริหารและการบำรุงรักษากระบวนการเป็นองค์การที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการพัฒนางานโดยตรง ในขณะที่สององค์ประกอบที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งได้แก่ การ ตรวจวินิจฉัยขององค์กร และการปฏิบัติการณ์นั้น เกี่ยวข้องกับเรื่องขององค์กรทั้งระบบ เป้าหมาย สูงสุดของการพัฒนางานคือการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เมื่อได้มีการตัดสินใจยอมรับการพัฒนางาน และมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ แล้ว องค์กรจะต้องปฏิบัติตามแผน ในขั้นนี้เององค์ประกอบการบริหาร และการบำรุงรักษา กระบวนการจะมีบทบาทสำคัญ กล่าวคือ จะต้องมีการตรวจสอบและติดตามดูว่ามีการเปลี่ยนแปลง เกิดขึ้นตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร และสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่อันใดบ้างเอื้ออำนวย ประโยชน์ต่อการเพิ่มสมรรถนะส่วนบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์กรโดยส่วนรวม โดยทั่วไป องค์ประกอบนี้จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการต่าง ๆ ได้แก่ การบริหารโครงการ การตรวจสอบ การดำเนินงาน การติดตามผล และการประเมินผล ทั้งนี้โดยใช้ข้อมูลย้อนกลับ

การบริหารและการบำรุงรักษากระบวนการประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่ ต้องดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

3.1) การตรวจสอบและวิเคราะห์ องค์การเพื่อปรับปรุงและฟื้นฟูสมรรถนะของ
องค์การ

3.2) การใช้แม่แบบวิจัยเชิงปฏิบัติการในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ
และมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.3) การทำให้มั่นใจว่าสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการ และการใช้
เทคนิคการพัฒนาองค์การ

3.4) การตรวจสอบความสามารถในการแก้ไขปัญหาขององค์การ ทั้งที่เกิดจาก
ภายในและภายนอกองค์การ

3.5) การทดสอบประสิทธิภาพของเทคนิคหรือเครื่องมือการพัฒนาองค์การ โดยใช้
ข้อมูลป้อนกลับจากองค์การ

3.6) การตรวจสอบดูว่าผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสอดคล้องหรือ
สนองต่อความต้องการขององค์การหรือไม่ อย่างไร

3.7) การตรวจสอบความเหมาะสมของการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การ

3.8) การติดตามตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจว่า ผลที่เกิดจากการพัฒนาองค์การ ไม่ว่าจะ
จะเป็นผลโดยตรงหรือผลกระทบ จะไม่เป็นอุปสรรคหรือขัดต่อเป้าหมายขององค์การ

สุธีและสมาน (2541 : 117-118 อ้างถึงใน วิเชียร วิทญูดม 2550 : 13-14)

กล่าวถึงองค์ประกอบของการพัฒนาองค์การมีดังต่อไปนี้

- 1) นักปฏิบัติการการพัฒนาองค์การ คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การ
- 2) หัวหน้างาน
- 3) ผู้ปฏิบัติงานทุกคน
- 4) โครงการพัฒนาองค์การ
- 5) ทฤษฎีการพัฒนาองค์การ
- 6) ผู้ประเมิน

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการพัฒนาองค์การ คือ การปฏิบัติงานทั้งระบบใน
อันที่จะช่วยให้การดำเนินการโครงการพัฒนาองค์การดำเนินได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

3. กระบวนการพัฒนาองค์การ (Organizational Development Process)

การดำเนินงานต่าง ๆ ที่เป็นระบบ มีแบบแผน และหลักเกณฑ์ที่แน่นอนจะต้องดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนตามลำดับความสำคัญ และต่อเนื่องเพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

นักวิชาการได้เสนอแนวคิด กระบวนการพัฒนาองค์การไว้ดังนี้

มณูญ วงศ์นารี (ม.ป.ป.: 25) ได้เสนอขั้นตอน ของแม่แบบการแก้ปัญหาที่มี 6 ขั้นตอน คือ การตระหนักรับรู้ปัญหา การรวบรวมข้อมูล การตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การ การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง การใส่สิ่งสอดแทรกหรือการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ และการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงองค์การ นอกจากนี้ Davis และ Newstrom (1985: 262 อ้างถึงใน สุนันทา เลานันท์, 2531: 88-91) ได้อธิบายกระบวนการพัฒนาองค์การที่มุ่งสร้างทีมในการทำงาน ซึ่งเป็นแนวคิดในการทำงานกลุ่ม ขั้นตอนของกระบวนการมี 7 ขั้นตอนคือ การวินิจฉัยเบื้องต้น การรวบรวมข้อมูล การตรวจสอบข้อมูล การวางแผนปฏิบัติงาน การสร้างทีม การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม และการประเมินผลและติดตามผล

สุนันทา เลานันท์ (2531: 91-93) ได้กล่าวโดยสรุปว่า กระบวนการพัฒนาองค์การ มี 8 ขั้นตอน คือ การเกิดปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนาองค์การ การยอมรับและติดตามพัฒนาการองค์การ การเข้ามาของที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ การทำสัญญาระหว่างที่ปรึกษากับองค์การที่กำลังประสบปัญหา การรวบรวมข้อมูล และการวินิจฉัยปัญหา การป้อนข้อมูลย้อนกลับ การนำเทคนิคการพัฒนาองค์การมาใช้แก้ปัญหา และการประเมินผล

อย่างไรก็ตาม สุนันทา เลานันท์ (2531: 88) ให้ความหมาย กระบวนการพัฒนาองค์การที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิผลและความก้าวหน้าแก่องค์การ คือ กระบวนการพัฒนาองค์การ โดยใช้แม่แบบการสร้างทีมของ Davis และ Newstrom ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน กล่าวคือ การวินิจฉัยเบื้องต้น การรวบรวมข้อมูล การตรวจสอบข้อมูล การวางแผนปฏิบัติงาน การสร้างทีมงาน การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม และการประเมินผลและติดตามผล

ส่วนกระบวนการพัฒนาองค์การของ คีรอร์ ชันชหัตถ์ (2536: 185) ได้เสนอไว้ว่า ขั้นตอนในการพัฒนาองค์การ มี 5 ขั้นตอน คือ การสร้างความเข้าใจ การรวบรวมปัญหา การวางแผนเพื่อพัฒนาองค์การ การสร้างกลุ่มเพื่อพัฒนาองค์การ และการสอดแทรกกิจกรรมเพื่อพัฒนาองค์การ

นอกจากนี้ อรุณ รักธรรม (2541: 52) และวิชัย โถสุวรรณจินดา (2535: 211) ได้กล่าวสนับสนุนว่า การสร้างทีมงานจะช่วยเพิ่มประสิทธิผลของการทำงานและปรับปรุง

ประสิทธิภาพในการทำงาน กระบวนการพัฒนาองค์การตามแนวคิดของ Davis และ Newstrom จึงมีความสำคัญเหมาะสมที่จะนำมาพัฒนาองค์การในโรงเรียนในปัจจุบัน

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2547 : 16-17) กล่าวไว้ว่า กระบวนการพัฒนาองค์การมี ขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

- 1) การวินิจฉัยองค์การ (Organization Diagnosis)
- 2) การกำหนดกลยุทธ์และวางแผนพัฒนาองค์การ (Establish Organization Development Strategy and Implementation Plan)

3) การดำเนินงานพัฒนาองค์การ (Organization Development Intervention)

4) การประเมินการพัฒนาองค์การ (Organization Development Evaluation)

สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร (2549 : 63) พอสรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาองค์การมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1) ขั้นการให้ความรู้ และทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์แก่ผู้บังคับบัญชา ระดับชั้นและมุ่งเน้นให้เกิดการเชื่อมั่นศรัทธาในตนเองและผู้อื่น

2) ขั้นการตรวจวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ขององค์การรวมทั้งการสำรวจ ข้อมูลต่าง ๆ และสมมติฐานเบื้องต้น

3) ขั้นการรวบรวมข้อมูลและการทดสอบสมมติฐานที่กำหนดไว้

4) ขั้นวางแผนการดำเนินการเป็นขั้นการวางหรือกำหนดทางเลือก

5) ขั้นการปฏิบัติตามแผนเป็นขั้นการนำทางเลือกต่าง ๆ หรือยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่เหมาะสมไปประยุกต์ใช้

6) ขั้นการประเมินการปฏิบัติการ เป็นการประเมินและติดตามผลถึงผลที่ได้รับ จากการนำทางเลือกหรือยุทธศาสตร์จากการวางแผนไว้อย่างเป็นทางการไปใช้ว่า ได้ผลหรือมีผลกระทบอย่างไร

กล่าวโดยสรุป กระบวนการพัฒนาองค์การ หมายถึง ขั้นตอนต่าง ๆ ในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อวางแผนการเปลี่ยนแปลงระบบ และกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การ อันจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพ และความก้าวหน้าแก่องค์กร

กระบวนการพัฒนาองค์การจากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว ผู้วิจัยได้เลือก ศึกษากระบวนการพัฒนาองค์การจากแนวคิดของ (Davis และ Newstrom อ้างถึงใน สุนันทา เลहनันท์, 2531: 88) มีกระบวนการพัฒนาองค์การ 7 ขั้นตอน คือ

3.1 การวินิจฉัยเบื้องต้น (Initial Diagnosis)

3.2 การรวบรวมข้อมูล (Data Collection)

- 3.3 การตรวจสอบข้อมูล (Data Confrontation)
- 3.4 การวางแผนปฏิบัติงาน (Action Planning)
- 3.5 การสร้างทีมงาน (Team Building)
- 3.6 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Intergroup Development)
- 3.7 การประเมินผลและติดตามผล (Evaluation and Follow up)

ได้กล่าวรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 การวินิจฉัยเบื้องต้น (Initial Diagnosis)

การวินิจฉัยเบื้องต้น เป็นกิจกรรมลำดับแรกของกระบวนการพัฒนาองค์การ โดยใช้แม่แบบการสร้างทีมที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องกำหนด โครงการพัฒนาองค์การที่ต้องการเพื่อการดำเนินงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีผู้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการวินิจฉัยเบื้องต้นไว้ดังนี้

การวินิจฉัย หมายถึง การไต่ตรอง พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525: 768) ส่วน Davis และ Newstrom (อ้างถึงใน สุรินทร์ เลานันท์, 2531: 89) กล่าวว่า การวินิจฉัยเบื้องต้น คือการที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การและที่ปรึกษา ร่วมกันกำหนด โครงการพัฒนาองค์การที่ต้องการ โดยการวินิจฉัยโครงสร้างและหน้าที่ขององค์การ การวินิจฉัยเบื้องต้นจะ ช่วยมุ่งเน้นที่ตัวองค์การ การวินิจฉัยจะทำให้ทราบถึงจุดที่ต้องเปลี่ยนแปลงทั้งในระบบโครงสร้าง และตัวบุคคล

อารี เพ็ชรสุด (2531: 79-80) ได้สรุปว่า โครงสร้างขององค์การคือ การแบ่งงานและแบ่งความรับผิดชอบให้บุคคลปฏิบัติ และสรุปองค์ประกอบของการจัดการโดยย่อ

1) การกำหนดหน้าที่การงาน คือ การแสดงลักษณะของงานโดยแยกออกกันให้เห็นความแตกต่างกันของงานแต่ละอย่าง

2) การแบ่งการทำงาน คือ การแบ่งภาระหน้าที่ที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้ร่วมงานแต่ละคน

3) การรวมและการกระจายอำนาจในการจัดองค์การ ได้แก่ การมอบอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการให้แก่หน่วยงานย่อยภายในองค์การ

4) หน่วยงานที่สำคัญในองค์การ ได้แก่ การกำหนดตำแหน่งของผู้ร่วมงาน แบ่งเป็น 2 หน่วยคือ หน่วยงานหลัก หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่โดยตรงกับวัตถุประสงค์หลักขององค์การ และหน่วยงานที่ปรึกษา หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่เพื่อให้งานหลักปฏิบัติหน้าที่

ได้ผลดียิ่งขึ้น บางครั้งอาจมีหน่วยงานจำเป็นช่วยเหลือ จะช่วยให้หน่วยงานหลัก และหน่วยงานที่
ปรึกษาดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5) การส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ หมายถึง การพิจารณา
ช่องทางให้การปฏิบัติงานภายในองค์การดำเนินไปโดยสะดวก รวดเร็ว

6) สายการบังคับบัญชา หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์กันตามลำดับชั้น
ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละองค์การ

7) ช่องการบังคับบัญชา คือ การกำหนดให้แน่นอนลงไปว่าผู้บังคับบัญชาคณ
หนึ่งมีขอบเขตการรับผิดชอบในการบังคับบัญชามากน้อย กว้างขวางเพียงใด

8) เอกภาพทางการบริหาร หมายถึง การจัดให้อำนาจควบคุมการบังคับบัญชา
มารวมอยู่ที่ผู้หนึ่งผู้ใด หรือคณะบุคคลคณะใดคณะหนึ่งโดยเด็ดขาด

9) อำนาจหน้าที่ เป็นสิทธิที่จะออกคำสั่ง และอำนาจที่จะโน้มน้าวให้บุคคลอื่น
ปฏิบัติตาม

10) การกำหนดความรับผิดชอบ คือสิ่งที่เป็นสิทธิในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ใน
การปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง อันหมายถึง การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

ส่วน กิติมา ปรีดีติลล (2543: 25) กล่าวว่า การจัดองค์การเป็นเทคนิคพื้นฐานใน
การบริหารงานอย่างหนึ่ง มีลักษณะเป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การนั้น ๆ ขึ้นมา เป็นการ
ช่วยให้ทราบถึงตำแหน่งสถานะ และการควบคุมบังคับบัญชาอย่างกว้าง ๆ ทำให้สามารถจัด
โครงสร้างเหมาะสม สอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์การ อำนาจหน้าที่ ความ
รับผิดชอบของทั้งหน่วยงานหลัก และหน่วยงานที่ปรึกษา และหน่วยงานให้ความช่วยเหลือ
หลักการของการจัดองค์การจะต้องมีนโยบายและวัตถุประสงค์อันชัดเจน มีการแบ่งงานกันตาม
ความชำนาญ มีการจัดสายบังคับบัญชา ช่วงการบังคับบัญชา และอำนาจทางการบริหาร

วิเชียร วิทษอุดม (2550 : 63) กล่าวถึง การวินิจฉัยว่า เป็นกระบวนการภายใต้การ
จัดระบบหน้าที่ขององค์การ รวมถึงการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติทั่วไป และทำการ
วิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ เหล่านั้นและทำการสรุปถึงการเปลี่ยนแปลงและนำมาพัฒนาให้ดีขึ้น

กล่าวโดยสรุปแล้ว การวินิจฉัยเบื้องต้น คือ เป็นการวินิจฉัยเกี่ยวกับโครงสร้าง
ขององค์การ และหน้าที่ขององค์การรวมทั้งการต้องการที่จะพัฒนาองค์การเพื่อให้การดำเนินงาน
บรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ และความก้าวหน้าขององค์การ และสามารถปรับปรุงแก้ไข และเพิ่ม
ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

3.2 การรวบรวมข้อมูล (Data Collection)

การรวบรวมข้อมูล เป็นกระบวนการขั้นที่สองตามกระบวนการพัฒนาองค์การ โดยใช้แม่แบบการสร้างทีม ได้มีผู้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ดังนี้

ส่วนมณูญ วงศ์นารี (ม.ป.ป.: 27) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่าการรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการประชุมเพื่อทราบความรู้สึกนึกคิด การระบายความในใจ การสำรวจแบบมาตราส่วนของ Rensis Likert การทบทวนประเมินผลหน่วยงาน

Davis และ Newstrom (อ้างถึงใน สุรนันทา เลานันท์, 2531: 89) กล่าวว่า การรวบรวมข้อมูลคือการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับองค์การ กระบวนการมนุษย์ในองค์การ บรรยากาศ ปัญหาและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ สุรนันทา เลานันท์ ได้เสนอวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ดังนี้ คือ การตอบแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกตโดยตรง และการวิจัยในลักษณะต่าง ๆ

อนุกุล เขียงพุกทวารวดี (2535: 32-33) ได้เสนอว่า การรวบรวมข้อมูลมีหลายวิธี คือ

- 1) การสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม ผู้สัมภาษณ์จะต้องอาศัยทักษะและเทคนิคในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดีจึงจะสามารถหยั่งทราบถึงทัศนคติ และความรู้สึกของสมาชิก และได้รายละเอียดมาก พบปัญหาที่ซ่อนเร้น
- 2) การออกแบบสอบถาม สะดวกในการใช้ ผู้ให้ข้อมูลเต็มใจมีโอกาสได้ระบายความรู้สึก การออกแบบสอบถามต้องคำนึงถึงการให้ผู้ตอบตอบอย่างได้ข้อมูลมากที่สุด กระชับ มีระดับน้ำหนักต่อเนื่องกัน และเปิดโอกาสให้ได้ระบายความรู้สึกในปัญหาต่าง ๆ อย่างเต็มที่
- 3) การใช้มาตราส่วนประมาณค่าเป็นวิธีการให้คะแนนในรูปสเกลเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนร่วมแต่ละคนให้คะแนนองค์การของตนในรูประบบบริหารในแง่มุมต่าง ๆ เช่น ภาวะผู้นำ การกำหนดจุดมุ่งหมาย การตัดสินใจ สเกลนี้จะทำให้เห็นโฉมหน้าขององค์การได้อย่างดี ทั้งในอดีตและอนาคต
- 4) การประชุมเผชิญหน้ากันร่วมกันกำหนดปัญหา และแก้ปัญหาพร้อมกัน อาจทำได้หลายวิธี เช่น แบบระดมพลังสมอง แบบการให้ข้อมูลระหว่างกลุ่ม เป็นการกำหนดปัญหาที่สำคัญ จัดลำดับความสำคัญ และกำหนดวิธีแก้ปัญหา ปัญหาที่ถูกระบุพร้อมวิธีแก้ไขได้รับการแก้ไขให้เป็นที่น่าพอใจได้เพียงใด
- 5) การหาข้อมูลจากผลที่เกิดขึ้น คือการรวบรวมผลงานหรือรายงานผลการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถพยากรณ์ได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้น จะดำเนินการอย่างไรซึ่งขั้นต่อไปถึงการกำหนดปัญหา แก้ปัญหาโดยสร้างเป้าหมาย และวิธีการดำเนินการ

6) การสังเกตการณ์ เป็นการเก็บข้อมูลโดยการสังเกต โดยการนั่งและการดูข้อมูลจากการสังเกต จะใช้ประโยชน์ได้ดีในการสร้างกลุ่ม และสร้างประสิทธิผลของทีมที่ปรึกษา จะมองเห็นความขัดแย้ง อุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร และการตัดสินใจ และเมื่อที่ปรึกษาเสนอข้อมูลเหล่านี้กลับไปหากกลุ่ม ก็อาจก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2547 : 77) กล่าวถึง การรวบรวมข้อมูล ว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญ และจำเป็นสำหรับการวิเคราะห์ปัญหาขององค์การ ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์
- 2) การกำหนดปัจจัยที่จะศึกษา
- 3) เลือกวิธีการเก็บข้อมูล
- 4) ดำเนินการเก็บข้อมูล

กล่าวโดยสรุป การรวบรวมข้อมูลเป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับองค์การ บรรยากาศ พฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลในองค์การ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทำได้หลายวิธี เช่น การสังเกต การตอบแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์

3.3 การตรวจสอบข้อมูล (Data Confrontation)

การตรวจสอบข้อมูล เป็นการนำเสนอข้อมูลจากขั้นการรวบรวมข้อมูล มาตรวจสอบและวิเคราะห์เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าข้อมูลที่ได้มามีมูลความจริง มีเหตุผล และเป็นข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ Davis และ Newstrom (อ้างถึงใน สุนันทา เลานันท์, 2531: 89) ได้เสนอว่า วิธีการตรวจสอบข้อมูลอาจทำได้โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการ วิธีการสำรวจข้อมูล และส่งข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งทั้งสองวิธีนี้จะช่วยให้ฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบข้อมูลซึ่งกันและกัน มีการเสนอความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ อันจะนำไปสู่การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในการพัฒนาองค์การ

ส่วน อนุกุล เขียงพุกษาวัลย์ (2535: 34-35) กล่าวว่า การตรวจวินิจฉัยเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมมาสรุปสภาพปัจจุบัน ปัญหาขององค์การตามลำดับความจำเป็นเร่งด่วนของการพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้ดำเนินงานไปสู่สภาพที่ต้องการในอนาคตขององค์การ แนวทางการวิเคราะห์ตรวจวินิจฉัยมีดังนี้

- 1) นำข้อมูลจากขั้นการรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ โดยใช้ข้อมูลทางสถิติ แล้วนำมาสรุปว่า พฤติกรรมขององค์การในแต่ละด้านที่ศึกษาเป็นอย่างไร

2) ประเด็นที่ต้องวินิจฉัยก็คือ อุปสรรคของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ แล้วนำสภาพที่เป็นปัญหานั้นมาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา ซึ่งประกอบด้วย ระบบการสื่อสาร บทบาทหน้าที่ของสมาชิก การแก้ปัญหาและการตัดสินใจของกลุ่ม มาตรฐานความประพฤติ และความเจริญงอกงามของกลุ่ม ภาวะผู้นำ และการใช้อำนาจหน้าที่ กระบวนการระหว่างกลุ่ม

3) การกำหนดเป้าหมาย คือ การหาทางแก้ไขปัญหา การกำหนดเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงอย่างกว้าง ๆ ว่าควรจะทำอะไร และอย่างไร

กล่าวโดยสรุป การตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูล คือ การนำเสนอข้อมูลในชั้น การรวบรวมข้อมูลมาตรวจสอบ และวิเคราะห์เพื่อความมั่นใจว่าข้อมูลที่ได้มานั้นมีมูลความจริง วิธีการตรวจสอบ เช่น การวิจัยเชิงปฏิบัติการ วิธีการสำรวจข้อมูลและส่งข้อมูลย้อนกลับ

3.4 การวางแผนปฏิบัติงาน (Action Planning)

3.4.1 ความหมายของการวางแผนปฏิบัติงาน (Action Planning)

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการวางแผนปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2529: 21) ได้ให้ความหมายของการวางแผนว่า การวางแผนหมายถึง การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร เมื่อไร ด้วยวิธีการอย่างไร และจะให้ใครทำ ประชุม รอดประเสริฐ (2538: 79) กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่บุคคล หรือหน่วยงานได้กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้าเพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต การวางแผนประกอบด้วย กระบวนการต่าง ๆ หลายขั้นตอน ซึ่งบางขั้นตอนมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับการกระทำก่อน และด้วยความรวดเร็ว ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2538: 2) กล่าวว่า การวางแผน เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหรือองค์การตัดสินใจไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับงานบางอย่างที่จะกระทำในอนาคต กระบวนการดังกล่าวประกอบด้วย ขั้นตอนต่าง ๆ ที่เป็นชุดกิจกรรมที่ต่อเนื่องกันซึ่งบางขั้นตอนเป็นเรื่องที่ต้องทำทันที เพื่อที่จะให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการได้

กิติมา ปรีดีดิลล (2543: 24) กล่าวว่า การวางแผนหมายถึง การเตรียมการล่วงหน้าเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ วิธีการแก้ปัญหา ตลอดจนการแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุด ง่ายที่สุด และรวดเร็วที่สุด เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และยังรวมถึง การจัดลำดับกิจกรรมสำคัญตามลำดับก่อนหลัง และตามลำดับเวลาที่จะต้องทำให้เสร็จ จัดให้มีทรัพยากรบริหารให้เพียงพอ วางแผนเพื่อให้มีการประสานงาน ตลอดจนกำหนดกระบวนการควบคุมงาน

สมยศ นาวิการ (2547: 65) อธิบายว่า การวางแผนเกิดขึ้นกับกิจกรรมทุกประเภท การวางแผนเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานที่เราทำการตัดสินใจว่าเป้าหมายของเราคืออะไร และเราทำให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายดังกล่าวนี้ได้อย่างไร โดยข้อเท็จจริงแล้วการวางแผนขององค์กรจะต้องกระทำก่อนหน้า que การจัดการสั่งการ และการควบคุมเพราะว่าหน้าที่การบริหารเหล่านี้จะดำเนินตามการตัดสินใจของการวางแผนเท่านั้น ในการวางแผนผู้บริหารขององค์กรจะต้องตัดสินใจว่า กระทำอะไร กระทำเมื่อไร กระทำอย่างไร และใครเป็นคนทำ การวางแผนจะเกิดขึ้นในทุกส่วนขององค์กร ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์กรจะกระทำ การวางแผนในแบบต่าง ๆ กัน

สรุปได้ว่า การวางแผนการปฏิบัติงาน คือ การวางแผนในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน และจัดลำดับการทำงานว่าสิ่งใดทำก่อน ทำหลัง และบุคคลใดบ้างเป็นคนทำและให้สำเร็จลุล่วงตามที่กำหนดไว้

3.4.2 ความสำคัญของการวางแผน (Importance of Planning)

พัฒนาองค์กร กล่าวคือ การวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำงานทันกับเวลาและโอกาสต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ มีบุคคลต่าง ๆ กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ดังต่อไปนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2538: 23-24) สรุปความสำคัญของการวางแผนได้ดังนี้

- 1) การวางแผน ช่วยให้สามารถระบุเป้าหมาย ความสำเร็จ หรือผลงานที่ต้องการออกมาได้อย่างชัดเจน
- 2) การวางแผน ช่วยให้การกำหนดและระบุหน่วยงานที่รับผิดชอบจะต้องทำโดยแบ่งแยกให้เห็นชัดเจนว่าใครรับผิดชอบทำอะไร ด้วยเหตุผลอะไร และต้องทำเมื่อไร
- 3) การวางแผน ช่วยให้กิจการสามารถมีนโยบายที่ชัดเจนที่จะนำมาใช้เป็นเครื่องชี้นำ และประสานการทำงานของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็แยกกันรับผิดชอบ ทำการตัดสินใจแก้ปัญหาในหน้าที่การงานของตน
- 4) การวางแผน ช่วยให้มีมาตรการระงับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า และทำการป้องกันหรือแก้ไขก่อนที่จะเกิดการเสียหาย
- 5) การวางแผน ช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้วิธีการควบคุมที่คล่องตัวและเหมาะสม

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการวางแผนสามารถช่วยให้รู้เป้าหมาย ความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างชัดเจน

3.4.3 กระบวนการวางแผน (The Processes Planning)

การวางแผนต้องกระทำเป็นระบบ เป็นขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง เป็นงานที่ครอบคลุมทั้งการจัดทำแผน การนำแผนออกปฏิบัติ หรือบริหารแผน และการประเมินผล

สุเมธ เคียววิศเรศ (2527: 83-85) ได้แบ่งกระบวนการวางแผนไว้ 8 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) ขั้นการดำเนินการก่อนวางแผน งานนี้ผู้นำจะต้องคิดและทำในการดำเนินการก่อนวางแผน ได้แก่ การเตรียมพร้อมทั้งในด้านการจัดองค์การ วิธีการ การขอความร่วมมือ และลักษณะของข้อมูลที่ต้องการหา เช่น มีการจัดตั้งคณะกรรมการ วางแผน กำหนดแนวทาง ขั้นตอน วิธีการทำงาน และกำหนดข้อมูลที่ต้องการรวบรวม
- 2) ขั้นวิเคราะห์ปัญหา เป็นการวิเคราะห์ว่างานที่อยู่ภายในอำนาจหน้าที่องค์การในแต่ละด้านมีข้อบกพร่องหรือมีปัญหาอะไรที่สมควรได้รับการแก้ไข เมื่อทราบถึงปัญหาแล้วก็ทำการรวบรวมปัญหาเหล่านั้น เพื่อดำเนินการวางแผนแก้ไขต่อไป
- 3) ขั้นการกำหนดแผนงานและโครงการ นำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 2 มากำหนดเป็นแผนงานและโครงการ ตรงกับปัญหาที่ค้นพบ
- 4) การกำหนดเป้าหมาย โครงการต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหานั้น จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายว่าต้องการให้ปัญหานั้นมีผลเป็นอย่างไร เป้าหมายที่กำหนดควรมีลักษณะชี้ทางปฏิบัติมีความชัดเจน สามารถกระทำได้และวัดได้
- 5) ขั้นการกำหนดวิธีการดำเนินงาน ขั้นตอนในการกำหนดวิธีการดำเนินงานอาจแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ การกำหนดทางเลือก การวิเคราะห์ทางเลือก และการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด
- 6) ขั้นการกำหนดงบประมาณ การกำหนดงบประมาณ เป็นเรื่องการคาดคะเนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานตามแผน การคาดคะเนต้องอาศัยความรอบคอบในการคิดอย่างถี่ถ้วน อาศัยความแม่นยำและประการสำคัญต้องคำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่จะเกิดขึ้น
- 7) ขั้นการทำตามแผน การทำตามแผน หรือการนำแผนไปใช้ ผู้นำพึงกระทำคือ การจัดรูปงาน ตั้งคณะกรรมการมอบหมายงาน และใช้กระบวนการบริหารให้เกิดประโยชน์ตามแผน
- 8) ขั้นการประเมินผล เมื่อได้ทำตามแผนแล้ว ควรจะมีการตรวจสอบและประเมินผลที่ทำไปแล้วเพื่อจะได้ทราบว่า มีข้อบกพร่อง หรือมีปัญหาอะไรบ้าง หรือได้ผลมากน้อย

เพียงใด ถ้ามีข้อบกพร่องผู้นำจะต้องกำหนดแผนงานและโครงการแก้ไขต่อไปเป็นวัฏจักรวนเวียนต่อไปเรื่อย ๆ โดยเริ่มต้นจากขั้นที่ 1 ใหม่ แล้วดำเนินการไปตามขั้นตอนดังกล่าวต่อไป

ส่วน ไพอโรจน์ นาคะสุวรรณ (2528: 72) ได้แบ่งกระบวนการวางแผนออกเป็น 2 ขั้น คือ

1) ขั้นเตรียมการ หมายถึง การรวบรวมข้อมูลทุกชนิดเกี่ยวกับงานที่จะต้องวางแผน นับตั้งแต่ข้อมูลในอดีตจนถึงปัจจุบัน ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร ข้อมูลเกี่ยวกับการเงินและงบประมาณ ตลอดจนข้อมูลเกี่ยวกับวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ แล้วจึงวิเคราะห์จัดหมวดหมู่ให้พร้อมที่จะวางแผน

2) ขั้นวางแผน เริ่มด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน และวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องต้องพิจารณาความต้องการกำลังคนในสถานการณ์ปัจจุบันว่ามีเพียงใด แล้วจึงพิจารณาความต้องการในอนาคต

อุทัย บุญประเสริฐ (2532: 24) ส่วน ประชุม รอดประเสริฐ (2538: 97) กล่าวว่า การวางแผนเป็น “กระบวนการ” และสามารถปรับให้เข้ากันได้กับข้อมูลที่ได้รับทั้งที่เป็นข้อมูลย้อนกลับ และข้อมูลจากกระบวนการ และระบบอื่น การวางแผนสำหรับองค์การใดองค์การหนึ่งไม่ใช่ทำเพียงครั้งเดียวแล้วหยุด แต่เป็นกระบวนการกระทำอย่างต่อเนื่องโดยให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การ และบางส่วนของแผนอาจจะต้องมีการทบทวนใหม่ถ้าผลที่เกิดขึ้นขาดความสมบูรณ์ หรือผลที่ได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดคิดไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2538: 54-55) ได้กล่าวว่า กระบวนการวางแผนมี 7 ประการสรุปได้ดังนี้

- 1) การตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต
- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์
- 3) การพัฒนากลยุทธ์
- 4) การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง
- 5) การกำหนดแผนปฏิบัติงาน
- 6) การปฏิบัติตามแผน
- 7) กลไกของข้อมูลย้อนกลับ

สำหรับ ตูลา มหาพสุชานนท์ (2547: 113) กล่าวถึง แผนปฏิบัติการ (Operational Plans) จะถูกกำหนดขึ้นที่ระดับล่างขององค์การ โดยจะกำหนดขั้นตอนการทำงานที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายปฏิบัติการ (Operation Goals) และจะนำไปสู่การกำหนดแผนยุทธวิธี (Tactical plans) แผนปฏิบัติการคือเครื่องมือที่ผู้บริหารหน่วยงานใช้ในการทำงานแต่ละ

วันแต่ละสัปดาห์ เป้าหมาย จะถูกกำหนดเป็นเชิงปริมาณ และแผนงานแต่ละหน่วยงานจะระบุว่า จะทำอะไรจึงจะบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น แผนปฏิบัติการเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดกิจกรรมให้หัวหน้างาน ผู้จัดการแผนก และพนักงานแต่ละคนปฏิบัติ เช่น บริษัทคูเปอร์ที่มีโปรแกรมที่เรียกว่า การบริหารทางสายอาชีพของแต่ละบุคคล (Individual Career Management) โปรแกรมนี้จะชี้ให้เห็นถึงเป้าหมายใหม่ ๆ ที่ผู้จัดการแต่ละคนควรตั้งไว้ และความสำเร็จหรือล้มเหลวของเป้าหมายปฏิบัติการปรับปรุงตัวอยู่อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ การดำเนินการใน โปรแกรมดังกล่าวของ บริษัทคูเปอร์ก็ยังให้หลักเกณฑ์สำหรับพิจารณาพนักงานที่ดีเลิศอีกด้วย

แผนอีกประเภทหนึ่ง คือ ตารางเวลา (Schedules) เป็นส่วนประกอบสำคัญของการวางแผนปฏิบัติการ ตารางเวลาเป็นตัวกำหนดเวลาที่แน่นอนในการบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติการแต่ละขั้นตอนที่จำเป็นสำหรับเป้าหมายกลยุทธ์ และเป้าหมายยุทธวิธี การวางแผนปฏิบัติการจะต้องประสานกับงบประมาณ เพราะทรัพยากรต่าง ๆ จำเป็นต้องถูกจัดสรรเพื่อกิจกรรมที่วางแผนไว้ เช่น บริษัทอโปจี (Apogee) ซึ่งผลิตกระจกทรายใหญ่ของโลก มีแผนงานในบริษัทถึง 150 แผนก เป็นบริษัทตัวอย่างของการวางแผนปฏิบัติการและการจัดสรรงบประมาณ โดยบริษัทจะตั้งคณะกรรมการต่าง ๆ ขึ้นมาพิจารณางบประมาณ แผนกำไร และค่าใช้จ่ายเงินทุนที่ถูกเสนอในแผนก และระหว่างแผนก การจัดสรรงบประมาณนี้ต้องทำในทุกเรื่องของการวางแผนปฏิบัติการ ตั้งแต่การจ้างพนักงานชายคนใหม่ ไปจนถึงการเพิ่มเบี้ยเลี้ยงในการเดินทาง

สรุปได้ว่า การวางแผนปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดล่วงหน้าให้ผู้อื่นทำ การวางแผนนำไปสู่ความสำเร็จทำให้ผู้บริหารปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดี ทำให้ผู้ปฏิบัติงานยึดเป้าหมายเป็นเกณฑ์โดยการปฏิบัติงาน ทำให้การควบคุมงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การวางแผนเป็นกระบวนการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน และแต่ละขั้นตอนต่อเนื่องและสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กระบวนการวางแผนสรุปได้ 4 ขั้นตอน คือ

- 1) ขั้นการเตรียมการก่อนการวางแผน เป็นการเตรียมความพร้อมและข้อมูลต่าง ๆ
- 2) ขั้นวางแผน เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการ พร้อมทั้งกำหนดแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
- 3) การนำแผนไปปฏิบัติ เป็นการดำเนินการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้แล้ว
- 4) ขั้นการประเมินผล เป็นการกำกับดูแลและติดตามผล พร้อมทั้งแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นเพื่อให้แผนงานที่วางไว้บรรลุผล

3.5 การสร้างทีมงาน (Team Building)

การสร้างทีมงาน เป็นเทคนิคการพัฒนาองค์การที่นิยมกันมากที่สุด เพราะเป็นความพยายามที่จะช่วยให้กลุ่มแก้ปัญหาตนเองโดยการเรียนรู้ การสร้างทีมงานสามารถเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ ได้มีผู้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการสร้างทีมงานไว้ดังนี้

Huse 1982: 199 (อ้างถึงใน สุন্নันทา เลานันท์, 2531: 154)

ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่รายงานต่อผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน

ทีม หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน

ทีม หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่หน้าที่สัมพันธ์กัน

ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการมาร่วมกัน

ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ งานดังกล่าวไม่สามารถทำสำเร็จได้โดยบุคคลเพียงคนเดียว

Albrecht (1983: 193 อ้างถึงใน สุন্নันทา เลานันท์, 2531: 154) ได้เสนอแนะว่า การที่จะให้ทีมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทีมจะต้องมีวัตถุประสงค์ชัดเจน มีการกำหนดบทบาทของสมาชิก มีการมอบหมายงาน และมีแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน

นอกจากนี้ สุন্নันทา เลานันท์ (2531: 155) ได้สรุปว่า การสร้างทีมตามความหมายที่ใช้ในการพัฒนาองค์การ หมายถึง ความพยายามทำให้กลุ่มสาระเรียนรู้วิธีการวินิจฉัยปัญหาเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลโดยตรงต่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

การสร้างทีมงาน เป็นเทคนิคการพัฒนาองค์การที่นิยมกันมากที่สุด เพราะเป็นความพยายามที่จะช่วยให้กลุ่มแก้ปัญหาตนเองโดยการเรียนรู้ การสร้างทีมงานสามารถเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ ได้มีผู้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการสร้างทีมงานไว้ดังนี้ ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่รายงานต่อผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน ทีม หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน ทีม หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่หน้าที่สัมพันธ์กัน และทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการมาร่วมปฏิบัติงานให้สำเร็จ

ส่วน อรุณ รักธรรม (2541: 35) ได้อธิบายว่า การสร้างทีมงานก็คือการสร้างกลุ่มใหม่ขึ้นมา เป็นกลุ่มที่มีสำนึก มีวัตถุประสงค์ หรือองค์การการสร้างทีมก็คือ การสร้างและการพัฒนาทีมงานจะเป็นไปเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน หรือเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน

กล่าวโดยสรุป การสร้างทีม หมายถึง การมอบหมายให้กลุ่มบุคคลร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างก็มีความพอใจในการทำงานนั้น

3.5.1 ประเภทของทีมงาน (Type of Team Building)

สุนันทา เลานันท์ (2531: 90) กล่าวว่า การสร้างทีม อาจทำได้ 2 ลักษณะ ได้แก่ ทีมครอบครัว ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่ร่วมกันปฏิบัติงานตามภารกิจประจำวัน และทีมงานชั่วคราวที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อปฏิบัติงานเฉพาะกิจ เมื่องานเสร็จแล้วทีมงานนั้นก็สลายไป

อรุณ รัทธธรรม (2541: 45-47) ได้แบ่งกลุ่มเป็น 2 ประเภท คือ

1) กลุ่มที่เป็นทางการ (Formal Groups) กลุ่มนี้อาจเกิดการรวมตัวกันโดยตัวงานที่จะทำงานร่วมกัน หรือร่วมมือประสานงานกันชักนำให้เกิดกลุ่มขึ้น หรือเกิดจากคำสั่ง คำบอกให้เกิดเป็นกลุ่มเพื่อทำงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และจัดกลุ่มประเภทนี้ออกเป็น 2 ประเภท

1.1) กลุ่มที่เป็นทางการแบบถาวร (Permanent Formal Group) กลุ่มนี้จะมีกำหนดอยู่ในโครงสร้างขององค์กร หรือบอกความสัมพันธ์ของกลุ่มได้จากโครงสร้างขององค์กร ได้แก่ กลุ่มบังคับบัญชา คือกลุ่มผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในหน่วยงานเดียว

1.2) กลุ่มที่เป็นทางการชั่วคราว (Temporary Formal Group) กลุ่มนี้เกิดขึ้นชั่วคราวในองค์กรเมื่อทำงานเสร็จแล้วก็สลายไป

2) กลุ่มที่ไม่เป็นทางการ (Informal Group) เป็นกลุ่มที่เกิดจากการวางตัวกันของคนในองค์กรที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ กลุ่มนี้แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

2.1) กลุ่มพรรคพวกตามแนวราบ (Horizontal Clique) หมายถึง กลุ่มที่มีสมาชิกที่มีสถานภาพในองค์กรในระดับเดียวกัน หรือสมาชิกในกลุ่มทำงานในบริเวณเดียวกัน

2.2) กลุ่มพรรคพวกตามแนวตั้ง (Vertical Clique) หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มาจากระดับสถานภาพที่แตกต่างกันในองค์กร จากแผนงานที่ต่างกัน สมาชิกภายในกลุ่มประกอบด้วยบุคคลในหลาย ๆ ระดับ

2.3) กลุ่มผสม (Mixed Cliques) เป็นกลุ่มที่มีขนาดใหญ่ มีสมาชิกจำนวนได้ยาก

สรุปได้ว่า การสร้างทีมงานแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ทีมงานถาวร และ ทีมงานชั่วคราว

3.5.2 องค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Elements of effective Team Building)

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2535: 145-148) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

- 1) วัตถุประสงค์ สมาชิกของทีมจะต้องรู้และมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน และทุกคนมีความรู้สึกว่าคุณต้องมีการผูกพันที่จะต้องปฏิบัติ หรือดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์
- 2) ความเข้าใจในพฤติกรรมของสมาชิกในทีมงาน ในการทำงานสมาชิกต้องมีความเข้าใจทั้งพฤติกรรมของตน และเพื่อนร่วมทีม
- 3) การทำหน้าที่ของสมาชิกในทีม สมาชิกจะต้องแสดงบทบาทหน้าที่ของตนตามที่ได้กำหนดตามตำแหน่ง หรือตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสม
- 4) ระเบียบกฎเกณฑ์ การทำงานเป็นทีมต้องมีระเบียบกฎเกณฑ์ หรือมาตรฐานต่าง ๆ เป็นเครื่องช่วยควบคุมให้สมาชิกของทีมประพฤติปฏิบัติให้เป็นในรูปแบบเดียวกัน และจะไม่เกิดความขัดแย้งระหว่างกัน
- 5) การติดต่อสื่อสาร ทีมงานต้องมีการสื่อสาร รวมทั้งสื่อข้อความที่ดี ไม่มีการอำพรางความจริง และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ
- 6) การขจัดข้อขัดแย้ง โดยทั่วไปกระทำโดยการอ้อมชอบ การประนีประนอม การพูดคุยด้วยเหตุผล
- 7) การสร้างความร่วมมือ กระทำได้โดยการแสดงออกโดยการแสดงทางสีหน้า อากัปกิริยา ท่าทาง ความกระตือรือร้นในการพูดคุย
- 8) การเปิดเผยใจกว้างใจซึ่งกันและกัน การให้และขอคำปรึกษา การให้ความช่วยเหลือเพื่อนสมาชิกในทีมเท่าที่โอกาสอำนวย
- 9) ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ทีมงานที่ดีต้องกระตุ้นให้สมาชิกในทีมมีความรู้สึกว่าเป็นกลุ่ม หรือพวกเดียวกัน เพื่อลดความขัดแย้ง
- 10) วิธีทำงาน ต้องมีวิธีการทำงานที่ดี ไม่เอาเปรียบซึ่งกันและกัน
- 11) บรรยากาศของทีม ทีมงานควรมีบรรยากาศการทำงานร่วมกันที่ดี โดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ สภาพที่ทำงาน อากาศ แสง ภาวะแวดล้อม และสัมพันธภาพระหว่างบุคคล โดยเฉพาะความรู้สึก และท่าที่เป็นมิตร มีความจริงใจระหว่างกัน
- 12) สมาชิกของทีม ทีมงานควรมีสมาชิกไม่มากเกินไป
- 13) การทบทวนผลการดำเนินงาน การทบทวนและประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นต้องทำทั้งระหว่างการดำเนินงาน และเมื่อดำเนินงานเสร็จแล้ว การทบทวนและประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้มีความมั่นใจว่างานจะเป็นไปตามแผน สามารถปรับปรุงการตัดสินใจให้เหมาะสมได้ ช่วยให้ทุกคนในทีมมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ชัดเจนยิ่งขึ้น มองเห็น

ความจำเป็นในการพัฒนาบุคคลจากอุบัติเหตุ และวิกฤตการณ์ และทำให้สมาชิกในทีมที่เป็นผู้ปฏิบัติงานเกิดความผูกพันต่องานมากยิ่งขึ้น

สรุป องค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องประกอบด้วยสมาชิกที่รู้วัตถุประสงค์ร่วมกัน เข้าใจ ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รู้ระเบียบกฎเกณฑ์ ฯลฯ จะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

3.5.3 ขั้นตอนในการสร้างทีมงาน (The Step in Team Building)

สุนันทา เลานันท์ (2531: 159 -160) กล่าวว่า การสร้างทีมใหม่จะกระทำในช่วงเวลาที่เพิ่งก่อตั้งทีมขึ้นมาเป็นครั้งแรก โดยใช้วิธีการประชุมทีม รูปแบบของการประชุมจะมีขั้นตอนสำคัญ ๆ สรุปได้ดังนี้

- 1) มีการอธิบาย อภิปราย และทำความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจของทีม เป้าหมาย ระยะเวลาทำงาน และลักษณะของงานที่รับผิดชอบ
- 2) มีการอภิปรายถึงเรื่องความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสมาชิก รวมถึงความคาดหวังของบุคคลในกลุ่มที่มีต่อบุคคลอื่น
- 3) ผู้นำทีม จะเป็นผู้ชี้แจงและอธิบายแผนการที่จะจัดระบบ โครงสร้าง องค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ ตลอดจนเกณฑ์พื้นฐานทั่วไปของทีม
- 4) มีการอภิปรายขอบเขตความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคน
- 5) มีการพัฒนากลไกการติดต่อสื่อสารภายในทีม การจัดประชุมสมาชิก การบันทึกข้อความแจ้งกัน การติดต่อกับพนักงาน หรือการจัดทำโครงการย่อยต่าง ๆ เป็นต้น
- 6) มีการวางแผนการฝึกอบรม และปฐมนิเทศ ให้การแนะนำแก่พนักงานส่วนต่าง ๆ ขององค์กร
- 7) มีการประชุมติดตามผลการกระทำของทีม เพื่อทราบความก้าวหน้าของงาน อุปสรรคของงาน หรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุป การสร้างทีม เป็นความพยายามให้กลุ่มได้เรียนรู้วิธีการวินิจฉัยปัญหา เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น ทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นทีมงานที่ทำงานเพื่อเป้าหมายร่วมกัน มีความขัดแย้งระหว่างสมาชิกน้อยมาก การติดต่อสื่อสารเป็นไปโดยเปิดเผย

3.6 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Intergroup Development)

ในโรงเรียนประกอบด้วยทีม หรือกลุ่มงานต่าง ๆ ซึ่งทำงานเกี่ยวข้องกัน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียน จึงต้องสนับสนุนให้กลุ่มแต่ละกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์แก่กันและกันเพื่อให้กลุ่มมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน อันจะก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน และโรงเรียนโดยส่วนรวมอีกด้วย สุนันทา เลานันท์ (2531: 195) กล่าวเสริมว่าปัญหาในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม ส่วนใหญ่มีก่อกำเนิดจากความขัดแย้งและการแข่งขันระหว่างกลุ่มซึ่งส่งผลทำให้กลุ่มต่าง ๆ มีปฏิกริยาต่อต้านซึ่งกันและกัน ลักษณะของปัญหาระหว่างกลุ่มซึ่งส่งผลทำให้กลุ่มต่าง ๆ มีปฏิกริยาต่อต้านซึ่งกันและกัน ลักษณะของปัญหาระหว่างกลุ่มที่เกิดขึ้น เช่น การปฏิสัมพันธ์ และการสื่อสารระหว่างกลุ่มมีน้อย ไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกัน ข่าวสารที่สื่อสารกันจะถูกบิดเบือนจากข้อเท็จจริง แต่ละกลุ่มจะมองเห็นเฉพาะความสำคัญของกลุ่มตน มีความเชื่อว่าทุกสิ่งทุกอย่างที่ปฏิบัตินั้นถูกต้อง อีกฝ่ายจะเป็นฝ่ายผิดเสมอ ในบางกรณีอาจจะมีการประทุษร้ายต่อกันในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งซึ่งสอดคล้องกับ สมยศ นาวิการ (2547: 346-347) กล่าวโดยสรุปว่า วิธีลดความขัดแย้งจะทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกัน

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2531: 199) กล่าวโดยสรุปว่า การสร้างความสัมพันธ์ คือการลดข้อขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ซึ่งได้เสนอแนวทางไว้ คือ ต้องพยายามให้ทุกกลุ่มมีโอกาสได้ทราบถึงข้อตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยทั่วถึง การใช้นโยบายให้มีการสับเปลี่ยนคนให้ไปสู่กลุ่มต่าง ๆ ต้องเข้าใจถึงการเกี่ยวพันกันระหว่างกลุ่มให้มากขึ้น และจัดวิธีการให้มาพบปะกัน ใกล้เคียงและบ่อยครั้งขึ้น การหาศัตรูร่วม หาหนทางให้ทุกกลุ่มมีส่วนร่วมร่วมกันพัฒนาเป้าหมายร่วมกันขึ้นมา

ส่วน วิชัย โถสุวรรณจินดา (2535:42-43) กล่าวว่า การสร้างสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม มีวิธีการโดยย่อ 3 ประการ คือ

1) การประชุมเพื่อพัฒนา การสร้างทีมระหว่างกลุ่มดำเนินการโดยให้กลุ่ม 2 กลุ่มประชุมกัน เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ในการทำงานของกลุ่มทั้งสอง ความมุ่งหมายก็เพื่อให้เกิด ความเข้าใจ ลดการอยู่ตามลำพัง การแข่งขันและการทะเลาะเบาะแว้งระหว่างกลุ่ม

2) การจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เป็นกิจกรรมที่สามารถจัดได้ใน โอกาสต่าง ๆ และทำได้หลายลักษณะ เช่น การแข่งขันกีฬา งานบันเทิงตามเทศกาลประจำปี โดยจัดให้ทุกคนนำสมาชิกในครอบครัวมาพบปะสังสรรค์กันอย่างน้อยปีละครั้ง และมีกิจกรรมให้ทุกคนได้ร่วมงาน สนุกสนานด้วยกัน โดยเป็นไปตามแผนที่ได้เตรียมการเป็นอย่างดี และ

3) การประชุมแบบเผชิญหน้า เป็นการประชุมที่จำนวนมาตั้งแต่ 40-100 คน กับผู้บังคับบัญชาระดับสูงสุดขององค์กร ใช้เวลา 1 วัน เพื่อรวบรวมข้อมูล และ กำหนดเป้าหมาย

ส่วนการติดตามผลจะกำหนดกันภายหลัง ในขั้นกำหนดเป้าหมาย จัดเป็นกลุ่มย่อย 5-6 คน คละกันจากหน่วยงานต่าง ๆ และผู้บริหารระดับสูงต้องไม่รวมเป็นกลุ่มเดียวกัน แล้วจึงมารวมกลุ่มเป็นที่ประชุมใหญ่ ให้ผู้บังคับบัญชาสูงสุดเป็นผู้ทำการ ตัดสินใจ การประชุมแบบนี้เหมาะสำหรับการปรับปรุงองค์การที่กำลังทรุดหนัก และต้องมีการติดตามผลจึงจะถือว่าได้ผล

สำหรับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตามแนวคิดของ อรุณ รักธรรม (2541: 92) คือ การจัดให้มีการประสานงาน นอกจากนั้น กับ สมยศ นาวิกาน (2547: 346-347) ได้เสนอว่า วิธีลดความขัดแย้งมี 2 วิธี คือ การใช้เป้าหมายที่กลุ่มทั้งสองยอมรับทดแทนเป้าหมายของการแข่งขันที่ทำให้กลุ่มแยกจากกัน และการทำให้กลุ่มเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อเอาชนะปัญหาาร่วมกัน

กล่าวโดยสรุป การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม คือการที่ให้กลุ่มมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมีความสามัคคีเพื่อลดความขัดแย้ง วิธีการมีหลายวิธี เช่น การจัดประชุมร่วมกัน การให้ข้อมูลข่าวสารที่ตรงกับความเป็นจริง การจัดพบปะสังสรรค์ และการให้ทุกกลุ่มร่วมกันพัฒนาเป้าหมายร่วม ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ นำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์การโดยส่วนรวม

3.7 การประเมินผลและติดตามผล (Evaluation and Follow up)

การปฏิบัติงานตามกระบวนการพัฒนาองค์การในโรงเรียน จะต้องมีการประเมินและติดตามผล มิฉะนั้นแล้วโอกาสเป็นไปได้มากที่งานจะไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ หรือเกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน การประเมินผลและติดตามผลมีผู้ให้ความหมายไว้หลายแนวคิดได้มีนักการศึกษากล่าวถึงความหมายของการประเมินผลไว้หลายลักษณะ

3.7.1 ความหมายของการประเมินผลและติดตามผล(Evaluation and Follow up)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการประเมินผลไว้ดังนี้

นิภา ชูโต (2527: 10) กล่าวว่า การประเมินผล หมายถึง การดำเนินงานเพื่อที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับเหตุผล

ยุวัฒน์ วุฒิเมธี (2527: 284) กล่าวว่า การติดตามและประเมินผล หมายถึง การจัดเก็บข้อมูลเพื่อการตรวจสอบ และการประเมินผลในการดำเนินงานตามโครงการ เพื่อจะได้ใช้ข้อมูลมาวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

ส่วน ยุวัฒน์ วุฒิเมธี (2527: 294 - 295) ได้กล่าวถึงการ ติดตามและประเมินการปฏิบัติงานโครงการ โดยแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1) การติดตามและประเมินผลเชิงปริมาณ (Quantitative Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบปริมาณงานที่ปฏิบัติว่าได้ผลเป็นจำนวนเท่าไร ต้นทุนเท่าไร ผู้ได้รับประโยชน์มีใครบ้าง เป็นการติดตามและประเมินผลเพื่อทำให้ทราบสภาพที่เกิดขึ้นโดยทั่วไปของการดำเนินงานตามโครงการ โดยมุ่งการโฆษณาประชาสัมพันธ์เป็นสำคัญ ส่วนใหญ่จะเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างก่อน หรือหลังการดำเนินงาน ทั้งนี้เพราะการประเมินมุ่งที่ผลทางดี (Positive) มากกว่าการไม่ดี (Negative)

2) การติดตามและประเมินผลเชิงคุณภาพ (Qualitative Evaluation) เป็นการประเมินประสิทธิภาพ คุณภาพ สัมฤทธิ์ผล และผลกระทบของการปฏิบัติงานตามโครงการ เป็นเรื่องที่ยากและซับซ้อน ต้องนำปัจจัยที่เป็นตัวแปรหลายประการมาพิจารณาประกอบการประเมินด้วย กล่าวคือ ต้นทุนกับผลที่ได้จากการดำเนินงาน จำนวนบุคคลที่ได้รับประโยชน์และความคงอยู่ของประโยชน์

พนัส หันนาคินทร์ (2529: 58-59) อธิบายว่า การประเมินผลงาน หมายถึง การนำเอาผลงานที่ได้รับจากงานในหน่วยต่าง ๆ มาประมวลกันเข้า เพื่อ วิเคราะห์และสรุปดูว่างานที่ได้กระทำไปในแต่ละหน่วยนั้น ได้ผลสมความมุ่งหมายที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ หลักเกณฑ์ในการประเมินผล มี 6 ประการคือ

- 1) การประเมินผล จะต้องกระทำโดยยึดเอาจุดหมายของงานที่ได้วางไว้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผล
- 2) การประเมินผลที่ดี จะต้องประกอบด้วยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ทั้งนี้เพื่อจะได้ภาพที่เป็นจริง
- 3) เกณฑ์และวิธีการประเมินจะต้องเป็นที่เข้าใจกันระหว่างผู้ที่จะร่วมประเมินผลว่าเกณฑ์ที่ใช้มีความหมายเช่นไร
- 4) การประเมินผลควรจะได้กระทำเสมอ ๆ เป็นระยะ ๆ เพื่อจะได้มองเห็นแนวโน้มและความเปลี่ยนแปลงในงานต่าง ๆ รวมทั้งความแน่นอนในการประเมินผลนั้นด้วย
- 5) ตัวเครื่องมือสำหรับการประเมินควร ได้รับการตรวจสอบว่าให้ความเที่ยงตรงและความแน่นอนสักเพียงไหน
- 6) หลังจากที่ได้ประเมินผลของแต่ละหน่วยงานแล้ว ควรได้นำผลของการประเมินค่าแต่ละหน่วยมาประมวลเข้าเป็นการประเมินส่วนรวมของโรงเรียน ผลจากการประเมินนี้จะเป็นเครื่องนำทางในการพิจารณาปรับปรุงโรงเรียนต่อไป

สุรศักดิ์ นานานุกูล และคณะ (2529: 115) กล่าวว่า การประเมินผล หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานเป็นผู้ประเมิน หรือวัดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความสามารถหรือมีส่วนช่วยในการทำงานสำเร็จตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใด

สุนันทา เลาพันธ์ (2531: 90-91) ได้อธิบายว่า การประเมินผลจะเป็นการประมาณการว่าผลงานที่เกิดขึ้นนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ โดยวิเคราะห์ได้จากข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และเปรียบเทียบกับผลงานที่ปรากฏ แล้วสรุปว่าผลงานที่เกิดขึ้นดีไม่ดีเป็นที่พอใจ และไม่เป็นที่พอใจอย่างไร

ส่วนการติดตามผลนั้น เป็นการพิจารณาว่าผลงานที่เกิดขึ้นได้รับการยอมรับหรือนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้หรือไม่ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับสำหรับเป็นข้อมูลเพื่อการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานพัฒนาองค์กรต่อไป

อุทัย หิรัญโต (2526: 140) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การตีราคาหรือคุณค่าของบุคคลว่า มีความสามารถในการทำงานได้ดีเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพที่กำหนดหรือบันทึกระยะเวลา

วันรักษ์ มิ่งมณีนากิน (2531: 248-249) ได้กล่าวถึงขอบเขตการติดตามประเมินผล ดังนี้

1) ปัจจัยนำเข้าของโครงการ หมายถึง ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ โดยแบ่งเป็น

- 1.1) ทรัพยากรรูปกายภาพ เช่น วัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักร บุคคล
- 1.2) ทรัพยากรในรูปของเงินทุน งบประมาณ
- 1.3) ทรัพยากรแบ่งตามประเภทของกิจกรรม หรือแผนงาน

2) ผลผลิตของโครงการ คือข้อมูลเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานโครงการ และสามารถวัดได้

3) ผลกระทบของโครงการ คือการวิเคราะห์ผลกระทบของโครงการที่มีผลต่อสภาพเป็นอยู่ด้านต่าง ๆ ของประชากรกลุ่มเป้าหมาย อาจต้องกำหนดเครื่องชี้วัด (Indicator) ที่สมเหตุสมผล หรือมีความเป็นไปได้ไว้เปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากการติดตามผล

4) การจัดการ การมีส่วนร่วม ปัญหาและอุปสรรค คือการศึกษาข้อเท็จจริง สาธารณภัย ปัญหา การประสานงาน รวมทั้งการตัดสินใจเพื่อค้นหาว่า การจัดการใดเป็นต้นเหตุของปัญหาหรือไม่ การศึกษาหลักการ แนวทางปฏิบัติของโครงการ เพื่อตรวจสอบว่าได้มีการยึดหลักการมีส่วนร่วมหรือไม่ ยึดถือหลักการเสนอความต้องการจากข้างล่างวงสู่เบื้องบนเป็นแนวการ

บริหารหรือไม่ และประการสำคัญ การติดตามประเมินผลมีการวิเคราะห์ข้อดี และข้อบกพร่องของการดำเนินงาน การจัดการและการประสานงานเพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรค

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2545: 131) ได้ให้ความหมายการประเมินผล หมายถึงการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในแง่ผลการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่มีค่าต่อการปฏิบัติงาน ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และการประเมินผลโดยหัวหน้างานบนพื้นฐานของความเป็นระบบ และมีมาตรฐานเดียวกัน มีเกณฑ์ที่ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและให้ความเป็นธรรมโดยทั่วไป

ธงชัย สันติวงษ์ (2533: 198) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึงกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ ซึ่งหน่วยงานพยายามจะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

วัน เฉลพิชัย (2535: 2) ได้อธิบาย การประเมินผลเป็นกระบวนการที่เสริมให้ “ความก้าวหน้า” หรือ “ความเปลี่ยนแปลง” เป็นไปอย่างมีทิศทาง ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้รับผิดชอบโครงการว่าจะปรับปรุง ยกเลิก จำกัด ย่อ หรือขยาย หรือดำเนินการต่อไป ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนของโครงการทั้งหมด

เสรี लाखโรจน์ (2541: 249) ได้เสนอวิธีการตรวจสอบงานไว้ดังนี้ การติดตามตรวจสอบงานโดยอาศัยแผนและโครงการ การติดตามตรวจสอบงานโดยอาศัยวงจรของงาน การติดตามตรวจสอบงาน โดยอาศัยข้อมูลและรายงาน การติดตามตรวจสอบงานโดยพิจารณาวงจรของงาน การติดตามตรวจสอบงานโดยอาศัยข้อมูลและรายงาน การติดตามตรวจสอบงาน โดยพิจารณาผลงานขั้นสุดท้าย

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2549: 140) กล่าวว่า การประเมินผลเป็นกระบวนการติดตามพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขพัฒนาการปฏิบัติงานในโอกาสต่อไป

สรุปได้ว่า การประเมินผลและติดตามผลเป็นกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูล ว่าได้ผลเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร การประเมินผลและติดตามผลจะเป็นทิศทางในการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาศักยภาพในโรงเรียนต่อไป การประเมินผลและติดตามผลที่ดีจึงต้องกระทำอยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง และได้รับความร่วมมือของบุคลากรทุกคน

4. แผนพัฒนาการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

(Development Plan Studies in the Border Develops Specific Special Borderland South Province)

แผนพัฒนาการศึกษามุ่งจัดการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษจังหวัดชายแดนใต้ ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติ สร้างโอกาสในการประกอบอาชีพและพัฒนาพื้นที่ โดยยึดแนวทางพระราชทานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และ “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” ตลอดจนหลักคุณธรรมนำความรู้ การมีส่วนร่วมของชุมชนและองค์กรศาสนา เพื่อสร้างสันติสุขและเสริมสร้างความมั่นคงในพื้นที่ภายใต้ความหลากหลายทางวัฒนธรรม สอดคล้องกับวิถีชีวิตและเชื่อมโยงสู่ประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก

4.1 วัตถุประสงค์แผนพัฒนาการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

- 1) เพื่อให้เด็ก เยาวชน ประชาชน ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง
- 2) เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานด้วยรูปแบบและกระบวนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ความต้องการ สภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมที่หลากหลาย
- 3) เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษา สถาบันการศึกษา แหล่งการเรียนรู้กับองค์กรชุมชนและองค์กรศาสนา นำไปสู่สังคมสันติสุขและประเทศชาติมั่นคง
- 4) เพื่อให้การประสานนโยบายการจัดการศึกษาลงสู่การปฏิบัติได้อย่างมีเอกภาพและประสิทธิภาพ
- 5) เพื่อให้กระบวนการจัดการศึกษาเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างความมั่นคงส่งเสริมความเป็นไทยและความเป็นชนชาติเดียวกัน

4.2 ยุทธศาสตร์และมาตรฐานการพัฒนาการศึกษา

4.2.1 ยุทธศาสตร์และมาตรการเร่งด่วน

- 1) เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาของรัฐ
 - 1) เร่งยกระดับคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้สูงขึ้น โดยเร่งพัฒนาครูอัตราจ้าง ประจำการ และครูที่สอนไม่ตรงวุฒิ เช่น ให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจัดตั้งศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาวะวิกฤต เพื่อเร่งดำเนินการยกระดับคุณภาพการศึกษา และจัดให้มีโครงการพัฒนาศักยภาพครูผู้สอนไม่ตรงตามวุฒิในจังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นต้น

2) ส่งเสริมการศึกษาระบบทวิภาษา เพื่อให้เด็กและเยาวชนมีความรู้ภาษาไทย ทั้ง ฟัง พูด อ่านออก และเขียนได้ควบคู่กับภาษาท้องถิ่น เช่น สนับสนุนให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินโครงการพัฒนาการเรียนการสอนภาษาไทย โดยบูรณาการกับผลการวิจัยด้านการสอนระบบทวิภาษา เป็นต้น

3) ให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อความปลอดภัยในการเดินทางสำหรับผู้เรียน เช่น ให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจัดให้มีรถบัสรับส่งที่มีระบบรักษาความปลอดภัยที่เข้มแข็ง เพื่อให้ผู้ปกครองรู้สึกมั่นใจในการส่งบุตรหลานไปเรียนในโรงเรียนของรัฐ

4) จัดการเรียนการสอนวิชาสามัญ เพื่อให้เด็กและเยาวชนทุกคนได้เรียนจบการศึกษาภาคบังคับ และเร่งรัดแก้ปัญหาเด็กขาดโอกาสการศึกษาในระบบ เนื่องจากปัญหาครอบครัว การออกกลางคัน หรือเด็กที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ความไม่สงบในรูปแบบต่าง ๆ ด้วยการจัดการศึกษาในรูปแบบที่เหมาะสม เช่น ให้สำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยส่งครูเข้าไปสอนการศึกษาวิชาสามัญให้กับผู้เรียนในสถาบันการศึกษาปอเนาะที่ไม่จบการศึกษาภาคบังคับ เป็นต้น

2) สนับสนุนกิจกรรมอิสลามศึกษาทุกระดับอย่างจริงจัง

1) ให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเปิดสอนอิสลามศึกษาแบบเข้ม ทำนองเดียวกับสถาบันการศึกษาปอเนาะในสถานศึกษาของรัฐ เพื่อส่งเสริมอิสลามศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับวิถีชีวิตและความต้องการของประชาชนในพื้นที่

2) จัดให้มีการกำหนดมาตรฐานและวัดผลสัมฤทธิ์ด้านอิสลามศึกษา และพัฒนาระบบการเทียบโอนและสอบเทียบความรู้อิสลามศึกษาให้นักเรียนที่จบการศึกษาอิสลามศึกษาตอนปลายให้สามารถศึกษาต่ออุดมศึกษา โดยให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษามัธยมศึกษากำหนดมาตรฐานและพัฒนาระบบการเทียบโอนและสอบเทียบความรู้อิสลามศึกษา

3) สนับสนุนโรงเรียนเอกชนอย่างจริงจัง

1) ปรับระบบอุดหนุนการศึกษาโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สถาบันศึกษาปอเนาะ ศูนย์ศึกษาอิสลามประจำมัสยิด (ตาดีกา) ให้มีประสิทธิภาพและสะท้อนกับสภาพความเป็นจริง ควบคู่กับพัฒนาระบบการกำกับ ติดตามให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษา

4) ส่งเสริมการศึกษาเพื่อเสริมสร้างอาชีพ

1) ส่งเสริมการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชน เพื่อการเสริมสร้างอาชีพอย่างหลากหลาย และสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน

5) ปรับระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ

1) ให้มีการบริหารจัดการศึกษาอย่างบูรณาการ เพื่อให้มีเอกภาพ ให้มีคณะกรรมการการบริหารการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นประธานฯ มีอำนาจสั่งการ รับผิดชอบทั้งด้านบริหารงานบุคคล บริหารงานงบประมาณ บริหารงานวิชาการ และ บริหารงานทั่วไป เพื่อให้สามารถประสานการดำเนินงานในการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐและกระทรวง ตลอดจนกำกับ ติดตามการพัฒนาการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษจังหวัดชายแดนภาคใต้ให้บรรลุตามเป้าหมาย

4.2.2 ยุทธศาสตร์ และมาตรการระยะต่อไป

การพัฒนาการศึกษาการกำหนดยุทธศาสตร์และมาตรการจะให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ 4 ประการดังนี้

1) ยุทธศาสตร์ พัฒนาคุณภาพการศึกษา

มุ่งเน้นการปรับปรุงแก้ไข พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาให้ได้มาตรฐานการศึกษาของประเทศ และสอดคล้องกับสภาพปัญหา ความต้องการ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม และแนวทางสันติวิธี ดังนี้

1) พัฒนาหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนรู้

1) พัฒนารูปแบบและหลักสูตรการจัดการศึกษาโดยเน้นแนวคิดพหุวัฒนธรรมศึกษา ทั้งในและนอกระบบให้สอดคล้องกับความต้องการและวิถีชีวิต และปรับการเรียนเปลี่ยนการสอนให้เหมาะสมกับสภาพความต้องการ โดยบูรณาการวิชาสามัญ ศาสนาและวิชาชีพในสัดส่วนที่เหมาะสม พร้อมทั้งสามารถใช้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นต้นทุนในการพัฒนาสังคมอย่างสร้างสรรค์

2) จัดกิจกรรมการเรียนรู้เสริมหลักสูตรให้สอดคล้องกับความสนใจ ความต้องการและศักยภาพของผู้เรียน เพื่อเสริมสร้างต่อยอดความรู้ความสามารถทั้งสายสามัญ ศาสนา และวิชาชีพ

3) พัฒนาหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนรู้ด้านความปลอดภัยในทุก ระดับการศึกษา

4) พัฒนาหลักสูตรระดับอุดมศึกษาในบางสาขาหรือบางรายวิชา โดยยึดหลักบูรณาการศาสตร์สากลกับศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับศาสนาอิสลาม เพื่อพัฒนาวิชาการและวิชาชีพที่เหมาะสมกับพื้นที่

5) จัดสอนเสริมพิเศษและเตรียมความพร้อมนักเรียนเฉพาะกลุ่ม ได้แก่ นักเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานกลุ่มสาระทุกช่วงชั้น นักเรียนมีส่วนร่วม นักเรียนเตรียมสอบระดับอุดมศึกษา

6) ให้ผู้เรียนได้พัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศ ได้แก่ ภาษาอาหรับ ภาษามลายูกลาง ภาษาจีน และภาษาอังกฤษ เป็นต้น ให้สามารถติดต่อสื่อสาร ศึกษาต่อ และประกอบอาชีพในต่างประเทศได้

7) สนับสนุนให้สถานศึกษาทุกระดับ ทุกประเภท จัดการศึกษาตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

8) ส่งเสริมการเรียนรู้ด้านสุขภาพอนามัย และการกีฬา เพื่อเสริมสร้างความพร้อมในการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ

2) ส่งเสริมการวิจัยเพื่อการจัดการศึกษา

1) พัฒนาชุดโครงการวิจัยขนาดใหญ่ที่จำเป็นรองรับการพัฒนาการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษจังหวัดชายแดนภาคใต้ในระยะยาว โดยเฉพาะด้านความต้องการกำลังคนรองรับการประกอบอาชีพในระยะ 5 – 20 ปี ด้านภาษา ประวัติศาสตร์ และพหุวัฒนธรรม เพื่อสมานฉันท์ทางสังคม ด้านนวัตกรรม เทคโนโลยี และการบริหารจัดการที่เหมาะสม เป็นต้น

2) สนับสนุนและริเริ่มการสร้างศักยภาพด้านวิจัยเชิงนโยบาย เพื่อรองรับการวางแผน พัฒนาการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษจังหวัดชายแดนภาคใต้

3) พัฒนาเครือข่ายการจัดการองค์ความรู้ให้เป็นรูปธรรมในลักษณะเครือข่ายกลุ่มสาระ หรือเครือข่ายทางวิชาการ ทั้งสายสามัญ ศาสนา และอาชีพ โดยจัดสรรงบประมาณสนับสนุนกิจกรรมเครือข่ายให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) พัฒนาแหล่งเรียนรู้

1) จัดให้มีแหล่งเรียนรู้สมัยใหม่สำหรับเด็ก เยาวชน ประชาชน ให้ได้รับการเรียนรู้อย่างครอบคลุม ทัวถึง และเสมอภาคกับพื้นที่อื่น เช่น อุทยานการเรียนรู้พิพิธภัณฑ์ สถานแห่งชาติท้องถิ่น องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์สถานแห่งชาติ เป็นต้น โดยการสนับสนุนขององค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือกระทรวงที่เกี่ยวข้อง

2) พัฒนาและขยายเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งในและนอกระบบการศึกษา ในลักษณะความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาทุกสถาบันและทุกระดับการศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ

3) สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งในและนอกระบบการศึกษา ในลักษณะความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาทุกสถาบันและทุกระดับการศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ

4) จัดแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษาแต่ละประเภทให้เหมาะสมกับการเสริมสร้างการพัฒนาการศึกษาตามประเภทและระดับที่รับผิดชอบ

5) พัฒนาและปรับปรุงห้องสมุดประชาชน ให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และการศึกษาตามอัธยาศัย

6) จัดตั้งศูนย์วิทยบริการประจำอำเภอ เพื่อเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้ร่วมกันของนักเรียน ทั้งจากโรงเรียนรัฐและเอกชนตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด โดยปรับปรุงโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีความพร้อมเป็นสถานที่ในการจัดตั้งศูนย์

4) พัฒนาสื่อและเทคโนโลยี

1) ส่งเสริมการนำสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดการศึกษา ให้ครอบคลุมทุกพื้นที่และทุกระดับการศึกษา

2) พัฒนาสื่อและนวัตกรรมทางการศึกษา ทั้งประเภทสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อช่วยสอน สื่อเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง สื่อสำเร็จรูป สื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อนิทรรศการ และสื่อทางไกลเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้แก่สถานศึกษาที่อยู่ห่างไกล พื้นที่เสี่ยงสูง ภูมิประเทศทุรกันดารสอนไม่เพียงพอ

3) ส่งเสริมให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษาผลิตสื่อ นวัตกรรมและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง ในสาระการเรียนรู้จำเป็นต่อการพัฒนาการเรียนการสอน โดยให้ถือเป็นส่วนหนึ่งของการเสริมสร้างสมรรถนะวิชาชีพครูและผู้บริหารสถานศึกษา

5) พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

1) ส่งเสริมสถาบันการศึกษาทั้งรัฐและเอกชน พัฒนาด้านศักยภาพ เสริมสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยเน้นสถานศึกษาที่ถูกกลอบวางเพลิง และสภาพทรุดโทรมเป็นอันดับแรก

2) กำหนดมาตรการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กให้มีประสิทธิภาพทั้งในส่วนโรงเรียนและที่ด้วยคุณภาพโดยการยุบหรือรวม และในส่วนที่มีศักยภาพโดยใช้สื่อเทคโนโลยีช่วยสอน ตลอดถึงการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา

3) พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาของรัฐให้มีศักยภาพทางวิชาการและจัดสภาพแวดล้อมสอดคล้องกับวิถีชีวิตชุมชน โดยให้ความสำคัญกับโรงเรียนที่เคยเป็นที่นิยมของประชาชนในพื้นที่

4) จัดสร้างหอพักสำหรับนักเรียน นักศึกษา ในสถานศึกษาของรัฐตามความเหมาะสมเพื่อให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับวิถีชีวิตและความต้องการของชุมชน

5) บรรจุครูสายสามัญเข้าไปช่วยสอนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาควบคู่สามัญ และโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอกระบบ มีเป้าหมายเพื่อช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาโรงเรียนเอกชนทุกระดับและประเภท เพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ

6) พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาที่มีผลการประเมินต่ำกว่ามาตรฐานเป็นการเฉพาะ โดยมีมาตรการพัฒนาเป็นองค์รวม ทั้งการลงทุนปัจจัยพื้นฐาน การพัฒนาครู การพัฒนาสื่อการเรียนรู้อุดหนุนระบบการวัดผลที่มีประสิทธิภาพ

6) พัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา

1) พัฒนาคูให้ตอบสนองต่อการพัฒนาการของผู้เรียนและเชื่อมโยงกับการเลื่อนวิทยฐานะ

2) ปรับระบบการบริหารจัดการเพื่อให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่จัดการเรียนการสอน และการบริหารในสถานศึกษาอย่างเต็มเวลาและศักยภาพ

3) พัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านนิเทศการศึกษาให้มีความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับ และสามารถทำหน้าที่นอกเขต ติดตาม การพัฒนาคุณภาพทางวิชาการของสถานศึกษาให้มีมาตรฐานและดำเนินการอย่างน้อยโรงเรียนละ 1 ครั้งต่อภาคเรียน

4) เปิดโอกาสให้ครูจากสถานศึกษาเอกชนได้ร่วมรับการพัฒนากับครูโรงเรียนของรัฐมากขึ้น

5) เร่งรัดการพัฒนาคูอัตราจ้างและพนักงานราชการในสถานศึกษาที่ได้รับ การบรรจุและแต่งตั้งใหม่ ผู้สอนที่สอนไม่ตรงตามวุฒิการศึกษาให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน โดยจัดสรรงบประมาณลักษณะคูปองพัฒนาคู เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองตามความสนใจในหลักสูตรที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

6) เร่งรัดแก้ปัญหาการขาดแคลนครู และครูที่สอนไม่ตรงตามวุฒิ โดยเฉพาะในวิชาเฉพาะในช่วงชั้นที่ 4 ได้แก่ เคมี ชีววิทยา ฟิสิกส์ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาต่างประเทศ และครูวิชาชีพในระดับอาชีวศึกษา

7) พัฒนาคู บุคลากรทางการศึกษา และผู้บริหารทุกระดับให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา

8) เร่งรัดและแก้ปัญหาให้ผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษามีคุณวุฒิวิชาชีพ

9) ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในการผลิตครูสหกิจศึกษาและพัฒนาบุคลากรโดยการศึกษาต่อระดับสูงขึ้นควบคู่กับการปฏิบัติงาน ให้ได้รับคุณวุฒิสอดคล้องกับสายงานที่รับผิดชอบ

2) ยุทธศาสตร์ ส่งเสริมศาสนศึกษา

ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาการศึกษาด้านศาสนศึกษาที่เท่าเทียม โดยเฉพาะด้านพุทธศาสนาและอิสลามศึกษา ดังนี้

1) ส่งเสริมการศึกษาอิสลามศึกษา

1) ให้สถานศึกษาและศูนย์การศึกษาอิสลามประจำมัสยิด (ดาดีกา) ได้รับการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรอิสลามศึกษา พร้อมทั้งพัฒนาให้ผู้สอนได้มีโอกาสศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

2) พัฒนาสถาบันศึกษาปอเนาะและโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของปอเนาะและความต้องการของโต๊ะครู พร้อมทั้งพัฒนาทางกายภาพแลพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะวิชาชีพและมีความรู้สายสามัญอย่างน้อยระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

3) ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมการสอนอัลกุรอานที่หลากหลาย เช่น วิกิกรออาตีอิกเราะฮ์ หรือวิธีอื่น ๆ ในศูนย์การศึกษาอิสลามประจำมัสยิด (ดาดีกา) สถาบันศึกษาปอเนาะ และโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

4) พัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนอิสลามศึกษาตั้งแต่ระดับปฐมวัยจนถึงระดับอุดมศึกษาให้เป็นเอกภาพและไม่ซ้ำซ้อน

5) จัดตั้งศูนย์พัฒนาครูและบุคลากรอิสลามศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาพื้นที่เพื่อเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาบุคลากรด้านอิสลามศึกษา โดยให้สถาบันอุดมศึกษาที่เปิดสอนอิสลามศึกษาเป็นเครือข่ายในการพัฒนา

6) เร่งสร้างระบบการเทียบโอนนักเรียนที่จบการศึกษาระดับอิสลามศึกษาตอนปลายกับมัธยมศึกษาตอนปลาย เพื่อให้สามารถเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาได้

7) จัดตั้งหน่วยงานพัฒนาอิสลามศึกษา ทั้งระดับเขตตรวจราชการและระดับเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีการบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการที่มีความรู้ทางศาสนาอิสลามจากทุกภาคส่วน ทำหน้าที่เสนอแนะนโยบาย พัฒนาหลักสูตร วิจัย พัฒนาบุคลากร พัฒนาสื่อ นวัตกรรม และจัดทำระบบสารสนเทศทางอิสลามศึกษา ตลอดจนนิเทศ ติดตาม และประเมินผลด้านอิสลามศึกษา

8) พัฒนาบุคลากรอิสลามศึกษาในสถานศึกษาของรัฐ ศูนย์การศึกษาอิสลามประจำมัสยิด (ตาดีกา) และโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามทุกประเภท เข้าสู่ระบบการออกไปประกอบวิชาชีพผู้สอนอิสลามศึกษา

9) ปรับการอุดหนุนโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สถาบันศึกษาปอเนาะ ศูนย์การศึกษาอิสลามประจำมัสยิด (ตาดีกา) ให้มีประสิทธิภาพ ทั้งการอุดหนุนงบประมาณครูและสื่ออุปกรณ์การศึกษา พร้อมทั้งสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือครูสอนอิสลามศึกษาและครูสอนสายสามัญ กลุ่มสาระขาดแคลน ระหว่างสถานศึกษาของรัฐกับโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสายสามัญและศาสนา

10) จัดระบบเทียบโอนและการสอบเทียบความรู้อิสลามศึกษาทุกระดับเพื่อเพิ่มโอกาสในการเข้าศึกษาต่อ

11) พัฒนาระบบนิเทศด้านอิสลามศึกษา และศึกษานิเทศก์ให้มีความรู้ความเข้าใจด้านอิสลามศึกษา

12) พัฒนาระบบสุขภาพในสถาบันศึกษาปอเนาะ เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เช่น ให้มีแหล่งน้ำดื่มสะอาด

13) ยกย่องเชิดชูเกียรติโต๊ะครู ผู้สอนอิสลามศึกษาในปอเนาะ และสถาบันศึกษาปอเนาะต้นแบบการเรียนการสอนในระดับพื้นที่และระดับชาติ

2) ส่งเสริมการศึกษาพุทธศาสนาและศาสนาอื่น

1) สนับสนุนการเรียนการสอนพุทธศาสนาและศาสนาอื่นตามความเชื่อที่ถูกต้องสำหรับนักเรียนที่นับถือศาสนาพุทธหรือศาสนาอื่น ทั้งในสถานศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรศาสนาต่าง ๆ

2) สนับสนุนการศึกษาแก่พระภิกษุ สามเณร และนักเรียนในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ สำนักเรียนพระปริยัติธรรม-บาลี และศูนย์ส่งเสริมพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์

3) สนับสนุนการจัดการศึกษาของสงฆ์ในระดับอุดมศึกษาให้มีความเข้มแข็งสามารถผลิตบัณฑิตทางพระพุทธศาสนาในท้องถิ่นและพื้นที่ใกล้เคียงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) พัฒนาบุคลากรครู ครูพระ พระธรรมทูต และบุคลากรศาสนาอื่น ให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้อาเซียนศึกษา รวมทั้งมีความสามารถในการใช้ภาษาถิ่นและภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสารตามความเหมาะสม

5) ปรับปรุงระเบียบ หลักเกณฑ์ในการจัดและการอุดหนุนงบประมาณสำหรับสถานศึกษาของพระพุทธศาสนาทุกรูปแบบให้เหมาะสมกับสภาพพื้นที่

6) ส่งเสริมให้องค์กรศาสนา มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างจริงจัง โดยจัดให้มีผู้แทนองค์กรศาสนาได้เข้าไปให้ความรู้ด้านศาสนาในสถานศึกษา

3) ยุทธศาสตร์ เสริมสร้างโอกาสการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างโอกาสในการรับการศึกษา ตั้งแต่การศึกษาปฐมวัยจนถึงระดับอุดมศึกษาตามศักยภาพให้แก่เด็กและเยาวชนทุกกลุ่ม ทั้งเด็กทั่วไป เด็กยากจน เด็กด้อยโอกาส และเด็กพิการ ตลอดจนจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการและเสริมสร้างศักยภาพที่มีความโดดเด่นในพื้นที่ ดังนี้

1) กระจายโอกาสสู่ทุกกลุ่มเป้าหมาย

1) ขยายการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยให้มากขึ้น ด้วยการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด มัสยิดและชุมชน เพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าเรียนระดับประถมศึกษา โดยความร่วมมือทั้งภาครัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2) จัดการเรียนการสอนให้เด็กและเยาวชนทุกคนได้เรียนจบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและการพัฒนาทักษะวิชาชีพ ทั้งนี้ ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยและสถาบันอาชีวศึกษา ตลอดจนจัดครูอาสาเข้าไปสอนวิชาสามัญให้แก่ผู้เรียนในสถาบันศึกษาปอเนาะที่ไม่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา

3) จัดตั้งและพัฒนาสถานศึกษารองรับเด็กยากจน เด็กด้อยโอกาส และเด็กพิการ โดยขยายโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ศูนย์การศึกษาพิเศษและโรงเรียนการศึกษาพิเศษเฉพาะทาง พร้อมจัดตั้งเครือข่ายเด็กด้อยโอกาสในชุมชน โคนเชื่อมโยงข้อมูลเด็กด้อยโอกาสกับองค์กรทุกภาคส่วน

4) ยกกระดับการศึกษาให้แก่ประชากรวัยแรงงานให้พื้นฐานความรู้ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและการพัฒนาทักษะวิชาชีพ ทั้งนี้ ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยและสถาบันอาชีวศึกษา ตลอดจนวิทยาลัยชุมชนในพื้นที่ควรเข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการดำเนินการ

5) จัดระบบการบริการการเรียนรู้ทั้งสายสามัญและสายอาชีพ เพื่อบริการแก่ประชาชนที่ขาดโอกาสในพื้นที่ห่างไกล เช่น การจัดหน่วยความรู้เคลื่อนที่ชุมชน ช่างชุมชน การฝึกอบรมอาชีพระยะสั้น เป็นต้น

6) สร้างโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่เอื้อต่อวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชน เช่น เทียบโอนความรู้และประสบการณ์เทียบระดับการศึกษา

7) เร่งรัดแก้ปัญหาเด็กขาดโอกาสการศึกษาในระบบ เนื่องจากปัญหาครอบครัว การออกกลางคัน หรือเด็กที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ความไม่สงบในรูปแบบต่าง ๆ ด้วยการจัดการศึกษาในรูปแบบที่เหมาะสม

8) สนับสนุนเงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัวให้ผู้เรียนที่ไม่จบการศึกษาภาคบังคับในสถาบันปอเนาะที่เข้าเรียนตามหลักสูตรบูรณาการการศึกษานอกโรงเรียน

9) ปรับระบบการบริหารจัดการทุนการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และเชื่อมโยงกันทุกระดับ เพื่อเพิ่มโอกาสในการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

2) เสริมสร้างโอกาสการศึกษาระดับอุดมศึกษา

1) กำหนดมาตรการจูงใจให้นักเรียนต่างวัฒนธรรมได้เข้าศึกษาต่อสถาบันการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษจังหวัดชายแดนใต้ รวมทั้งส่งเสริมให้นักเรียนในพื้นที่เข้าศึกษาต่อสถาบันอุดมศึกษาภูมิภาคอื่น ทั้งในและต่างประเทศ

2) พัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ มีความหลากหลายในสาขาวิชาที่จำเป็นต่อการพัฒนาพื้นที่และมีอิสระในการบริหารงานยิ่งขึ้น และให้มีมาตรการส่งเสริมสถาบันอุดมศึกษาอื่นในพื้นที่ให้มีความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานในการขยายคณะวิชาหรือสาขาวิชาเพื่อรองรับนักเรียน นักศึกษาที่เพิ่มขึ้นด้วย

3) ให้สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ขยายสาขาอิสลามศึกษาและสาขาอื่น ที่สอดคล้องกับวิถีชีวิต การประกอบอาชีพ และการพัฒนาอาชีพ พร้อมทั้งให้มีการส่งคณาจารย์ศึกษาต่อสาขาเฉพาะ การแลกเปลี่ยนบุคลากรและนักศึกษา รวมถึงการใช้ทรัพยากรร่วมกันของมหาวิทยาลัย ทั้งในประเทศและต่างประเทศให้เป็นเครือข่ายซึ่งกันและกัน

4) ส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษามีบทบาทในการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อสร้างสังคมสมานฉันท์และสันติสุข

5) ส่งเสริมและสนับสนุนให้วิทยาลัยชุมชนจัดการศึกษาที่ตอบสนองและสอดคล้องกับระบบการศึกษา การประกอบอาชีพ และวิถีชีวิต และให้สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่จัดระบบให้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับอนุปริญญาจากวิทยาลัยชุมชนสามารถศึกษาต่อในระดับปริญญา

6) สนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่มีนโยบายในการรองรับนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ และเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ในการเชื่อมโยงการพัฒนาศักยภาพพิเศษของพื้นที่ รวมทั้งการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ทั้งในและนอกพื้นที่ ในการประสานส่งเสริมการจัดและพัฒนาคุณภาพการอุดมศึกษา

7) พัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเชื่อมโยงระหว่างสถาบันอุดมศึกษาและสถาบันการศึกษาในพื้นที่ให้สามารถนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ส่งเสริมการศึกษานักเรียนกลุ่มพิเศษ

1) สนับสนุนการศึกษาแก่เด็กพิการ เด็กด้อยโอกาสและนักเรียนนักศึกษาที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ให้สามารถศึกษาต่อตามศักยภาพของตนเอง

2) จัดทุนการศึกษาแก่เด็กที่มีคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาสูง ให้เรียนอย่างน้อยจบปริญญาตรี

3) สนับสนุนเงินอุดหนุนปัจจัยพื้นฐานแก่นักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำตำบล

4) จัดโควตาและทุนการศึกษาให้นักเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานได้เข้าศึกษาในสถานศึกษาที่มีชื่อเสียงทั้งสายสามัญ และสายอาชีพ ทั้งในและนอกพื้นที่

5) จัดโควตาและทุนการศึกษาให้นักเรียนที่มีภูมิลำเนาอยู่ในเขตพัฒนาพิเศษจังหวัดชายแดนใต้ได้ศึกษาต่อระดับอุดมศึกษา ทั้งในและนอกพื้นที่ในสาขาที่ต้องการ

4) ยุทธศาสตร์ ส่งเสริมการศึกษาเพื่อสร้างอาชีพและการมีงานทำ

จะเร่งสร้างโอกาสทางการศึกษาวิชาชีพ ส่งเสริมค่านิยมด้านอาชีพ ตลอดจนสร้างความเป็นเลิศทางวิชาชีพ โดยใช้จุดแข็งด้านศาสนาและกายภาพในภูมิภาคตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ตลาดแรงงานในพื้นที่ นอกพื้นที่ และในประเทศโลกมุสลิม ดังนี้

1) พัฒนาอาชีพกลุ่มเป้าหมายพิเศษ

1) ส่งเสริมบทบาทอาชีวศึกษาในการพัฒนาอาชีพให้แก่กลุ่มเยาวชน/ กลุ่มวัยรุ่นให้มากขึ้น พัฒนาอาชีพกลุ่มเป้าหมายพิเศษโดยให้สถาบันอาชีวศึกษาเข้ามามีบทบาทในการจัด รวมทั้งร่วมกับ กศน. ในการจัดการศึกษาเพื่อยกระดับการศึกษาของแรงงานให้มีความรู้ระดับมัธยมศึกษา

2) ให้สถานศึกษาด้านอาชีวศึกษา จัดการเรียนการสอนระดับ ปวช. และ ปวส. ให้นักเรียนของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่จบการศึกษาช่วงชั้นที่ 3 หรือ 4 หรือเทียบเท่า และกำลังศึกษาในระดับอิสลามศึกษาตอนปลาย โดยจัดแบบคู่ขนานเรียนวิชาชีพควบคู่ไปพร้อมกับการเรียนปกติในสถานศึกษา ส่วนวิชาสามัญจากการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือหลักสูตรการศึกษานอกระบบ และการศึกษาดตามอัธยาศัยให้ใช้วิธีเทียบโอน

3) พัฒนาทักษะอาชีพให้แก่ผู้เรียนในสถาบันศึกษาปอเนาะและโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามให้เกิดทักษะวิชาชีพ และสามารถประกอบอาชีพพื้นฐานในชุมชนตลาดแรงงานทั้งในพื้นที่และประเทศโลกมุสลิมได้

4) พัฒนาทักษะอาชีพให้เยาวชนและสตรีในพื้นที่เป้าหมายเฉพาะตามข้อเสนอแนะของหน่วยงานความมั่นคง

5) จัดสรรทุนการศึกษาในสายอาชีพในสถาบันอาชีวศึกษา เพื่อเพิ่มโอกาสในการพัฒนาอาชีพและการมีงานทำ

6) พัฒนาอาชีพท้องถิ่นจากฐานภูมิปัญญาและอาชีพดั้งเดิมให้มีความโดดเด่น โดยอาจนำเทคโนโลยีวิชาชีพเข้าร่วมในการพัฒนาให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของชุมชน

7) ส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษาอาชีวศึกษา รวมถึงวิทยาลัยชุมชนบริหารจัดการโดยชุมชนมีส่วนร่วม และเป็นกลไกในการพัฒนาทักษะอาชีพ และการมีงานทำตามความต้องการและการแก้ไขปัญหาของชุมชน

2) เสริมสร้างโอกาสการศึกษาด้านอาชีพ

1) ประสานความร่วมมือกับกระทรวงแรงงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการผลิตและพัฒนากำลังคน ให้สอดคล้องกับความต้องการแรงงานในระดับจังหวัด ระดับกลุ่มจังหวัด และระดับชาติ โดยคณะกรรมการบริหารความร่วมมือและผลิตกำลังคนอาชีวศึกษาระดับจังหวัด

2) ปลุกฝังค่านิยมด้านอาชีพแก่นักเรียนทุกระดับช่วงชั้นการศึกษา พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจให้นักเรียนศึกษาต่อในสาขาวิชาที่ขาดแคลน โดยให้มีทุนการศึกษา มีรายได้ระหว่างเรียนและสามารถพัฒนาให้เป็นผู้ประกอบการได้

3) การจัดการเรียนการสอนให้มีความยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับบริบทของภูมิสังคมและได้คุณภาพมาตรฐานการอาชีวศึกษา

4) ส่งเสริมสถานศึกษาทุกประเภทของรัฐและเอกชนที่มีความพร้อมเปิดการเรียนการสอนสายวิชาชีพให้แก่นักเรียนและเยาวชน โดยความร่วมมือกับสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาด้านอาชีพ

5) ส่งเสริมให้สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้จัดตั้งศูนย์บริการวิชาชีพอาชีวศึกษาเพื่อชุมชน รวมถึงยกระดับศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชนให้เป็นศูนย์บริการวิชาชีพดังกล่าว

6) ยกกระดับสถานศึกษาวิชาชีพให้เป็นสถาบันความเป็นเลิศเฉพาะทางวิชาชีพที่สอดคล้องกับอาชีพและทรัพยากรในพื้นที่

3) พัฒนาทักษะด้านอาชีพ

1) ส่งเสริมการศึกษาเพื่อสร้างอาชีพในครัวเรือนให้แก่ประชาชนในท้องถิ่นให้สามารถเป็นผู้ประกอบการรายย่อยในพื้นที่ให้สอดคล้องกับความต้องการและผลิตภัณฑ์ชุมชนในท้องถิ่น

2) ยกกระดับสถานศึกษาวิชาชีพให้เป็นสถาบันความเป็นเลิศเฉพาะทางวิชาชีพที่สอดคล้องกับอาชีพและทรัพยากรในพื้นที่

4) ส่งเสริมความร่วมมือกับสถานประกอบการ

1) ให้สถาบันการศึกษาที่สอนด้านอาชีพร่วมมือกับสถานประกอบการปรับและพัฒนาหลักสูตรวิชาชีพ ฝึกทักษะอาชีพให้สอดคล้องกับวิถีชีวิต ค่านิยม ความต้องการของตลาดแรงงานและการพัฒนาตามพลวัตของโลก

2) ประสานความร่วมมือกับสถานประกอบการและคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในการจัดการศึกษาเกี่ยวกับการผลิตวัตถุดิบสำหรับประกอบอาหารฮาลาลให้แก่แก่นักเรียน นักศึกษาและประชาชนในพื้นที่

4.3 ปัญหาการจัดการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษจังหวัดชายแดนภาคใต้

หน่วยงานต่าง ๆ ช่วยกันดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ และปัญหาบางอย่างได้รับการคลี่คลาย แต่ยังคงมีปัญหาค่อนข้างหลายด้านที่ต้องสานต่อและเร่งแก้ไข ทั้งนี้ สามารถประมวลปัญหาทางการศึกษาได้ 6 ประการ ได้แก่

1) คุณภาพการศึกษา

รายงานการติดตามด้านคุณภาพการศึกษา พบว่า นักเรียนในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากการทดลองของสำนักทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ ต่ำกว่าร้อยละ 50 และส่วนใหญ่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศ เมื่อเปรียบเทียบผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้พื้นฐาน (O-Net) ระหว่างปีการศึกษา 2550 และ 2551 พบว่าวิชาที่คะแนนเพิ่มขึ้นมากกว่าที่ค่าเฉลี่ยระดับประเทศเพิ่มขึ้น ได้แก่ วิชาคณิตศาสตร์ อย่างไรก็ตามวิชาอื่น ๆ ส่วนใหญ่มีคะแนนลดลงมากกว่าที่ค่าเฉลี่ยของประเทศลดลง โดยเฉพาะวิชาภาษาไทย นอกจากนี้ ผลการประเมินคุณภาพภายนอก พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กประมาณ 200 แห่ง ไม่ผ่านการรับรองของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา พบว่า ส่วนหนึ่งมีผลมาจากการเกิดเหตุการณ์ความไม่สงบ ทำให้นักเรียนและครูไม่มีความปลอดภัยในการมาเรียน-สอน ทั้งนี้ การเผาโรงเรียนทำให้การจัดการศึกษาไม่ต่อเนื่อง เนื่องจากไม่สามารถจัดการเรียนการสอนได้

ครบถ้วนตามตารางเรียน ผลการสำรวจนักเรียนในช่วงชั้น 1 (ประถมศึกษาปีที่ 3) ในปี 2550 พบว่า เด็กอ่านไม่ออก เขียนไม่ได้ ถึง 11,073 คน คิดเป็นร้อยละ 30.82 จากสภาพในพื้นที่พบว่าเด็กมุสลิม ส่วนหนึ่งต้องการมีทักษะภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะภาษาอาหรับ

ปัญหาด้านคุณภาพยังมาจากการที่เด็กส่วนหนึ่งออกจากโรงเรียนสามัญไปเข้าเรียนปอเนาะ ทั้ง ๆ ที่การจัดการศึกษาปอเนาะไม่มีการจัดทำเป็นหลักสูตรที่ชัดเจน จึงไม่สามารถเทียบโอนได้กับหลักสูตรพื้นฐานแต่ละช่วงชั้น

ครูและบุคลากรทางการศึกษา

ในช่วงที่รัฐบาลมีนโยบายอนุญาตให้ครูขอย้ายออกจากพื้นที่ได้ มีผู้แสดงความจำนงขอย้ายออกเป็นจำนวนมากประมาณ 1,500 คน ในรอบ 3 ปี ซึ่งร้อยละ 70 ของคนกลุ่มนี้สอนวิชาหลัก 4 วิชาได้แก่ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ ทำให้เกิดภาวะการขาดแคลนครูอย่างมากในทุกพื้นที่ แม้ว่ารัฐจะเปิดโอกาสให้มีการจ้างครูอัตราจ้าง แต่ความรู้และประสบการณ์ของครูอัตราจ้างยังมีไม่มากพอ จึงส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการศึกษา ปัญหาดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อโรงเรียนเอกชนด้วย เนื่องจากครูในโรงเรียนเอกชนส่วนหนึ่งลาออกไปสมัครเข้าทำงานในโรงเรียนของรัฐ

2) การศาสนศึกษา

ผู้เรียนในสถานศึกษาปอเนาะไม่สามารถเทียบโอนวุฒิได้ เนื่องจากสถานศึกษาปอเนาะเน้นการเรียนคัมภีร์อัลกุรอาน และภาษาอาหรับเพื่อให้เข้าใจความหมายในพระคัมภีร์ รวมถึงแนวทางการดำรงชีวิต ซึ่งแนวทางและวิธีการสอนไม่มีการกำหนดตายตัวขึ้นกับโต๊ะครูเป็นหลัก ดังนั้น ปอเนาะส่วนใหญ่จึงไม่มีหลักสูตรแน่นอน และไม่มีการวัดผลที่เป็นระบบ ซึ่งผลทำให้ผู้เรียนที่จบจากสถานศึกษาปอเนาะส่วนใหญ่ต้องไปศึกษาต่อด้านศาสนาในต่างประเทศ เช่น อียิปต์ อย่างไรก็ตาม นักศึกษาที่ไปศึกษาต่อยังต่างประเทศ เมื่อจบการศึกษากลับมาแล้วมักไม่สามารถหางานทำได้ในภายในประเทศ เนื่องจากรัฐบาลไทยยังไม่ได้รับรองคุณวุฒิจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เหล่านั้น เมื่อไปทำงานเป็นครูในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามก็มักได้รับเงินเดือนในอัตราที่ต่ำกว่าและไม่เป็นไปตามคุณวุฒิที่ได้รับ

3) ความไม่ปลอดภัยในการเดินทาง

นักเรียนในพื้นที่ส่วนใหญ่ยากจนจึงไม่สามารถเดินทางไปโรงเรียนของรัฐได้ และจากสถานการณ์ความไม่สงบในภาคใต้ทำให้รถประจำทางไม่มีกำหนดเวลาที่แน่นอน อย่างไรก็ตาม พบว่าโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่มีบริการรถรับส่งครอบคลุมทุกพื้นที่

4) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

เนื่องจากโรงเรียนประมาณ 1 ใน 3 ของโรงเรียนในพื้นที่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนน้อยกว่า 120 คน และกระจายอยู่ในพื้นที่ห่างกัน รวมทั้งยังพบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่ในพื้นที่ยังขาดปัจจัยพื้นฐานด้านเทคโนโลยี และปัจจัยอื่นที่จำเป็น นอกจากนี้ ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีความแตกต่างกัน ทำให้การทำงานไม่มีเอกภาพทั้งทางศาสนา วัฒนธรรม ภาษา ทำให้มีหลายหน่วยงานเข้ามาดูแล เพื่อแก้ไขปัญหาเป็นรายกรณี ซึ่งปรากฏว่า แม้การดำเนินงานได้มีการประสานงานจนประสบผลสำเร็จในระดับหนึ่ง แต่ในขณะที่เดียวกันการกระทำดังกล่าวก็สร้างปัญหาใหม่ขึ้นมาด้วย

นอกจากนี้ การที่สำนักบริหารงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนไม่มีหน่วยงานในส่วนภูมิภาคที่ดูแลรับผิดชอบโรงเรียนเอกชนโดยตรง แม้ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ จะได้กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและบูรณาการการศึกษาทั้งรัฐและเอกชนในพื้นที่ แต่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องมีภารกิจหลายด้าน โดยเฉพาะการดูแลส่งเสริม สนับสนุนโรงเรียนในสังกัด สพฐ. ซึ่งมีจำนวนมากอยู่แล้ว จึงไม่สามารถดูแลการศึกษาเอกชนได้อย่างทั่วถึงและจัดสรรบุคลากรมาดูแลสถานศึกษาเอกชน ได้เพียง 3-5 คนเท่านั้น ส่งผลทำให้โรงเรียนเอกชนทั่วไป โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สถานศึกษาปอเนาะ และศูนย์การศึกษาอิสลามประจำมัสยิด ขาดการดูแลให้คำแนะนำช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเพียงพอและทันการณ์ อย่งไรก็ตาม ปัจจุบันได้รับการแก้ไขแล้ว โดยเฉพาะคณะรัฐมนตรีในคราวประชุมเมื่อวันที่ 21 เมษายน 2552 ได้มีมติเห็นชอบให้จัดตั้งสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดใน 5 จังหวัด ได้แก่ ยะลา ปัตตานี นราธิวาส สงขลา และสตูล และจัดตั้งสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และ 4 อำเภอในจังหวัดสงขลา รวม 37 อำเภอ และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ นายจรินทร์ ลักษณวิศิษฏ์ ได้เปิดสำนักงานเมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม 2552

5) ระบบการอุดหนุนและสนับสนุนด้านงบประมาณ

การอุดหนุนรายหัวนักเรียนสายสามัญ พบว่าก่อให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับสถานศึกษาเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ได้แก่

1) ความไม่เท่าเทียมในการอุดหนุน โดยโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่เป็นมูลนิธิ ได้รับการอุดหนุนร้อยละ 100 ในขณะที่โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามอื่น ๆ ได้รับการอุดหนุนร้อยละ 70 ซึ่งในความเป็นจริงแม้อุดหนุนร้อยละ 100 ตามอัตราที่กำหนดก็ไม่เพียงพออยู่แล้ว

2) ก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามของครูที่สอนวิชาสามัญและครูที่สอนศาสนาอย่างเดียว เนื่องจากรัฐอุดหนุนโรงเรียนที่สอน

ควบวิชาสามัญด้วยค่าใช้จ่ายรายหัวผู้เรียน แต่ไม่ได้ให้การอุดหนุนสำหรับครูผู้สอนศาสนาเพิ่มเติม โดยให้ใช้งบประมาณร่วมกัน แม้ว่าในทางปฏิบัติโรงเรียนจะพยายามจัดสรรให้ครูที่สอนศาสนา ด้วย แต่หลายแห่งได้รับการอุดหนุนงบประมาณน้อย ในขณะที่โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอย่าง เดียวจะได้รับการอุดหนุนครูผู้สอนตามขนาดโรงเรียนเท่านั้น แสดงให้เห็นถึงความไม่เท่าเทียมกัน ในการอุดหนุน

การอุดหนุนด้านกายภาพ การอุดหนุนด้านกายภาพให้แก่สถานศึกษาปอเนาะ ไม่ สอดคล้องกับความต้องการของปอเนาะบางแห่ง เช่น งบประมาณที่อุดหนุนไม่เพียงพอต่อการ ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน อาทิ ห้องน้ำ ระบบระบายน้ำ รวมถึงสาธารณูปโภคและสุขอนามัย อื่น ๆ

การอุดหนุนงบประมาณบุคลากร ในอดีตที่ผ่านมามีการส่งข้าราชการในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนส่วนหนึ่งเข้าไปช่วยสอนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนา อิสลาม และปัจจุบันข้าราชการเหล่านั้นยังคงปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงเรียน แต่เนื่องจากมีการ ปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารในส่วนกลาง โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ปรับเปลี่ยนไปเป็นสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนภายใต้การดูแลของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้รับงบประมาณบุคลากรมาจำนวนหนึ่ง จึงจำเป็นต้องจัดสรรให้ บุคลากรในสังกัดโดยตรงก่อน ทำให้ไม่ค่อยเหลือถึงข้าราชการในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาเอกชนที่ช่วยสอนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ส่งผลให้บุคลากรเหล่านั้นขาด โอกาสในการพัฒนาตนเอง อันเป็นผลเสียต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การตรวจสอบการอุดหนุนงบประมาณ แม้ปัจจุบันระบบการตรวจสอบจะดีขึ้น กว่าเดิม ด้วยการตรวจสอบเลขประจำตัวประชาชน แต่ในทางปฏิบัติระบบการตรวจสอบการ อุดหนุนยังมีจุดอ่อนอีกมาก เพราะไม่มีการตรวจสอบระหว่างปีว่า จำนวนนักเรียนในขณะนั้นตรง กับจำนวนนักเรียน รายงาน ณ วันที่ 10 มิถุนายน ของปีนั้นหรือไม่ มีการออกกลางคันหรือไม่ จำนวนเท่าใด นอกจากนี้ แม้มีการตรวจสอบเลขประจำตัวประชาชน 13 หลัก แต่เนื่องจากในทาง ปฏิบัติมีการตั้งชื่อและนามสกุลที่ซ้ำกันจำนวนมาก แต่ไม่มีการตรวจสอบรายชื่อเทียบกับเลข ประจำตัวประชาชน 13 หลัก ว่ามีตัวตนจริงหรือไม่

6) การส่งเสริมความรู้วิชาสามัญและการส่งเสริมอาชีพ

การส่งเสริมสนับสนุนให้เด็กเรียนวิชาสามัญที่ไม่สอดคล้องกับความเชื่อและวิถี ชีวิต ทำให้ไม่ได้รับการยอมรับ เพราะพ่อแม่ไทยมุสลิมและเด็กมีความเชื่อและศรัทธาในการเรียน ศาสนาแบบดั้งเดิมมากกว่า เพราะฉะนั้น ควรมีการทบทวนนโยบายและมาตรการส่งเสริมการเรียน วิชาสามัญที่บูรณาการอย่างสมดุลกับศาสนา สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งการสนับสนุน

ให้ ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เข้ามาสอนเสริมวิชาสามัญให้แก่เด็กและเยาวชนในสถาบันศึกษาปอเนาะ เพื่อจะได้มีวุฒิสามารถศึกษาต่อระดับสูงได้

การที่รัฐพยายามส่งเสริมสนับสนุนวิชาการอาชีพ ด้วยการส่งเสริม สนับสนุนให้ ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เข้าไปสอนและฝึกอาชีพให้กับนักเรียนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามนั้น ปรากฏว่า บางอาชีพไม่ตรงตามความต้องการและไม่สอดคล้องกับวิถีชีวิตและสภาพปัจจุบันของท้องถิ่น และการแนะนำอาชีพซ้ำ ๆ กันทุกปี เช่นการทำขนม การตัดผม การเย็บผ้า เป็นต้น ทำเป็นแล้วไม่มีประโยชน์ เพราะขาดความรู้เรื่องการตลาด ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นควบคู่กัน หากเป็นไปได้ควรเน้นอาชีพที่เด็ก ๆ สนใจ เช่น อิเล็กทรอนิกส์ การซ่อมคอมพิวเตอร์ ซึ่งสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน

สรุปข้อเท็จจริงและสถานการณ์ปัจจุบัน

จากสภาพปัจจุบันและปัญหาข้างต้น สรุปข้อเท็จจริงและสถานการณ์ปัจจุบันได้ ดังนี้

1) การจัดการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษจังหวัดชายแดนภาคใต้มีสภาพที่แตกต่างจากพื้นที่อื่นและมีอัตลักษณ์ ทั้งด้านวิถีชีวิต ภาษา ศาสนาและวัฒนธรรม มีการจัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย มีสถานศึกษาหลายประเภท หลายสังกัด การดำเนินงานไม่มีเอกภาพ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาพบว่า นักเรียนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ โดยนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน จากการทดสอบของสำนักทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ ต่ำกว่าร้อยละ 50 และต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศและผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ระหว่างปีการศึกษา 2551 ของชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศทุกวิชา รวมทั้งผลการสำรวจนักเรียนในช่วงชั้นที่ 1 (ประถมศึกษาปีที่ 3) ในปี 2550 พบว่า เด็กอ่านไม่ออก เขียนไม่ได้ ถึงร้อยละ 30.82

2) ผลการประเมินคุณภาพภายนอก โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กประมาณ 200 แห่ง ไม่ผ่านการรับรอง นอกจากนี้ พบว่ามีปัญหาการออกกลางคันสูง และอัตราการเรียนต่อทั้งระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย รวมทั้งอุดมศึกษาต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศ

3) ในด้านการศึกษาศาสนาศึกษาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ประชากรส่วนใหญ่ร้อยละ 80 เป็นชาวมุสลิม แม้ว่ารัฐจะให้การสนับสนุนส่งเสริมการเรียนการสอนอิสลามศึกษา ทั้งในสถานศึกษาของรัฐและเอกชนมาโดยตลอด แต่ปัญหาที่พบคือ ความหลากหลายของสถาบันที่สอนศาสนา และไม่มีระบบการเทียบโอนการศึกษาสามัญกับการศึกษาอิสลามศึกษานักศึกษา

บางส่วนจึงไปศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศซึ่งเน้นด้านศาสนา และการเรียนการสอนในสถาบันปอเนาะยังแตกต่างทั้งด้านคุณภาพมาตรฐานการเรียนรู้อะไรเรียนการสอนขึ้นกับโต๊ะครูเป็นหลัก

4) การสนับสนุนส่งเสริมการศึกษาเอกชน ประชาชนส่วนใหญ่นับศาสนาอิสลาม มีวิถีชีวิตยึดมั่นกับหลักศาสนา เน้นการเรียนศาสนาควบคู่วิชาสามัญ สักส่วนผู้เรียนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนามากกว่าโรงเรียนของรัฐในอัตรา 70 : 30 แต่สำนักบริหารงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนไม่มีหน่วยงานในส่วนภูมิภาคดูแลรับผิดชอบโดยตรง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่สามารถดูแลการศึกษาเอกชนได้อย่างทั่วถึง จากผลการทดสอบทางการศึกษา O-NET ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในปีการศึกษา 2546 พบว่า นักเรียนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ได้คะแนนเฉลี่ยเพียงร้อยละ 30 ในขณะที่นักเรียนในโรงเรียนของรัฐได้คะแนนเฉลี่ย ร้อยละ 35

5) ในด้านการอุดหนุนของรัฐให้แก่โรงเรียนเอกชนในรูปแบบค่าใช้จ่ายรายหัว อุดหนุนเงินเดือนครูเฉพาะวิชาสามัญ ไม่รวมถึงครูสอนศาสนา ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียน โรงเรียนขนาดเล็กได้รับการอุดหนุนงบประมาณไม่เพียงพอต่อการพัฒนาคุณภาพ และระบบการตรวจสอบ ติดตามการอุดหนุนยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

6) ความปลอดภัยของคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นปัญหาใหญ่ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา สภาพโรงเรียนที่ถูกเผาหรือทำลายกว่า 200 แห่ง ครู บุคลากร นักเรียน นักศึกษาที่บาดเจ็บหรือเสียชีวิตกว่า 300 คน เป็นปัจจัยที่ทำให้คณะครูเสียขวัญกำลังใจไม่กล้ามาสอนตามปกติ โรงเรียนต้องปิดชั่วคราวทุกครั้งที่มีเหตุการณ์ความรุนแรงในพื้นที่ใกล้เคียงเฉลี่ย 30-40 วัน หรือร้อยละ 20 ของเวลาเรียนต่อปี รวมถึงความไม่ปลอดภัยในการเดินทาง ส่งผลต่อคุณภาพการเรียนการสอนให้ยิ่งตกต่ำลง

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2552: 1-33)

5. โรงเรียนยอคนิมระดับมัธยมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

5.1 ความหมายของโรงเรียนยอคนิม

สถานศึกษาของรัฐบาลระดับมัธยมศึกษา ที่มีผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) สูงเป็นอันดับ 1 และ 2 ของจังหวัด มียอดสมัครเข้าศึกษาต่อในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 สามปีซ้อนหลังอยู่ในอันดับ 1 และ 2 ของจังหวัด และนักเรียนที่สำเร็จชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สามารถสอบเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาของรัฐบาลที่มีชื่อเสียงได้เป็นจำนวนมากที่สุดของจังหวัด

5.2 หลักพิจารณาโรงเรียนยอดนิยมน

เป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นที่ยอมรับ ยกย่อง น่าเชื่อถือ และเป็นที่น่าไว้วางใจ ในทุก ๆ ด้าน จากผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชนไม่ว่าจะในด้านการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ มีสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้ นักเรียนสามารถสอบเข้าเรียนต่อในระดับมหาวิทยาลัยและคณะที่มีชื่อเสียง การได้รับรางวัลต่าง ๆ มากมาย ทั้งรางวัลของผู้บริหาร คณะคุณครูและนักเรียนเป็นประจำทุกปี ความประพฤตินักเรียนในโรงเรียนส่วนใหญ่มีความประพฤติเรียบร้อย มุ่งมั่นที่จะไปเรียน ใฝ่รู้อยู่เป็นประจำ รวมถึงการมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและมีผลการสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน(O-NET) ของนักเรียนในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในแต่ละปี สูงกว่าโรงเรียนอื่น ๆ หรือเป็นโรงเรียนยอดนิยมนในการสมัครเข้าศึกษาต่อของนักเรียนซึ่งโรงเรียนเหล่านี้จะมียอดสมัครเข้าศึกษาต่อในแต่ละปีการศึกษาจำนวนมาก แต่โรงเรียนไม่สามารถรับนักเรียนที่มาสมัครเข้าศึกษาต่อได้ทั้งหมด เนื่องจากสาเหตุหลายประการ เช่น การไม่เพียงพอของห้องเรียน การขาดแคลนครูผู้สอน จึงจำเป็นต้องมีการสอบแข่งขันเพื่อคัดเลือกรับเฉพาะนักเรียนที่มีความรู้ ความสามารถจริง ๆ จึงจะเข้าศึกษาต่อในโรงเรียนยอดนิยมนเหล่านี้ได้

5.3 การพัฒนาโรงเรียนยอดนิยมน

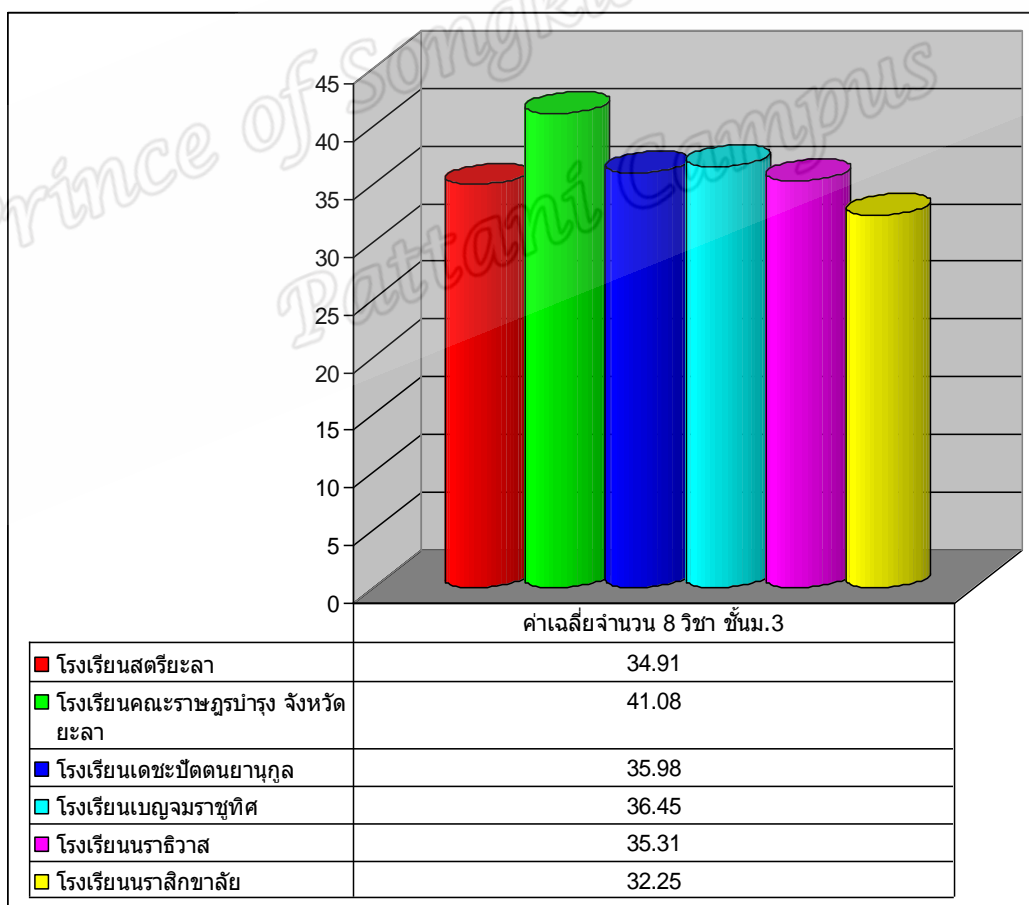
การพัฒนาโรงเรียนยอดนิยมนจะต้องพัฒนาตามกระบวนการพัฒนาองค์กร โดยมี การพัฒนาในเรื่อง การวินิจฉัยเบื้องต้น เป็น การวิเคราะห์โครงสร้าง หน้าที่ของโรงเรียน การจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ ปรับปรุงขั้นตอนในการปฏิบัติงาน การจัดสายบังคับบัญชาให้เหมาะสม และการควบคุมงานอย่างต่อเนื่อง การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนอย่างเป็นระบบและทันสมัยและสามารถนำมาใช้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว การตรวจสอบข้อมูล การตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้าง หน้าที่ของโรงเรียนควรตรวจสอบอย่างรอบคอบ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ต้องมีการวางแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ควรมีการสร้างทีมงาน ทั้งทีมงานถาวรและทีมงานชั่วคราว เพื่อปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ให้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข และมีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันของผู้ร่วมงาน ต้องมีการประเมินผลและติดตามผล ความก้าวหน้าของงาน เปรียบเทียบผลงาน ดำเนินงานเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค เพื่อรายงานผล ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อช่วยในการพัฒนาโรงเรียนยอดนิยมนไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการรวมถึงการพัฒนาด้านอื่น ๆ ทุกด้านให้มีความพร้อมเพื่อเป็น โรงเรียนยอดนิยมนของนักเรียนและผู้ปกครองตลอดไป

5.4 ภูมิหลังของโรงเรียนยอดนิม

โรงเรียนยอดนิมระดับมัธยมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 6 โรงเรียนได้แก่ โรงเรียนในจังหวัดยะลา คือ โรงเรียนสตรียะลา และโรงเรียนคณะราษฎรบำรุง จังหวัดยะลา โรงเรียนในจังหวัดปัตตานี คือ โรงเรียนเดชะปัตตนยานุกูล และโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดปัตตานี โรงเรียนในจังหวัดนราธิวาส คือ โรงเรียนนราธิวาส และ โรงเรียนนราสิกขาลัย

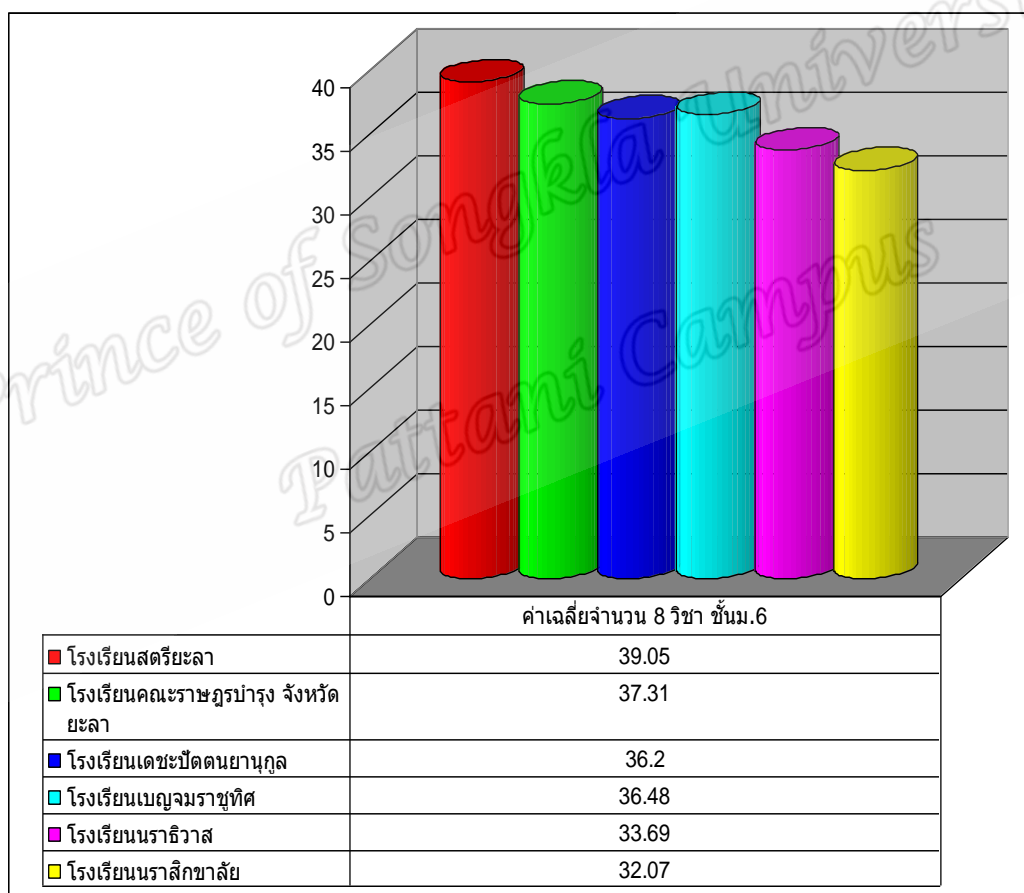
5.4.1 ผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET)

ของปีการศึกษา 2552 ช่วงชั้นที่ 3 (ม.3) และช่วงชั้นที่ 4 (ม.6) จะเป็นคะแนนเฉลี่ยระดับโรงเรียน จากวิชาทั้งหมด 8 วิชาได้แก่ วิชาภาษาไทย สังคมศึกษา ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สุขศึกษาและพลศึกษา ศิลปะ และการงานอาชีพและเทคโนโลยี ซึ่งผู้วิจัยได้ขอข้อมูลจากโรงเรียนยอดนิมในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้วิจัยขอสรุปคะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนยอดนิมโดยขอเสนอเป็นภาพดังนี้



ภาพประกอบ 2 แผนภูมิกราฟแสดงคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนช่วงชั้นที่ 3 (ม.3) ปีการศึกษา 2552 ของโรงเรียนเอกชนทั้งหมด 6 โรงเรียนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

จากภาพประกอบ 2 พบว่า คะแนนเฉลี่ยของผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ช่วงชั้นที่ 3 (ม.3) ของโรงเรียนทั้ง 6 โรงเรียน ปรากฏว่าโรงเรียนคณะราษฎรบำรุง จังหวัดยะลา มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ 41.08 คะแนน รองลงมาเป็นของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดปัตตานี มีคะแนนเฉลี่ย 36.45 คะแนน ส่วนคะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนนราสิกขาลัย จังหวัดนราธิวาส มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ 32.25 คะแนน



ภาพประกอบ 3 แผนภูมิกราฟแสดงคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนช่วงชั้นที่ 4 (ม.6) ปีการศึกษา 2552 ของโรงเรียนเอกชนทั้งหมด 6 โรงเรียนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

จากภาพประกอบ 3 พบว่า คะแนนเฉลี่ยของผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ช่วงชั้นที่ 4 (ม.6) ของโรงเรียน 6 โรงเรียน ปรากฏว่าโรงเรียนสตรียะลา จังหวัดยะลา มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ 39.05 คะแนน รองลงมาเป็นของโรงเรียนคณะราษฎรบำรุง จังหวัดยะลา มีคะแนนเฉลี่ย 37.31 คะแนน ส่วนคะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนนราสิกขาลัย จังหวัดนราธิวาส มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ 32.07 คะแนน

5.4.2 ยอดผู้สมัครเข้าศึกษาต่อของโรงเรียนยอดนิยม

ระดับมัธยมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 และมัธยมศึกษาปีที่ 4 ของแต่ละโรงเรียนจำนวน 6 โรงเรียน ซึ่งส่วนใหญ่ยอดสมัครจะมากกว่ายอดที่โรงเรียนสามารถรับเข้าศึกษาต่อได้ ตั้งแต่ปีการศึกษา 2551 – 2553 และเป็นยอดจำนวนนักเรียนทั้งหมดของแต่ละโรงเรียนในปัจจุบัน ดังรายละเอียดดังตาราง 1

ตาราง 1 ยอดผู้สมัครเข้าศึกษาต่อของนักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ 1 และมัธยมศึกษาปีที่ 4 และจำนวนนักเรียนทั้งหมดในปัจจุบันของโรงเรียนยอดนิยมในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

จังหวัด / โรงเรียน	ยอดสมัครในแต่ละปี (คน)						ปัจจุบันจำนวนนักเรียนทั้งหมด (คน)
	ปีการศึกษา 2551		ปีการศึกษา 2552		ปีการศึกษา 2553		
	ม.1	ม.4	ม.1	ม.4	ม.1	ม.4	
ยะลา							
สตรียะลา	520	192	490	249	450	237	1,907
คณะราษฎรบำรุง	535	372	643	423	566	502	2,500
ปัตตานี							
เคหะปัตตานยานุกูล	768	572	641	650	565	672	2,947
เบญจมาราชูทิศ	523	545	550	568	562	565	2,472
นราธิวาส							
นราธิวาส	411	562	491	585	472	636	2,354
นราสิกขาลัย	475	503	461	475	417	411	2,200

จากตาราง 1 พบว่า ยอดสมัครเข้าศึกษาต่อของปีการศึกษา 2551 ทั้งชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนเคหะพัฒน์ยานุกุล มียอดสมัครมากที่สุด คือ 768 และ 572 คน ตามลำดับ ปีการศึกษา 2552 และปีการศึกษา 2553 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 โรงเรียนคณะราษฎรบำรุง จังหวัดยะลา มีจำนวนยอดผู้สมัครมากที่สุด คือ 643 และ 566 คน ตามลำดับ ส่วนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนเคหะพัฒน์ยานุกุล มียอดสมัครมากที่สุด คือ 650 และ 672 คน ตามลำดับ และจำนวนนักเรียนทั้งหมดในปัจจุบันของแต่ละโรงเรียน พบว่า โรงเรียนเคหะพัฒน์ยานุกุล จังหวัดปัตตานี มีจำนวนนักเรียนมากที่สุด คือ 2,947 คน และโรงเรียนสตรียะลา มีจำนวนนักเรียนน้อยสุด คือ 1,907

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง กระบวนการพัฒนาองค์กรของ โรงเรียนยอดนิมระดับมัธยมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์ ดังนี้

วิลาวัลย์ ไพโรจน์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานโดยรวมและทุกงานในระดับปานกลาง อาจารย์ที่ประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมแตกต่างกัน และมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ในการบริหารงานวิชาการ งานธุรการ งานบริการงานบริหารทั่วไป และอาจารย์ที่สอนในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ .05 ด้านการบริหารวิชาการและงานธุรการ

ประพันธ์ ท้าวพันแดง (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การปฏิบัติงานตามกระบวนการพัฒนาองค์กรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส ตามทัศนคติของผู้บริหารและครู – อาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานตามกระบวนการพัฒนาองค์กรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส กระบวนการพัฒนาโดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายชั้นปรากฏว่า ชั้นการวินิจฉัยเบื้องต้น ชั้นการวางแผนปฏิบัติการและชั้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มอยู่ในระดับมาก ส่วนชั้นอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตาม

กระบวนการพัฒนาองค์การของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ตามทัศนะผู้บริหารและครู – อาจารย์ ในโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งและขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงานต่างกัน ปรากฏว่าในภาพรวมและรายชั้นไม่แตกต่างกัน

ประยูร ธรรมสิทธิเวท (2544 : 78) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการสร้างทีมงานที่เป็นจริงและคาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 ซึ่งประกอบด้วยบทบาทที่สมดุล วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันการเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน ความร่วมมือและใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาตนเองความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มการสื่อสารที่ดี จากการศึกษา พบว่าพฤติกรรมการสร้างทีมงานที่เป็นจริงของผู้บริหาร โดยรวม 3 รูปแบบการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมการสร้างทีมงานที่คาดหวัง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด พฤติกรรมการสร้างทีมงานที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามสถานภาพ จำแนกตามอายุราชการ และจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมไม่แตกต่างกัน พฤติกรรมการสร้างทีมงานที่คาดหวังของผู้บริหาร จำแนกตามสถานภาพ และขนาดโรงเรียน ไม่แตกต่างกัน ส่วนการจำแนกตามอายุราชการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) พฤติกรรมการสร้างทีมงานที่เป็นจริงของผู้บริหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

ทรงยศ โคดเดี้ยว (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการใช้กระบวนการพัฒนาองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีทัศนะต่อสภาพการใช้กระบวนการพัฒนาองค์การโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านการตระหนักรู้ปัญหา ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการตรวจวินิจฉัยปัญหา องค์การ ผู้บริหารและครูผู้สอนมีทัศนะต่อสภาพการใช้กระบวนการพัฒนาองค์การโดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีทัศนะต่อสภาพการใช้กระบวนการพัฒนาองค์การสูงกว่าครูผู้สอน ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันมีทัศนะต่อสภาพการใช้กระบวนการพัฒนาองค์การโดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ครูผู้สอนในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันมีทัศนะต่อสภาพการใช้กระบวนการพัฒนาองค์การโดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันมีทัศนะต่อสภาพการใช้กระบวนการพัฒนาองค์การโดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ณรงค์ ศรีละมุล (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดยะลา ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดยะลา โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยการปฏิบัติงานในด้านการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรมีการปฏิบัติงานสูงสุด และรองลงมา ได้แก่ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการสรรหามูลค่าบุคลากรด้านการพัฒนาบุคลากร ตามลำดับ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ทางการบริหารต่างกัน มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ทางการบริหารตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไปมีการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ทางการบริหารต่ำกว่า 5 ปี ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันมีการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคลากรสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก

นิตยา มังวอ (2547 : บทคัดย่อ) การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ปัญหาการสร้างทีมงานของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เปรียบเทียบปัญหาการสร้างทีมงานของผู้บริหาร จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน ยกเว้นด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน เปรียบเทียบปัญหาการสร้างทีมงานของผู้บริหาร จำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

ดำรงค์ กันธิมูล (2549 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชิงใหม่ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรระดับปานกลาง และในรอบ 3-5 ปีมีการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างการบริหารงานมากที่สุด ในการเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จเป็นบางส่วน และส่วนมากมาจากโรงเรียนดำเนินการเอง โดยเริ่มจากความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเกิดจากการตระหนักรู้ปัญหาของโรงเรียนร่วมกัน และสภาพการใช้กระบวนการพัฒนาองค์กรทั้ง 5 ขั้นตอนในภาพรวมสถานศึกษามีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอมากที่สุด ยกเว้นในขั้นการรวบรวมข้อมูลและวินิจฉัยปัญหา และขั้นการดำเนินการตามแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรซึ่งมีการปฏิบัติเป็นบางครั้ง

ชลลดา คำศิริ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การสร้างทีมของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาตามทรศนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการสร้างทีมของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบปัญหาการสร้างทีมโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เยาวนุช หละเขียว (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การปฏิบัติงานตามกระบวนการพัฒนาองค์การของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานตามกระบวนการพัฒนาองค์การของผู้บริหาร โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยขึ้นการวินิจฉัยเบื้องต้นมีการปฏิบัติงานสูงสุด และรองลงมาได้แก่ ขึ้นการวางแผนการปฏิบัติงาน ขึ้นการสร้างทีมงาน ขึ้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ขึ้นรวบรวมข้อมูล และขึ้นตรวจสอบข้อมูลตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบตามประสบการณ์ทางด้านการบริหาร และขนาดโรงเรียนที่มีความแตกต่างกัน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

เนรัญชลา หล่าอุดม (2552 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์การในภาวะความไม่สงบของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะ ของข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาองค์การของผู้บริหาร โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โดยขึ้นการวินิจฉัยเบื้องต้นมีการปฏิบัติงานสูงสุด อยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบตามประสบการณ์ทางด้านการบริหาร ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนะต่อการพัฒนาองค์การในภาวะความไม่สงบของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับข้าราชการครูที่มีที่ตั้งสถานศึกษาต่างกันมีทัศนะต่อการพัฒนาองค์การในภาวะความไม่สงบของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อับดุลเร้าะมัน หะยีปะดอเฮง (2552 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพการวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า ระดับประสิทธิภาพการวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนด้านการคาดการณ์ผลกระทบ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ส่วนผลการเปรียบเทียบ จำแนกตามตำแหน่ง โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการกำหนด

เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามประเภทสถานศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามวิทยฐานะและประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน สำหรับข้อเสนอแนะการวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ควรกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับงบประมาณ วัสดุทัศน กลยุทธ์ บุคลากร กฎหมาย นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรให้บุคลากรร่วมกันกำหนดแนวทางการเปลี่ยนแปลง พิจารณานโยบายหลักเป็นสิ่งจำเป็นก่อนเลือกการเปลี่ยนแปลง มีการประเมินทุกขั้นตอนในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมและกระตุ้นให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมให้มาก กำหนดบทบาทของแต่ละคนให้ชัดเจน และจัดทำแผนปฏิบัติให้รองรับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและตัวบ่งชี้มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา

สรุปจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การพัฒนาองค์การที่ได้ผลดีและประสบความสำเร็จ ได้นั้น ต้องได้รับความร่วมมือและร่วมใจจากทุกคนทุกฝ่ายในองค์การเป็นอย่างดี และถือว่าทุกคนเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การอันจะนำไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่มุ่งหวังไว้ร่วมกัน