

คำนำ

เอกสารหลักสูตรอบรมแบบ e-Training ทักษะการบริหารแนวใหม่ เป็นหลักสูตรฝึกอบรม ภายใต้โครงการพัฒนาหลักสูตรและพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาโดยยึดถือภารกิจและพื้นที่ เป็นฐานด้วยระบบ TEPE Online โดยความร่วมมือของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร โดยพัฒนา องค์ความรู้ ทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมี คุณภาพ โดยใช้หลักสูตรและวิทยากรที่มีคุณภาพ เน้นการพัฒนาโดยการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่าน เทคโนโลยีการสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ในทุกที่ทุกเวลา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าหลักสูตรอบรมแบบ e-Training ทักษะการบริหารแนวใหม่ จะสามารถนำไปใช้ให้ เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ต่อระบบการศึกษาของประเทศไทยต่อไป

สารบัญ

คำนำ	1
หลักสูตร “ทักษะการบริหารแนวใหม่”	3
รายละเอียดหลักสูตร	4
คำอธิบายรายวิชา	4
วัตถุประสงค์	4
สาระการอบรม	5
กิจกรรมการอบรม	5
สื่อประกอบการอบรม	5
การวัดผลและประเมินผลการอบรม	5
บรรณานุกรม	6
เค้าโครงเนื้อหา	7
ตอนที่ 1 ทักษะการบริหารแนวใหม่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารงานแบบไคเซ็น และเทคนิคดัชนีชี้วัด	14
ตอนที่ 2 ทักษะการบริหารแนวใหม่เกี่ยวกับการบริหารเวลา การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ และการบริหารงานแบบการเดิน MBWA	23
ตอนที่ 3 ทักษะการบริหารแนวใหม่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การรีอระบบ และการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์	32
ตอนที่ 4 ทักษะการบริหารแนวใหม่เกี่ยวกับ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี และ วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด	43
ตอนที่ 5 ทักษะการบริหารแนวใหม่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้	57
ใบงานที่ 1	71
ใบงานที่ 2	74
ใบงานที่ 3	77
ใบงานที่ 4	80
ใบงานที่ 5	83

หลักสูตร
ทักษะการบริหารแนวใหม่

รหัส TEPE-55210

ชื่อหลักสูตรรายวิชา ทักษะการบริหารแนวใหม่

ปรับปรุงเนื้อหาโดย

คณาจารย์ภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยากร

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเนื้อหา

นางสาววิณา	อัครธรรม
ดร.พีระ	รัตนวิจิตร
ดร.พิธาน	พินทอง
ศ.ดร.พฤษี	ศิริบรรณพิทักษ์
รศ.ดร.สุกรี	รอดโพธิ์ทอง
ผศ.ดร.ชญาพิมพ์	อุสาโท

รายละเอียดหลักสูตร

คำอธิบายรายวิชา

การบริหารและการพัฒนาองค์การถือเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการดำเนินงานให้เป็นผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ใช่เป็นผู้ลงมือปฏิบัติ แต่จะเป็นผู้ใช้ศิลปะในการทำให้ผู้ปฏิบัติ ทำงานจนสำเร็จ ตามจุดมุ่งหมายตามที่ผู้บริหารตั้งใจ ผู้บริหารยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่หลากหลาย ทำทาย และเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก จะต้องทำงานโดยมุ่งเน้นแก้ปัญหาที่ซับซ้อนตลอดเวลา ต้องเผชิญกับการแข่งขัน ต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับต่างๆ นับว่างานบริหารจะยิ่งยุ่งยากมากขึ้น

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถ

1. สามารถอธิบายเกี่ยวกับการบริหารการมีส่วนร่วม (Participative Management : PM) ได้
2. สามารถอธิบายเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารงานแบบไคเซ็น (KAIZEN) ได้
3. สามารถอธิบายเกี่ยวกับเทคนิคดัชนีชี้วัด (KEY PERFORMANCE INDICATORS : KPI) ได้
4. สามารถอธิบายเกี่ยวกับการบริหารเวลา (Time Management) ได้
5. สามารถอธิบายเกี่ยวกับการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management By Objective : MBO) ได้
6. สามารถอธิบายเกี่ยวกับการบริหารงานแบบการเดิน MBWA ได้
7. สามารถอธิบายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Situation Objective Strategy : SOS) ได้
8. สามารถอธิบายเกี่ยวกับการรีอระบบ (Reengineering) ได้
9. สามารถอธิบายเกี่ยวกับการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) ได้
10. สามารถอธิบายเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management : SBM) ได้
11. สามารถอธิบายเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีได้
12. สามารถอธิบายเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ได้
13. สามารถอธิบายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge management)
14. สามารถอธิบายเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้
15. สามารถอธิบายเกี่ยวกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning community: PLC) ได้

สาระการอบรม

ตอนที่ 1 ทักษะการบริหารแนวใหม่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารงานแบบไคเซ็น และเทคนิคดัชนีชี้วัด

ตอนที่ 2 ทักษะการบริหารแนวใหม่เกี่ยวกับการบริหารเวลา การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ และการบริหารงานแบบการเดิน MBWA

ตอนที่ 3 ทักษะการบริหารแนวใหม่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การรื้อระบบ และการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์

ตอนที่ 4 ทักษะการบริหารแนวใหม่เกี่ยวกับ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี และ วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด

ตอนที่ 5 ทักษะการบริหารแนวใหม่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

กิจกรรมการอบรม

1. ทำแบบทดสอบก่อนการอบรม
2. ศึกษาเนื้อหาสาระการอบรมจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์
3. ศึกษาเนื้อหาเพิ่มเติมจากใบความรู้
4. สืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้
5. ทำใบงาน/กิจกรรมที่กำหนด
6. แสดงความคิดเห็นตามประเด็นที่สนใจ
7. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากรประจำหลักสูตร
8. ทำแบบทดสอบหลังการอบรม

สื่อประกอบการอบรม

1. บทเรียนอิเล็กทรอนิกส์
2. ใบความรู้
3. วีดิทัศน์
4. แหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง
5. กระดานสนทนา (Web board)
6. ใบงาน
7. แบบทดสอบ

การวัดผลและประเมินผลการอบรม

วิธีการวัดผล

1. การทดสอบก่อนและหลังอบรม โดยผู้เข้ารับการอบรมจะต้องได้คะแนนการทดสอบหลังเรียนไม่น้อยกว่า ร้อยละ 70
2. การเข้าร่วมกิจกรรม ได้แก่ ส่งงานตามใบงานที่กำหนด เข้าร่วมกิจกรรมบนกระดานสนทนา

บรรณานุกรม

วันชัย โกลละสุต. “การบริหารแบบมีส่วนร่วม” http://opens.dpt.go.th/dpt_kmcenter
www.kriwoot.com/flpha/modules/newlist1/uploadfile/jufe.doc
www.edu.nu.ac.th/selfaccess/researches/admin/.../175071010135010is.p
ww.classifiedthai.com/content.php?article=16951

kaizenjapan.blogspot.com

<http://uhost.rmutp.ac.th/kanlayanee.so/L2/2-3-1-3.html>

<http://www.eepart.com/content-2.html>

www.tgipmt.com/en/articles/productivity/27/print

[ww.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/jan.../aw019.pdf](http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/jan.../aw019.pdf)

http://www.si.mahidol.ac.th/th/division/soqd/admin/news_files/400_18_2.pdf

<http://202.129.32.230:5059/plansp/index.php?name=knowledge&file=readknowledge&id=22202.129.32.230:5059/plansp/index.php?name=knowledge&file...>

th.wikipedia.org/wiki/www.si.mahidol.ac.th/th/division/soqd/admin/news.../400_18_2.pdf

[km.camt.cmu.ac.th/maskm\(KPI\).pdfwww.slideshare.net/Jackie72/kpi-key-](http://km.camt.cmu.ac.th/maskm(KPI).pdfwww.slideshare.net/Jackie72/kpi-key-performanceindicator)

[performanceindicator. www.moph.go.th/ops/hcrp/download/tqa/kpi%20public%20111.pdf](http://www.moph.go.th/ops/hcrp/download/tqa/kpi%20public%20111.pdf)

<http://www.moe.go.th/wijai/time%20manag.htm>

<http://www.fisheries.go.th/adminis/%5Cimages%5Ctime.pdf>

www.moe.go.th/wijai/time%20manag.htm

www.fisheries.go.th/adminis/%5Cimages%5Ctime.pdf

www.novabizz.com/NovaAce/Time/Time_Management-Effective.htmarchive.org > Audio Archive > Community Audio

th.wikipedia.org/wiki/การบริหารเวลา

www.edu.tsu.ac.th/edu2011/article_analysis/file/ausuma_49.pdf

www.stou.ac.th/thai/schools/sca/document/การบริหารเวลา.doc

www.kroobannok.com/blog/21393

www.gotoknow.org >

www.sas.mju.ac.th/office/sas2/boxer/498.pdf

www.gm.sskru.ac.th/uploads/File/O&M10.ppt

www.hrtraining.co.th/inhouse_detail.php?id=34

www.slideshare.net/pajyeeb/mbo.docskn.ac.th/poramast/poramast1.ppt

www.weerapong.net > Article202.29.5.17/edu-admin12/file/asukit/new-borihan.ppt

www.moe.go.th/wijai/leader.htmurachai0116.wordpress.com/.../management-by-walking-around-mbwa

www.gotoknow.org.202.29.5.17/edu-admin12/file/asukit/new-borihan.ppt

medinfo.psu.ac.th/KM/data/media/media_in_002.htm

mgmtsci.stou.ac.th/downloads/แนวคิดทางรปส.pdf

<http://www.futurecents.com/mainmbwa.htm>

<http://ezinearticles.com/?MBWA—Managing-By-Walking-Around&id=5093648>

<http://www.ocsc.go.th/ocsccms/frontweb/view.jsp?contentID=CNT0002931>

http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_72.htm

http://www.bangkokbiznews.com/2011/02/18/news_32470457.php?news_id=32470457
<https://sites.google.com/site/potarticle/02>
www.moj.go.th/upload/mini109_information/.../16792_2274.doc
www.muvac.mahidol.ac.th/images/sara/lean%20Viput.pdf
www.edu.tsu.ac.th/edu2011/article_analysis/file/jongkolwan2_51.pdf
www.peoplevalue.co.th/index.php?lay=show&ac=article&id
www.tu.ac.th/org/ofrector/person/train/handbook/training.html
www.gotoknow.org
www.learners.in.th/blogs/posts/345148
sakong.wordpress.com/2006/10/15/การรื้อปรับระบบreengineering/
th.wikipedia.org/wiki/การรื้อปรับระบบ
paddington-tbear.blogspot.com/2006/08/reengineering-10-1.html
portal.in.th/inno-pa/pages/1035/
www.sri3.obec.go.th/home/0002.php?name=news3&file...id=9
webhost.cpd.go.th/ewt/develop2/download/RBM_%201.doc
www.gotoknow.org
www.kroowee.net/UserFiles/File/354501/rbm.docx
www.moe.go.th/wijai/sbm.htm
www.chusak.net/index.php?mo=3&art=42034538202.29.5.17/edu-admin12/file/2-53/apit/SBM.doc
www.vunst.com/.../doc.../School%20-%20Based%20%20Management.d
www.bloggang.com/viewdiary.php?id=ballboy&month=08portal.in.th/nsurasak/pages/978/
ww.kroobannok.com/blog/20410
www.mfa.go.th/main/contents/.../bulletin-20120703-113432-911355.do...
www.kroobannok.com/board_view.php?b_id=54808&bcat_id=16
www.gotoknow.org
www.kodmhai.com/m8/T1.html
www.kpi.ac.th/wikiwww.socgg.soc.go.th/History2.html
www.oknation.net/blog/print.php?id=396982
<http://www.sesa20km.com/?name=research&file=readresearch&id=24>
www.sesa20km.com/?name=research&file=readresearch&id=24
www.thaiall.com/km/indexo.html
th.wikipedia.org/wiki/การจัดการความรู้
www1.nrct.go.th/downloads/sci_adviser/manual_develop_community.pdf
www.edu-prof.netwww.edu-prof.net/main/index.php/information.html
www.qlf.or.th/Home/Details?contentId=638

www.ns.mahidol.ac.th/english/KM/article001.htm

สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้. (2550). **วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ**. (เอกสารอัดสำเนา).

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2545). **กรณีศึกษา Best practices ภาวะผู้นำ**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ฝ่ายวิจัยและระบบสารสนเทศ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.

สารานุกรมวิชาชีพครูเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว. (2552.) **วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการคุรุสภา.

วชิราพร อัจฉริยโกศล และคณะ. (2550). **รายงานการวิจัยแนวทางการจัดการศึกษาของโรงเรียนปฏิบัติดีเลิศ**. โครงการวิจัยบูรณาการเปลี่ยนผ่านการศึกษาเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. **องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ**, 2549. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: รัตนาไตร.

สิ่งดีๆ ที่หลากหลายสไตล์ KM (Best Practice KM Style). **รายงานประจำปี 2549** สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.). [ISBN 974-973-423-1](https://www.km.or.th/ISBN_974-973-423-1)

รายงานประจำปี KM ประเทศไทย (สคส.) 2548. [ISBN 974-93722-9-8](https://www.km.or.th/ISBN_974-93722-9-8)

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). **การจัดการความรู้**. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, 45(2), 1-24.

พิเชฐ ปัญญ์ติ. (2549). **การจัดการความรู้ในองค์กร**. วารสารห้องสมุดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่. 13(1), 118- 122.

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. (2553) **เอกสารประกอบการบรรยาย การจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยรังสิต**.

หลักสูตร TEPE-55210

ทักษะการบริหารแนวใหม่

เค้าโครงเนื้อหา

ตอนที่ 1 ทักษะการบริหารแนวใหม่เกี่ยวกับการบริหารการมีส่วนร่วม การบริหารงานแบบไคเซ็น และเทคนิคดัชนีชี้วัด

เรื่องที่ 1.1 การบริหารการมีส่วนร่วม (Participative Management : PM)

เรื่องที่ 1.2 กลยุทธ์การบริหารงานแบบไคเซ็น (KAIZEN)

เรื่องที่ 1.3 เทคนิคดัชนีชี้วัด (KEY PERFORMANCE INDICATORS : KPI)

แนวคิด

1. การบริหารการมีส่วนร่วม (Participative Management) : PM เป็นการดำเนินการของฝ่ายบริหารที่จะตั้งใจให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรได้มีประโยชน์ในการเสนอแนะ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจและร่วมพัฒนางานด้วยความเต็มใจ อุทิศร่างกาย แรงใจมุ่งมั่นต่องานเสมือนว่าตนเป็นเจ้าขององค์กรนั้น

2. กลยุทธ์การบริหารงานแบบไคเซ็น (KAIZEN) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการปฏิบัติงานซึ่งหมายถึง “ทำให้ดีขึ้น” จึงเป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติงาน ซึ่งวัตถุประสงค์หลักของไคเซ็น คือ การพัฒนาพนักงานให้รู้จักคิด รู้จักตระหนักและหาวิธีการปรับปรุงงานในความรับผิดชอบของตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

3. เทคนิคดัชนีชี้วัด (KEY PERFORMANCE INDICATORS : KPI)เป็นตัวชี้วัดผลของการปฏิบัติงาน ได้แก่สิ่งที่ทำเป็นหลักฐานเชิงรูปธรรม สิ่งที่ได้พบได้จากการสังเกตและสิ่งที่วัดเชิงปริมาณได้

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม

1. สามารถอธิบายเกี่ยวกับการบริหารการมีส่วนร่วม (Participative Management : PM)ได้
2. สามารถอธิบายเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารงานแบบไคเซ็น (KAIZEN) ได้
3. สามารถอธิบายเกี่ยวกับเทคนิคดัชนีชี้วัด (KEY PERFORMANCE INDICATORS : KPI)ได้

ตอนที่ 2 ทักษะการบริหารแนวใหม่ เกี่ยวกับการบริหารเวลา การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ และการบริหารงานแบบการเดิน MBWA

เรื่องที่ 2.1 การบริหารเวลา (Time Management)

เรื่องที่ 2.2 การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management By Objective : MBO)

เรื่องที่ 2.3 การบริหารงานแบบการเดิน MBWA

แนวคิด

1. การบริหารเวลา หมายถึงการดำเนินงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ในการบริหารงานนั้นซึ่งเป็นการทำงานอย่างเป็นระบบโดยใช้เวลาน้อย แต่ให้ผลคุ้มค่ามากที่สุด

2. การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management By Objective) : MBO เป็นเทคนิคการบริหารงานที่จัดอยู่ในรูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเป็นรูปแบบการบริหารงานในปัจจุบันซึ่งจะให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์การโดยมีแนวความคิดว่า การบริหารงานหรือการทำงานนั้นควรตอบสนองความต้องการของคนเห็นความสำคัญของการทำงานในลักษณะร่วมแรงร่วมใจกันซึ่งให้ได้ผลงานที่ดีกว่าการบังคับ หรือลงโทษ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นและรับผิดชอบร่วมกัน

3. การบริหารงานแบบการเดิน MBWA เป็นการบริหารงานที่สร้างความเป็นกันเองให้กับผู้ร่วมงานโดยผู้บริหารเดินไปเยี่ยมเยียนพูดคุยกับบุคลากรในหน่วยงานต่างๆทุกหน่วยให้มากขึ้นเพราะจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานหลายประการ

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม

1. สามารถอธิบายเกี่ยวกับการบริหารเวลา (Time Management) ได้
2. สามารถอธิบายเกี่ยวกับการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management By Objective : MBO) ได้
3. สามารถอธิบายเกี่ยวกับการบริหารงานแบบการเดิน MBWA ได้

ตอนที่ 3 ทักษะการบริหารแนวใหม่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การรีออร์ระบบ และการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์

เรื่องที่ 3.1 การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Situation Objective Strategy : SOS)

เรื่องที่ 3.2 การรีออร์ระบบ (Reengineering)

เรื่องที่ 3.3 การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM)

แนวคิด

1. การพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Situation Objective Strategy) : SOS เทคนิคที่สำคัญของการบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานให้สำเร็จ 1) S = Situation คือ สถานการณ์ 2) O = Objective คือ เป้าหมาย 3) S = Strategy คือ กลวิธี

2. การรีออร์ระบบ เป็นเรื่องของการปรับเปลี่ยนกระบวนการเดิมไปโดยสิ้นเชิง ทั้งนี้การออกแบบกระบวนการใหม่ๆ จะไม่ยึดติดกับหลักการ กฎระเบียบความเชื่อและค่านิยมแบบเก่า แต่จะเริ่มต้นกันใหม่หมดและพยายามมองไปข้างหน้าเพื่อหาคำตอบแล้วค่อยย้อนกลับมาหากรรมวิธีโดยมุ่งเน้นถึงความต้องการของผู้ใช้บริการเป็นหลักซึ่งเครื่องมือที่ดีที่สุดของการรีออร์ระบบ จึงไม่ใช่เพียงแค่สภาพของปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันแล้วทำการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาอย่างลึกซึ้งเพื่อหาหนทางแก้ไขอย่างค่อยเป็นค่อยไป และการรีออร์ระบบนี้บุคลากรจะต้องเป็นการเอาจริงเอาจังทุกคน

3. การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management) : RBM มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์การ ไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษผู้ปฏิบัติหน้าที่ผลสัมฤทธิ์ของ

องค์การจะดีหรือไม่เพียงใดย่อมเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่การดำเนินงาน แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารใช้วัดความก้าวหน้าของการดำเนินงานได้อย่างสม่ำเสมอ

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม

1. สามารถอธิบายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Situation Objective Strategy : SOS) ได้
2. สามารถอธิบายเกี่ยวกับการรี้อระบบ (Reengineering) ได้
3. สามารถอธิบายเกี่ยวกับการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) ได้

ตอนที่ 4 ทักษะการบริหารแนวใหม่เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี และวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด

- เรื่องที่ 4.1 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School- based Management : SBM)
- เรื่องที่ 4.2 การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี
- เรื่องที่ 4.3 วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices)

แนวคิด

1. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management : SBM) เป็นแนวความคิดที่เกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกา และได้เผยแพร่ไปยังประเทศต่างๆ โดยการบริหารงานแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการกระจายอำนาจไปยังโรงเรียนที่เป็นหน่วยปฏิบัติและให้ผู้มีส่วนร่วมบริหาร และจัดการศึกษา มีอำนาจในการจัดการศึกษาอย่างอิสระเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานทางด้านต่างๆ โดยการบริหารนั้นจะต้องอยู่ภายใต้คณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์ และหรือผู้แทนองค์กรศาสนา ผู้ทรงคุณวุฒิและมีผู้แทนโรงเรียนเป็นกรรมการและเลขาธิการ โดยคณะกรรมการสถานศึกษาจะมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนให้มากที่สุด

2. หลักธรรมาภิบาล เป็นนโยบายของรัฐบาลที่มอบหมายให้ทุกหน่วยงานนำไปบริหารหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งมีหลักการที่สำคัญ 6 ประการ คือ 1) หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ซึ่งให้ทุกคนปฏิบัติตาม 2) หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม 3) หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ 4) หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นในการแก้ปัญหา 5) หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคมและ 6) หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม

3. วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) หมายถึง วิธีการปฏิบัติงาน หรือกระบวนการทำงาน “ที่ดีที่สุด” คือประหยัด ปลอดภัย หรือให้ประสิทธิภาพสูงสุด

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม

1. สามารถอธิบายเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management : SBM) ได้
2. สามารถอธิบายเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีได้
3. สามารถอธิบายเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ได้

ตอนที่ 5 ทักษะการบริหารแนวใหม่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ และ การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

เรื่องที่ 5.1 การจัดการความรู้ (Knowledge management)

เรื่องที่ 5.2 องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

เรื่องที่ 5.3 การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning community: PLC)

แนวคิด

1. การจัดการความรู้ (Knowledge management) คือ การรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร โดยพัฒนาระบบจากข้อมูลไปสู่สารสนเทศเพื่อให้เกิดความรู้และปัญญาในที่สุด การจัดการความรู้ประกอบไปด้วยชุดของการปฏิบัติงานที่ถูกใช้โดยองค์กรต่างๆ เพื่อที่จะระบุ สร้าง แสดงและกระจายความรู้เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้และการเรียนรู้ภายในองค์กรอันนำไปสู่การจัดการสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการธุรกิจที่ต้องกรขนาดใหญ่ โดยส่วนมากจะมีการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการจัดการองค์ความรู้โดยมักจะเป็นส่วนหนึ่งของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศหรือแผนกการจัดการทรัพยากรมนุษย์ รูปแบบการจัดการองค์ความรู้โดยปกติจะถูกจัดให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและประสงค์ที่จะได้ผลลัพธ์เฉพาะด้าน เช่น เพื่อแบ่งปันภูมิปัญญา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันหรือเพื่อเพิ่มระดับนวัตกรรมให้สูงขึ้น

2. องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง องค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากรควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก เป้าประสงค์สำคัญคือเอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core competence) ขององค์กรเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

3. การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning community: PLC) หมายถึง กระบวนการที่ครู ผู้บริหาร นักเรียนและผู้ปกครองรวมพลังร่วมมือกันทำงานเพื่อแสวงหาวิธีปฏิบัติ ที่ดีที่สุด สร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำของครู ปรับปรุงโรงเรียนอย่างต่อเนื่องและเพื่อความยั่งยืน เน้นผลการปรับปรุง มีการสนทนากันเกี่ยวกับความต้องการของผู้เรียนให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน มีองค์ประกอบ 5 ด้าน การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสนับสนุนและการมีภาวะผู้นำร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล และการมีเจือปนสนับสนุน

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม

1. สามารถอธิบายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge management)
2. สามารถอธิบายเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้
3. สามารถอธิบายเกี่ยวกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning community: PLC) ได้

ตอนที่ 1 ทักษะการบริหารแนวใหม่เกี่ยวกับการบริหารการมีส่วนร่วม การบริหารงานแบบไคเซ็น และเทคนิคดัชนีชี้วัด

การบริหารและการพัฒนาองค์การถือเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการดำเนินงานให้เป็นผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ใช่เป็นผู้ลงมือปฏิบัติ แต่จะเป็นผู้ใช้ศิลปะในการทำให้ผู้ปฏิบัติ ทำงานจนสำเร็จ ตามจุดมุ่งหมายตามที่ผู้บริหารตั้งใจ ผู้บริหารยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่หลากหลาย ทำทาย และเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก จะต้องทำงานโดยมุ่งเน้นแก้ปัญหาที่ซับซ้อนตลอดเวลา ต้องเผชิญกับการแข่งขัน ต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับต่างๆ นับวันงานบริหารจะยิ่งยุ่งยากมากขึ้น

ในตอนนี้ผู้เข้าอบรมจะได้เรียนรู้การบริหารการมีส่วนร่วม (Participative Management: PM) กลยุทธ์การบริหารงานแบบไคเซ็น (KAIZEN) และเทคนิคดัชนีชี้วัด (KEY PERFORMANCE INDICATORS : KPI) เพื่อเพิ่มทักษะในการบริหารและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การได้

เรื่องที่ 1.1 การบริหารการมีส่วนร่วม (Participative Management : PM)

แนวความคิดของการบริหารที่เข้าใจกันผิดมากที่สุดอย่างหนึ่งคือ การมีส่วนร่วม ผู้บริหารบางคนมองว่าการมีส่วนร่วมคือการปล่อยให้ทำตามอำเภอใจ ผู้บริหารบางคนเชื่อว่าการมีส่วนร่วมคือ สัญญาณของความอ่อนแอ และผู้บริหารบางคนไม่เข้าใจถึงการประยุกต์ใช้การมีส่วนร่วมกับหน้าที่การบริหาร การพิจารณาถึงแนวความคิดของการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) และชี้ให้เห็นถึงแนวทางบางอย่างของการใช้แนวความคิด ดังกล่าวนี้โดยผู้บริหารในองค์การ เราจะพิจารณาว่าการมีส่วนร่วมควรจะใช้อย่างไร ทำไมการมีส่วนร่วม ควรจะนำมาใช้ อุปสรรคบางอย่างที่มีต่อการมีส่วนร่วมมีอะไรบ้างและแนวทางบางอย่างของการใช้การมีส่วนร่วมที่สามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้มีอะไรบ้าง การบริหารแบบมีส่วนร่วม ไม่ใช่สิ่งที่สามารถแก้ปัญหาการบริหารทุกอย่างของเราได้ และมองเห็นว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม สามารถใช้ภายในองค์การของเราได้อย่างไร การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การของเราได้

ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วมคือ กระบวนการของการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ การบริหารแบบมีส่วนร่วมเน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแข็งขันของบุคคล การบริหารแบบมีส่วนร่วม ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญของพวกเขาในการแก้ปัญหาของการบริหารที่สำคัญ การบริหารแบบมีส่วนร่วมอยู่บนพื้นฐานของแนวความคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ที่ถือว่าผู้บริหารแบ่งอำนาจหน้าที่การบริหารของพวกเขาให้เข้ากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของพวกเขา ประการสุดท้าย การบริหารแบบมีส่วนร่วม ต้องการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญขององค์การไม่ใช่เพียงแค่สัมผัสปัญหาหรือแสดงความหวัง

ประโยชน์ของการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมเกิดผลดีและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์หลายประการคือ

1. การมีส่วนร่วม เป็นการระดมสรรพกำลังทรัพยากรมนุษย์ สามารถนำเอาประสบการณ์ ความรู้ และทักษะของแต่ละคนมาใช้ในการวางแผนทำให้ได้แผนงานที่ดี สมบูรณ์ขึ้น และนำไปปฏิบัติจะประสบผลสำเร็จได้ดีขึ้น
2. การมีส่วนร่วม ทำให้คุณภาพในการตัดสินใจสูงขึ้น และทำให้ได้แผนงานที่เกิดจากหลาย ๆ ทักษะและหลากหลาย
3. การมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้เกิดความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ทำให้เกิดพันธสัญญา พร้อมทั้งจะให้ตรวจสอบ ตลอดจนช่วยให้เกิดการสนับสนุนในการนำไปปฏิบัติและมีส่วนร่วมรับผิดชอบในผลลัพธ์
4. การมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ เป็นมรรควิธีหนึ่งในการพัฒนาหรือเป็นการสร้างวัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้เกิดความสามัคคีในทีมงานและสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในหน่วยงาน
5. การมีส่วนร่วมในการบริหารเปิดโอกาสให้แต่ละบุคคล กลุ่มบุคคลเพิ่มพูนประสบการณ์ในวิชาชีพและแสวงหาแนวทางพัฒนาวิชาชีพของตน
6. การมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจเป็นการเปิดโอกาสอันยิ่งใหญ่สำหรับสถานศึกษาที่จะลดการต่อต้านและปรับเปลี่ยนไปสู่แนวปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ
7. การมีส่วนร่วม ถือว่าเป็นความชอบธรรม หรือเป็นสิทธิของผู้ร่วมงานทุกคน

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์กร

- 1) แรงจูงใจ คือ สิ่งที่เป็นตัวกระตุ้นเพื่อก่อให้เกิดการกระทำของพลังในบุคคลส่งผลต่อการแสดงซึ่งพฤติกรรมและวิธีการในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ แรงจูงใจมีผลต่อกระบวนการทำงานของคนในทิศทางแห่งประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่ต้องการ
- 2) ภาวะผู้นำ มีผลต่อการมีส่วนร่วมขององค์กรหรือบุคคลในองค์กร ในการกำหนดทิศทางของกระบวนการตัดสินใจขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญ การยอมรับ ความร่วมมือและความตั้งใจ คือ เหตุผลทางอารมณ์และอิทธิพลซึ่งเป็นพรสวรรค์เฉพาะตัวของผู้นำด้วย

ข้อเสนอแนะการนำวิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ในการปฏิบัติจริง

- 1) การประชุมระดมความคิด (Brain Storming) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops)
- 2) การใช้กลุ่มงานเฉพาะกิจและคณะกรรมการ (Special Task Forces and Committee)
- 3) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision)
- 4) การจัดเวทีประชาคมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้
- 5) การใช้ระบบข้อมูลและระบบรวมศูนย์ข้อมูล (Centralize)
- 6) การจัดระบบการสื่อสารที่ดีและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

สรุป

การบริหารการมีส่วนร่วม (Participative Management) : PM เป็นการดำเนินการของฝ่ายบริหารที่จะจงใจให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรได้มีประโยชน์ในการเสนอแนะร่วมคิด ร่วมตัดสินใจและร่วมพัฒนางานด้วยความเต็มใจ อุทิศร่างกาย แรงใจมุ่งมั่นต่องานเสมือนว่าตนเป็นเจ้าขององค์กรนั้น

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 1.1 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 1.1

ตอนที่ 1 ทักษะการบริหารแนวใหม่เกี่ยวกับการบริหารการมีส่วนร่วม การบริหารงานแบบไคเซ็น และเทคนิคขั้นชีวิต

เรื่องที่ 1.2 กลยุทธ์การบริหารงานแบบไคเซ็น (KAIZEN)

ในการพยายามทำความเข้าใจ “ความมหัศจรรย์ทางเศรษฐกิจ” ของญี่ปุ่นในช่วงหลังสงคราม นักวิชาการ นักหนังสือพิมพ์ นักธุรกิจ ต่างก็มุ่งศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ เช่น การเคลื่อนไหวด้านผลิตภาพ TQC กิจกรรมกลุ่มขนาดเล็ก ระบบการให้ข้อเสนอแนะการควบคุมการผลิต หุ่นยนต์อุตสาหกรรม และแรงงานสัมพันธ์ พวกเขาให้ความสนใจกับลักษณะเฉพาะของการจัดการแบบญี่ปุ่น ซึ่งได้แก่ ระบบการจ้างงานตลอดชีพ การจ่ายค่าจ้างตามลำดับอาวุโส และสภาพผู้ประกอบการ ส่วนสำคัญที่เกี่ยวกับการจัดการอันเป็น “แบบฉบับเฉพาะของญี่ปุ่น” เช่น การปรับปรุงผลิตภาพ TQC กลุ่ม QC หรือแรงงานสัมพันธ์นั้น สามารถนำมาย่อสรุปไว้ด้วยคำคำเดียว คือ ไคเซ็น

ไคเซ็น หมายถึง กลยุทธ์การบริหารงานแบบญี่ปุ่น (Kaizen) เป็นภาษาญี่ปุ่นแปลว่า การปรับปรุง (Improvement) เป็นแนวคิดที่ใช้ในการบริหารการจัดการมีประสิทธิภาพโดยมุ่งปรับปรุงวิธีการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน บุคลากรทุกระดับร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นเรื่อยๆ อย่างต่อเนื่องทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติเกิดจากการบริหารที่ประสบปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างทศวรรษที่ 1980 และทศวรรษที่ 1990 บริษัทที่ประสบความสำเร็จมักนำเอาแนวคิดของไคเซ็นคือการยอมรับว่าการบริหารให้ประสบผลสำเร็จจะต้องแสวงหาวิธีการที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดีเป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงที่มุ่งที่ตัวลูกค้า นอกจากนี้แนวคิดไคเซ็นยังขยายขอบข่ายออกไปถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับนายจ้างด้วยในด้านการผลิตการตลาด การจัดจำหน่าย ฯลฯ อย่างเป็นระบบ Kaizen ให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานและริเริ่มวิธีการคิดที่มุ่งกระบวนการทำงานและระบบการบริหารที่สนับสนุนและยอมรับแนวคิดของผู้บริหารและพนักงานจากหลักการของ Kaizen จึงเป็นแนวคิดที่จะช่วยมาตรฐานที่มีอยู่เดิม (Maintain) และปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น (Improvement) ซึ่งกำหนดแนวคิดนี้แล้ว มาตรฐานที่มีอยู่เดิมก็จะค่อย ๆ ลดลงความสำคัญในกระบวนการของ Kaizen คือ การใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานมาคิดปรับปรุงงานโดยใช้การลงทุนเพียงเล็กน้อยซึ่งก่อให้เกิดการปรับปรุงที่ละเล็กละน้อยที่ค่อยๆ เพิ่มพูนขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตรงข้ามกับแนวคิดของนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ ที่ต้องใช้เทคโนโลยีซับซ้อนระดับสูงด้วยเงินลงทุนมหาศาลดังนั้นไม่ว่าจะอยู่ในสถานะเศรษฐกิจแบบใดก็สามารถใช้วิธีการของ Kaizen เพื่อปรับปรุงได้

ในการพยายามทำความเข้าใจ “ความมหัศจรรย์ทางเศรษฐกิจ” ของญี่ปุ่นในช่วงหลังสงคราม นักวิชาการ นักหนังสือพิมพ์ นักธุรกิจต่างก็มุ่งศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ เช่น การเคลื่อนไหวด้านผลิตภาพ TQC กิจกรรมกลุ่มขนาดเล็ก ระบบการให้ข้อเสนอแนะการควบคุมการผลิต หุ่นยนต์อุตสาหกรรมและแรงงานสัมพันธ์พวกเขาให้ความสนใจกับลักษณะเฉพาะของการจัดการแบบญี่ปุ่นซึ่งได้แก่ ระบบการจ้างงานตลอดชีพ การจ่ายค่าจ้างตามลำดับอาวุโสและสภาพผู้ประกอบการหากข้าพเจ้ายังเห็นว่าพวกเขาขาดข้อเท็จจริงพื้นฐานที่อยู่เบื้องหลังเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการแบบญี่ปุ่นส่วนสำคัญที่เกี่ยวกับการจัดการอันเป็น “แบบฉบับเฉพาะของญี่ปุ่น” เช่นการปรับปรุงผลิตภาพ TQC กลุ่ม QC หรือแรงงานสัมพันธ์นั้นสามารถนำมาย่อสรุปไว้ด้วยคำคำเดียว คือ ไคเซ็น การใช้คำว่า ไคเซ็น แทนคำต่างๆ อาทิ TQC การบริหารงานโดยมิให้มีข้อบกพร่อง (ZD) คัมบัง และระบบการให้ข้อเสนอแนะแสดง

ให้เห็นภาพขั้นตอนต่างๆของอุตสาหกรรมแบบญี่ปุ่นได้ชัดยิ่งขึ้น ไคเซ็นเป็นแนวความคิดที่มีลักษณะคล้ายกับร่มที่ครอบคลุมเอาการทำงานในแบบฉบับเฉพาะของญี่ปุ่นซึ่งถือได้ว่าประสบผลสำเร็จสมกับคำเล่าลือไปทั่วโลกในปัจจุบันนี้

การใช้ TQC (การควบคุมคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า CWQC (การควบคุมคุณภาพทั่วทั้งบริษัท) ในญี่ปุ่นชี้ว่าญี่ปุ่นดำเนินกลยุทธ์ในการพัฒนาที่มุ่งเน้นกระบวนการซึ่งก่อให้เกิดความปรับปรุงเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆขององค์กรทั้งหมดอย่างต่อเนื่องอย่างเสมอเนื้อหาสาระของกลยุทธ์ไคเซ็นก็คือ จะไม่ปล่อยให้เวลาในวันหนึ่งผ่านไปโดยไม่มีการปรับปรุงในส่วนใดส่วนหนึ่งของบริษัทภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 บริษัทส่วนใหญ่ของญี่ปุ่นต้องเริ่มตั้งต้นกันใหม่แต่ละวันจะมีการนำสิ่งใหม่ๆ ที่ทำหามาเสนอต่อทั้งผู้จัดการและพนักงานและแต่ละวันนั้นหมายถึงความก้าวหน้าการที่จะยืนอยู่ได้ในธุรกิจจะต้องมีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด และ ไคเซ็นได้กลายมาเป็นวิถีชีวิตแบบหนึ่ง แนวความคิดแบบไคเซ็นเป็นที่รู้จักกันเพิ่มมากขึ้นในญี่ปุ่นมาใช้เมื่อปลายทศวรรษ 1950 และต้นทศวรรษ 1960 โดยผู้เชี่ยวชาญหลายท่าน เช่น ดับเบิลยู. อี. เดมมิง และ จี. เอ็ม. จูราน เป็นต้น อย่างไรก็ตามแนวความคิดใหม่ๆ และเครื่องมือต่างๆได้มีการนำมาใช้อย่างกว้างขวางในญี่ปุ่น ส่วนใหญ่ได้มีการพัฒนาในญี่ปุ่นในช่วงถัดมา ซึ่งนำไปสู่ SQC และ TQC ในทศวรรษ 1960 เราจะพบว่าประเทศทางตะวันตกมีความเข้มแข็งในด้านวิศวกรรม ส่วนทางญี่ปุ่นมีความเข้มแข็งในด้านไคเซ็นความแตกต่างตรงจุดนั้นเหล่านี้ยังสะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างในด้านมรดกสังคมวัฒนธรรมอีกด้านหนึ่งด้วย เช่นระบบการศึกษาของตะวันตกเน้นที่ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของแต่ละคนตรงกันข้ามกับระบบการศึกษาของญี่ปุ่นที่เน้นในด้านการประสานงานและการร่วมกันทำงานเป็นหมู่คณะ

กลยุทธ์หลัก Kaizen

1. **รายการตรวจสอบ 3-Mu's** หมายถึง ระบบตรวจสอบซึ่งได้รับการพัฒนาขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางช่วยผู้บริหารและพนักงานช่วยกันแก้ไขปรับปรุงงานของตนอยู่เสมอ 3-Mus ประกอบด้วย (Muda) คือความสูญเปล่า (Muri) คือความตึง (Mura) คือความแตกต่างขัดแย้งกัน โดยการนำเอา 3-Mu's ไปพิจารณาองค์ประกอบต่างๆ ของการทำงาน เช่น กำลังคน เทคนิค วิธีการ เวลา สิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมือเครื่องใช้วัสดุที่ใช้ ปริมาณการผลิต สินค้าคงคลัง สถานที่ทำงาน แนวความคิดในการทำงาน

2. **หลักการ 5ส** ได้แก่ สะสาง (Seiri) สะดวก (Seiton) สะอาด (Seiso) สุขลักษณะ (Seiketsu) สร้างวินัย (Shitsuke)

3. **หลักการ 5W 1H** ได้แก่ Who ใครเป็นผู้ทำ what ทำอะไร Where ทำที่ไหน When ทำเมื่อไร Why ทำไมต้องทำอย่างนั้น How ทำอย่างไร

4. **รายการตรวจสอบ 4M** ได้แก่ Man หมายถึงการตรวจสอบผู้ปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ มีความรับผิดชอบหรือไม่ ผู้ปฏิบัติมีทักษะความชำนาญหรือไม่ ผู้ปฏิบัติได้รับมอบงานที่ตรงกับความสามารถหรือไม่ Machine หมายถึงการตรวจสอบอุปกรณ์อำนวยความสะดวกสอดคล้องกับความสามารถของขบวนการผลิตหรือไม่ เครื่องจักรขัดข้องบ่อยหรือไม่การจัดวางเหมาะสมหรือไม่ เครื่องจักรอยู่ในสภาพการใช้งานหรือไม่ Material หมายถึงการตรวจสอบ 6 ข้อผิดพลาดในเรื่องคุณภาพการตรวจสอบระบบคงคลังเพียงพอหรือไม่ Method หมายถึงการตรวจสอบว่ามาตรฐานในการ

ทำงานมีเพียงพอหรือไม่ มีวิธีที่ปลอดภัยหรือไม่ เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ ลำดับขั้นตอนการทำงานเหมาะสมหรือไม่

ระบบสำคัญของ Kaizen

ในระบบแนวคิดของไคเซ็นประกอบด้วยระบบสำคัญอย่างน้อย 5 ระบบคือ

1. **การควบคุมคุณภาพและการบริหารคุณภาพทั้งระบบ** เกี่ยวข้องกับการควบคุมกระบวนการคุณภาพตั้งแต่เริ่มต้นการผลิตจนกระทั่งผลิตสำเร็จซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่ายได้แก่ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และหัวหน้างานรวมทั้งพนักงานทุกคนรวมไปถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วย การวางแผนเพื่อการตรวจสอบติดตามประเมินผลการเผยแพร่นโยบาย (Policy / Deployment) การสร้างระบบประกันคุณภาพ (Quality Assurance Systems)

2. **ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี** Just in Time Production system (JIT) ระบบนี้เกิดขึ้นที่บริษัทโตโยต้ามอเตอร์ ประเทศญี่ปุ่นในการผลิตเพื่อส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้าในเวลาที่กำหนด โดยมีการออกแบบรองรับการผลิตที่ยืดหยุ่น เพื่อรองรับความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นจากระบบการต่าง ๆ เช่นกระบวนการส่งสินค้าที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความต้องการของลูกค้า การสั่งซื้อวัตถุดิบล่าช้ากระบวนการผลิตที่อาจมีปัญหา แนวคิด JIT เป็นแนวคิดที่จะขจัดกิจกรรมที่ไม่มีมูลค่าเพิ่มทุกชนิดออกไปโดยใช้ระบบการผลิตที่เรียกว่า Take time คือเวลาที่ใช้ในการผลิตชิ้นงานหนึ่งหน่วยเปรียบเทียบกับเวลาวงจรการผลิต Cycle time กระแสการผลิตที่ละชิ้นส่วน One Piece Flow การผลิตแบบดึง (Pull Production) การลดเวลากับค่าใช้จ่ายในการตั้งระบบการผลิตใหม่แต่ละครั้ง (Setup Time and Cost Reduction) ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดีจะช่วยให้ขจัดงานที่ไม่มีมูลค่าเพิ่มออกไปและยังสามารถช่วยลดต้นทุนในการผลิตได้อย่างมหาศาล และทำให้มีการนำส่งมอบสินค้าที่กำหนดนัดหมาย อันเป็นการช่วยเพิ่มผลกำไรให้แก่บริษัท

3. **การบำรุงรักษาทีผล** TPM (Total Productive Maintenance) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายให้เครื่องจักรอยู่ในสภาพที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพโดยรวม เป็นการสร้างระบบรวม (Total System) โดยมีเป้าหมายที่วงจรชีวิตของเครื่องจักรโดยสร้างความร่วมมือระหว่างทุกฝ่ายทั้งฝ่ายบริหาร ฝ่ายผลิต ฝ่ายบำรุงรักษา พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วม และผู้บริหารสร้างแรงจูงใจส่งเสริมกิจกรรมกลุ่มย่อยในการบำรุงรักษาเครื่องจักรเครื่องใช้ให้มีอายุการใช้งานยาวนานโดยทุกคนช่วยกันดูแลบำรุงรักษาตามแผนการที่กำหนด

4. **ระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion System)** เป็นระบบการบำรุงขวัญกำลังใจให้แก่พนักงานในการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในเชิงสร้างสรรค์ โดยกระตุ้นให้พนักงานได้แสดงออกในการให้ข้อเสนอแนะในเรื่องต่างๆ เน้นปริมาณของความคิดเห็นข้อเสนอแนะ ส่งเสริมให้มีการพูดคุยปรึกษาหารือกับหัวหน้างานเพื่อให้ได้แนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน พัฒนาการในด้านการปลูกฝังจิตสำนึกความมีความคิดริเริ่มให้แก่พนักงาน ระบบข้อเสนอแนะเกิดจากกิจกรรมที่มีปัญหาโดยพนักงานเป็นผู้ค้นหาสิ่งผิดปกติที่อยู่ใกล้ตัวก่อนหาสาเหตุที่แท้จริงของสิ่งผิดปกติ และเสนอแนะวิธีการแก้ไขที่สาเหตุของปัญหา

5. **กิจกรรมกลุ่มย่อย (Small Group Activities)** หมายถึง บรรดากลุ่มพนักงานภายในหน่วยงานเดียวกันแต่ละกลุ่มที่มีจำนวนสมาชิกไม่มากนักที่รวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการเพื่อร่วมกันทำงานเล็กๆกิจกรรมกลุ่มย่อยมีหลายประเภท เช่น การสร้างระบบเนื้อแท้จริงๆ ของไคเซ็นเป็นสิ่งที่

ธรรมดาและตรงไปตรงมา ไคเซ็นหมายถึงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ยิ่งไปกว่านั้นไคเซ็น ยังหมายถึงวิธีการดำเนินการเกี่ยวกับการปรับปรุงที่เกี่ยวข้องกับทุกคนทั้งผู้จัดการและพนักงาน ปรัชญาไคเซ็นถือว่าวิถีชีวิตของคนเราเป็นชีวิตแห่งการทำงาน ชีวิตทางสังคม และชีวิตทางครอบครัวที่ควรจะได้รับ การปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

สรุป

กลยุทธ์การบริหารงานแบบไคเซ็น (KAIZEN) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการปฏิบัติงานซึ่งหมายถึง “ทำให้ดีขึ้น” จึงเป็นที่จะต้องลงมือปฏิบัติงาน ซึ่งวัตถุประสงค์หลักของไคเซ็น คือ การพัฒนาพนักงานให้รู้จักคิด รู้จักตระหนักและหาวิธีการปรับปรุงงานในความรับผิดชอบของตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 1.2 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 1.2

ตอนที่ 1 ทักษะการบริหารแนวใหม่เกี่ยวกับการบริหารการมีส่วนร่วม การบริหารงานแบบโคเซ็น และเทคนิคดัชนีชี้วัด

เรื่องที่ 1.3 เทคนิคดัชนีชี้วัด (KEY PERFORMANCE INDICATORS : KPI)

ในการบริหารงานองค์กรของผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีเครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆขององค์กรซึ่งสามารถแสดงผลของการวัดหรือการประเมินในรูปแบบข้อมูลเชิงประมาณเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานภายในองค์กร ซึ่งวิธีหนึ่งที่เหมาะสมแก่การใช้งานนั้นคือการใช้เทคนิคดัชนีชี้วัด (KPI)

ความหมายของเทคนิคดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicator: KPI)

KPI หมายถึงเครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆขององค์กรซึ่งสามารถแสดงผลของการวัดหรือการประเมินในรูปแบบข้อมูลเชิงประมาณเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานภายในองค์กร อาจแปลง่าย ๆ ว่า ตัววัดความสำเร็จที่สำคัญ เครื่องมือที่ใช้วัดและประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ที่สำคัญขององค์กรซึ่งสามารถแสดงผลเป็นข้อมูลในรูปแบบของตัวเลขเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานขององค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร

ประเภทของ KPI

KPI ตามหน้าที่งาน (Job KPI) หมายถึงตัวชี้วัดผลงานที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จของการปฏิบัติงานเทียบกับผลที่องค์กรคาดหวังจากตำแหน่งงานนั้นๆ ถ้าลักษณะงานไม่เปลี่ยน KPI จะเป็นตัวเดิม KPI ตำแหน่งงานเดียวกันในองค์กรต่างๆจะไม่แตกต่างกัน

KPI เชิงกลยุทธ์ (Strategic KPI) หมายถึงตัวชี้วัดผลงานที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวของกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์กลยุทธ์ ซึ่ง KPI นี้มีการเปลี่ยนแปลงตามกลยุทธ์ที่เปลี่ยนไปในแต่ละช่วงเวลา

ขั้นตอนการสร้าง KPI

1. กำหนดวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ (What to measure?)
2. กำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จหรือปัจจัยวิกฤต (Key Success Factor or Critical Success Factor) ที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ เช่น ปัจจัยด้านคุณภาพ ปริมาณ ต้นทุน การส่งมอบ ความพึงพอใจ ความปลอดภัยและการเพิ่มผลผลิต เป็นต้น
3. กำหนดตัวชี้วัดที่สามารถบ่งชี้ความสำเร็จ/ประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลจากการดำเนินการตามวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ (How to measure?) ซึ่งสามารถแสดงเป็นข้อมูลในเชิงปริมาณและกำหนดสูตรในการคำนวณรวมทั้งหน่วยของดัชนีชี้วัดแต่ละตัว
4. กลั่นกรองดัชนีชี้วัดเพื่อหาตัวชี้วัดหลัก โดยจัดลำดับและกำหนดน้ำหนักความสำคัญของดัชนีชี้วัดแต่ละตัว
5. กระจายดัชนีชี้วัดสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

6. จัดทำ KPI Dictionary โดยระบุรายละเอียดที่สำคัญของดัชนีชี้วัดแต่ละตัว เช่น ชื่อของดัชนีชี้วัดคำจำกัดความหรือนิยามของดัชนีชี้วัด สูตรในการคำนวณหน่วยของดัชนีชี้วัด ผู้เก็บข้อมูล ความถี่ในการรายงานผลเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องในการนำดัชนีชี้วัดไปใช้ในการปฏิบัติงาน

เกณฑ์การทดสอบคุณภาพของดัชนีชี้วัด

1. ความพร้อมของข้อมูล ประเมินว่าดัชนีชี้วัดแต่ละตัวมีข้อมูลเพียงพอหรือไม่
2. ความถูกต้องของข้อมูล ประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของดัชนีชี้วัดแต่ละตัวเป็นข้อมูลที่ทันสมัยและเป็นข้อมูลในปัจจุบันหรือไม่
3. ต้นทุนในการจัดหาหรือจัดเก็บข้อมูล ประเมินว่าการหาหรือเก็บข้อมูลสำหรับดัชนีชี้วัดแต่ละตัวใช้ต้นทุนมากน้อยเพียงใด และคุ้มค่าหรือไม่
4. ความชัดเจนของดัชนีชี้วัด ประเมินว่าดัชนีชี้วัดแต่ละตัวมีความชัดเจนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้าใจตรงกันหรือไม่
5. ดัชนีชี้วัดแต่ละตัวสะท้อนให้เห็นผลการดำเนินงานที่แท้จริงหรือไม่ หรือแสดงให้เห็นสิ่งที่ต้องการจะวัดจริงหรือไม่
6. สามารถนำดัชนีชี้วัดไปใช้เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่นหรือผลการดำเนินงานในอดีตได้หรือไม่
7. ดัชนีชี้วัดแต่ละตัวสัมพันธ์กับดัชนีชี้วัดอื่นในเชิงเหตุและผลหรือไม่

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1. ความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการสร้างดัชนีชี้วัด
2. ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์รวบรวม ประมวลผลวิเคราะห์ข้อมูล แสดงผล และกระตุ้นเตือนผู้รับผิดชอบดัชนีชี้วัด
3. กำหนดเงื่อนไขการให้คะแนนดัชนีชี้วัดแต่ละตัวให้อยู่บนพื้นฐานที่สามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบผลงานที่เกิดขึ้นได้
4. ประยุกต์ใช้ดัชนีชี้วัดในการบริหารเพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง
5. เชื่อมโยงผลงานที่ได้จากดัชนีชี้วัดกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนในการวัดความสำเร็จของการดำเนินงาน

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานให้ชัดเจน ว่างานนี้กระทำเพื่ออะไร
2. กำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน เป้าหมายควรระบุเป็นตัวเลข
3. กำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ลักษณะที่สำคัญของดัชนีชี้วัดมี 5 ประการ ดังนี้

1. ดัชนีชี้วัดสามารถให้สารสนเทศเกี่ยวกับสิ่งหรือสภาพที่ศึกษาอย่างกว้างๆ ดัชนีชี้วัดที่นำมาใช้ในด้านสังคมศาสตร์ให้สารสนเทศที่ถูกต้องแม่นยำไม่มากก็น้อยแต่ไม่จำเป็นต้องถูกต้องแม่นยำอย่างแน่นอน
2. ดัชนีชี้วัดมีลักษณะที่แตกต่างไปจากตัวแปรเนื่องจากดัชนีชี้วัดเกิดจากการรวมตัวแปรหลายๆตัวที่มีความสัมพันธ์กันเข้าด้วยกันเพื่อให้เห็นภาพรวมของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษาแต่ตัว

แปรจะให้สารสนเทศของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษาเพียงด้านเดียวเพราะว่ามีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง เช่น อัตราส่วนของครูต่อนักเรียน เป็นต้น

3. ดัชนีชี้วัดจะต้องกำหนดเป็นปริมาณดัชนีชี้วัดต้องแสดงสภาพที่ศึกษาเป็นค่าตัวเลข หรือปริมาณเท่านั้นในการแปลความหมายค่าของดัชนีชี้วัดจะต้องนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นในการสร้างตัวบ่งชี้จะต้องมีการกำหนดความหมายและเกณฑ์ของดัชนีชี้วัดอย่างชัดเจน

4. ดัชนีชี้วัดจะเป็นค่าชั่วคราว จะมีค่า ณ จุดเวลา หรือช่วงเวลานั้นๆ เมื่อเวลาเปลี่ยนไป ค่าดัชนีชี้วัดก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้

5. ดัชนีชี้วัดเป็นหน่วยพื้นฐานในการพัฒนาทฤษฎี

สรุป

เทคนิคดัชนีชี้วัด (KEY PERFORMANCE INDICATORS : KPI) เป็นตัวชี้วัดผลของการปฏิบัติงาน ได้แก่สิ่งที่ทำเป็นหลักฐานเชิงรูปธรรม สิ่งที่ได้จากการสังเกตและสิ่งที่วัดเชิงปริมาณได้

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 1.3 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 1.3

ตอนที่ 2 ทักษะการบริหารแนวใหม่เกี่ยวกับการบริหารเวลา

การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ และการบริหารงานแบบการเดิน MBWA

ในตอนนี้อู้เข้าอบรมจะได้เรียนรู้การบริหารเวลา (Time Management) การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์(Management By Objective : MBO) การบริหารงานแบบการเดิน(MBWA) เพื่อเพิ่มทักษะในการบริหารและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้

เรื่องที่ 2.1 การบริหารเวลา (Time Management)

เวลา (Time) เป็นทรัพย์สินที่มีค่า และไม่สามารถหาสิ่งหนึ่งสิ่งใดมาทดแทนได้ บุคคลผู้ประสบผลสำเร็จ ล้วนแล้วแต่รู้จักใช้เวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด การบริหารเวลาจึงถือเป็นความจำเป็นที่นักบริหารจะต้องตระหนัก และให้ความสำคัญ เพราะผู้บริหารเวลาเป็นก็คือผู้บริหารชีวิตเป็น

ความหมาย/ลักษณะของเวลา: ควบคุมเวลาดีกว่าให้เวลาควบคุม

การบริหารเวลา หมายถึง การกำหนดและการควบคุมการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเวลาและวัตถุประสงค์ที่กำหนด เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในงานหน้าที่ที่รับผิดชอบ

เวลา มีความสำคัญต่อทุกคน ทั้งนี้เพราะธรรมชาติของเวลามีลักษณะพิเศษคือ

1. เวลาเป็นทรัพยากรที่มีจำกัด ใช้แล้วหมดไป
2. เวลาไม่สามารถซื้อเพิ่มได้ ไม่ว่าจะรวยหรือจน
3. เวลาไม่สามารถเก็บเอาไว้อีกได้
4. เวลาผ่านไปเรื่อย ๆ ไม่หวนย้อนกลับมาอีก

จากธรรมชาติของเวลาดังกล่าวข้างต้น เราผู้ปฏิบัติงานควรใจจดใจจ่อกับการบริหารเวลา เพื่อให้ชีวิตและการงานบรรลุผลได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เพราะ มีคำกล่าวของนักปราชญ์ที่ว่า “การพลาดสายตจากเป้าหมาย เราจะใช้เวลาเพิ่มขึ้นเป็นสองเท่าในการค้นหา” ดังนั้น “เราอย่าเสียเวลาอีกเลย ใช้เวลากับเป้าหมายนั้นเถิด แล้วจะเกิดผลดีตามมา”

หลักการบริหารเวลา: กำหนดเป้าหมายชีวิตและงาน

หลักการบริหารเวลา “ควบคุมเวลาและงาน แทนที่จะให้เวลาและงานมาควบคุม” จึงกำหนดเป้าหมายของตัวเองเกี่ยวกับงานและชีวิต การกำหนดนั้นจะทำให้ตัวเองมีจุดยืนที่ชัดเจนว่าตัวเองนั้นต้องการอะไร ทั้งด้านกรงานและชีวิต เช่น บางคนกำหนดเป้าหมายของตัวเองเกี่ยวกับงานว่า จะเป็นผู้จัดการฝ่ายภายในระยะเวลา 5 ปี หรือกำหนดตัวเองเกี่ยวกับชีวิตว่า จะเป็นเจ้าของธุรกิจขนาดเล็กเมื่อมีอายุ 50 ปี การกำหนดเป้าหมายของงานและชีวิตมักจะทำเป็นช่วง ๆ เช่น ก่อนขึ้นปีใหม่ หลังจากรับตำแหน่งใหม่ หรือหลังจากความเปลี่ยนแปลงจากหน้าที่การงานและชีวิต

การกำหนดเป้าหมาย หลักการ วิธีการทำให้บรรลุผล ระยะเวลา รวมทั้งความสำเร็จ จะต้องคิดควบคู่กันอย่างเป็นระบบ (ตามเอกสารแบบฝึกปฏิบัติ) เป็นต้น

การจัดสรรเวลา: ปันส่วนในทุกด้านเพื่อความสมบูรณ์

เราทุกคนควรจัดสรรเวลาเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในหลาย ๆ ด้าน เพราะการจัดสรรเวลาจะเป็นกรอบแนวทางในการให้บรรลุความสำเร็จ ดังนั้น เราควรจัดสรรเวลาในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. จงจัดสรรเวลาให้กับ *การทำงานเพื่อความสำเร็จในการทำงานและชีวิต*
2. จงจัดสรรเวลาให้กับ *การคิดเพื่อเป็นคลังแห่งปัญญา*
3. จงจัดสรรเวลาให้กับ *การอ่านเพื่อรวบรวมเป็นฐานข้อมูล*
4. จงจัดสรรเวลาให้กับ *การเล่นเพื่อความสนุกสนาน*
5. จงจัดสรรเวลาให้กับ *การหัวเราะเพื่อสร้างเสียงดนตรีในหัวใจ*
6. จงจัดสรรเวลาให้กับ *ความรักเพื่อความอิมเม็บ เบิกบาน หัวใจ*

หลักการจัดสรรเวลา: ทั้ง 24 ชั่วโมงมีความหมาย

การจัดสรรเวลาในแต่ละวันเริ่มต้นจากตื่นนอน จบลงด้วยการเข้านอนโดยการเขียนกิจกรรมทั้งหมดจนครบแต่ละวันหรือ 24 ชั่วโมง จากนั้นลองจัดหมวดหมู่กิจกรรมหลักๆ ใช้เวลาไปเท่าใดแล้วนำมาเทียบกับหลักเพื่อปรับตัวเองให้สอดคล้องกับหลักการ (ตามเอกสารแบบฝึกปฏิบัติ)

หลักในการจัดสรรเวลาสำหรับกิจกรรมหลัก ๆ ในแต่ละวันมีดังต่อไปนี้

1. ทำงานประมาณ 8 ชั่วโมง
2. พักผ่อนประมาณ 6-8 ชั่วโมง
3. แสวงหาความรู้ประมาณ 1-3 ชั่วโมง
4. เดินทางประมาณ 1 ชั่วโมง
5. กิจกรรมสุขภาพ 1-2 ชั่วโมง

การจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วน: จงแยกแยะให้ชัดเจน

การจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนในการทำงานมีหลักดังต่อไปนี้

1. จัดทำบัญชีรายชื่องานเก่า งานใหม่ งานที่ไม่คาดคิด และงานที่เกิดขึ้นเป็นประจำ
2. จัดประเภทของงาน ได้แก่ งานตามเวลา งานไม่ตามเวลา งานเร่งด่วน งานไม่เร่งด่วน งานสำคัญ และงานไม่สำคัญ
3. จัดลำดับงานโดยเรียงตามลำดับ คือ งานตามเวลา งานเร่งด่วน งานสำคัญ และงานที่เหลือทั้งหมด
4. จัดตารางปฏิบัติงานโดยเริ่มจากตารางจากงานตามเวลา งานเร่งด่วน และงานสำคัญรวมทั้งงานที่เหลือทั้งหมด
5. ปฏิบัติงานตามตารางเวลาที่กำหนด
6. ประเมินผลงานเป็นการประเมินผลว่าในรอบวันได้ปฏิบัติงานตามที่กำหนดครบถ้วนหรือไม่เพียงใด หากมีงานใดที่ยังคงค้างให้ระบุงานนั้นเพื่อนำไปวางแผนในวันต่อไป
7. จัดทำบัญชีรายชื่องานเก่าที่ค้างตามข้อ 6 งานใหม่ งานที่ไม่คาดคิด งานที่เกิดประจำ และดำเนินการวางแผนตามข้อ 2 และข้ออื่น ๆ ตามลำดับ

การวิเคราะห์งาน/สาเหตุที่ทำให้เสียเวลา: รู้จุดอ่อนเพื่อเพิ่มจุดแข็ง

การวิเคราะห์เป็นการจำแนกงานที่ทำอยู่ว่าเป็นงานประเภทใดซึ่งจัดแบ่งงานเกี่ยวข้องได้ 4 ประเภทคือ

1. วิเคราะห์งานเก่า
2. วิเคราะห์งานใหม่
3. วิเคราะห์งานที่ไม่คาดคิด
4. วิเคราะห์งานที่เกิดขึ้นเป็นประจำ

การเพิ่มความเร็วในการทำงาน: เพิ่มจุดแข็งเพื่อทำลายจุดอ่อน

นอกจากแก้ไขสาเหตุที่ทำให้เสียเวลาในการปฏิบัติงาน ยังมีวิธีการที่จะช่วยให้เรานั้นสามารถทำงานบรรลุความสำเร็จได้โดยการเพิ่มความเร็วในการทำงานหรือเพิ่มความสำเร็จในการจัดการงานให้แล้วเสร็จ ซึ่งพนักงานทุกคนทั้งฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติการต้องร่วมมือกันเป็นทีมในการเพิ่มความเร็วในการทำงานโดยมีวิธีการที่พึงปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. **ขยัน** ขยันหมั่นเพียรไม่ย่อท้อต่อสิ่งขวางกันโดย **“ใจจดใจจ่อไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค”**
2. **รอบคอบ** มีความรอบคอบละเอียดถี่ถ้วนในทุกด้านโดย **“ปิดทางข้อผิดพลาด ปิดโอกาสความสูญเสีย”**
3. **รอบรู้และลุ่มลึก** ต้องแสวงหาพลังสติปัญญามาสู่กับปัญหาและการพัฒนางานโดย **“รู้บางสิ่งในทุกเรื่อง รู้ทุกเรื่องในบางสิ่ง”**
4. **สู้งาน** การทุ่มเท เอาจริงเอาจัง และมีพลังใจที่ดีโดยคิดเสมอว่า **“งานหนักไม่เคยฆ่าคน คนนี้แหละจะฆ่างาน”**
5. **สื่อสารดี** เครื่องมืออันทรงพลังในการทำงานร่วมกันโดย **“อ่าน ฟัง พูด เขียน ต้องเรียนกันไม่รู้จบ”**
6. **มีหลักการ** การมีหลักการเพื่อทำงานเป็นวิธีการของผู้ที่เจริญแล้วโดย **“หลักยึดที่เป็นเหตุเป็นผล ยอมเสียคนไม่ยอมเสียหลักการ”**
7. **ทำงานไม่พลาด** การคิดวางแผนอย่างชาญฉลาดป้องกันความผิดพลาดโดย **“ครั้งแรกและทุกครั้งแรกไม่พลาด ถ้าทำอย่างฉลาดจะไม่พลาดเลย”**
8. **ไม่ขาด P.D.C.A. (PLAN DO CHECK ACT)** วงจรการแสวงหาคุณภาพที่ดีกว่าด้วยการศึกษาวิจัยต้องอยู่ในความคิดและการปฏิบัติโดย **“แสวงหาสิ่งใหม่ที่ดี ทั้งชีวิตต้องวิจัย”**
9. **ร่วมฮาเฮหย่อนใจให้พลัง** มนุษย์มีชีวิตจิตใจและความรู้สึก ต้องการการเสริมพลังใจและกายให้แข็งแกร่งโดย **“ให้รางวัลกับชีวิต เพื่อพิชิตความเครียด”**

ประสิทธิภาพในการบริหารเวลา: เพื่อประสิทธิผลของงาน

การบริหารเวลาเป็นเครื่องมือในการสร้างประสิทธิผลของงาน และเมื่องานได้ประสิทธิผลเท่ากับเราได้ใช้เวลาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด วิธีการมีดังนี้

1. **มีจุดยืนตัวเองเรื่องเวลา** จงกำหนดกรอบเพื่อกำกับการทำงานทุกอย่างด้วยเวลาเสมอ
2. **ค้นหาวิธีการใหม่ๆ** จงคิดค้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อลดเวลา หรือใช้เวลาเท่าเดิมแต่ได้ปริมาณและคุณภาพมากขึ้น
3. **ใส่ใจพัฒนางาน** จงพัฒนางานให้ก้าวล้ำเสมอ

4. มุ่งมั่นสานต่อความคิดจพยายามสานต่อความคิดให้เป็นจริงและปรากฏเห็นได้ในทางปฏิบัติงาน
5. จิตใจอยู่กับงาน จงมีสมาธิกับงานเสมอ
6. ตนและองค์การก้าวหน้า จงสรรสร้างพัฒนาตน องค์การให้มุ่งสู่ความสำเร็จตามที่ทุกฝ่ายปรารถนาอย่างไม่ลดละ

สรุป

การบริหารเวลา หมายถึงการดำเนินงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลายได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ในการบริหารงานนั้นซึ่งเป็นการทำงานอย่างเป็นระบบโดยใช้เวลาน้อย แต่ให้ผลคุ้มค่ามากที่สุด

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 2.1 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 2.1

ตอนที่ 2 ทักษะการบริหารแนวใหม่เกี่ยวกับการบริหารเวลา การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ และการบริหารงานแบบการเดิน MBWA

เรื่องที่ 2.2 การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management By Objective : MBO)

มนุษย์อยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มในสังคม โดยประสงค์ต่อผลบางประการเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานที่จำเป็น และเพื่อวัตถุประสงค์อื่น ๆ การอยู่ร่วมกันของมนุษย์นั้น แต่เดิมมีบรรทัดฐานหรือข้อตกลงที่แม้ไม่ได้ถูกกำหนดขึ้นมาอย่างชัดเจนแต่ก็มีแบบแผนที่เคร่งครัดผ่านจารีตประเพณีโดยอาศัยวัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมเป็นเครื่องมือในการดำรงรักษาความสงบสุขและควบคุมการปฏิบัติตนในสังคม ทุกคนที่อยู่ร่วมกันในสังคมต่างพึ่งพาและผูกพันซึ่งกันและกัน มีการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันอันเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่ง ในสังคมมนุษย์ในด้านการบริหารองค์กรก็เช่นเดียวกัน เพื่อให้องค์กรสามารถผลิตอย่างมีคุณภาพ และบริการเป็นที่พึงพอใจผู้บริหารเริ่มมีนโยบายใหม่ ที่ให้ความสำคัญกับบุคคลในองค์กรมากขึ้นจนกระทั่งมีความพยายามที่จะส่งเสริมให้ผู้ที่ทำหน้าที่ทำตามคำสั่งสามารถร่วมทำในสิ่งที่เป็งานเฉพาะของผู้เชี่ยวชาญได้นั้นคือกำหนดวัตถุประสงค์ ขององค์กร วัตถุประสงค์

ความหมายของ MBO

MBO หมายถึง การบริหารที่ยึดวัตถุประสงค์เป็นหลักโดยใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในการกำหนดวัตถุประสงค์และปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

องค์ประกอบที่สำคัญ ของ MBO

1. การกำหนดวัตถุประสงค์กับการวางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์นั้นจะต้องดำเนินการควบคู่กัน นอกจากนั้นวัตถุประสงค์ของแต่ละฝ่ายในองค์กรนั้นจะต้องประสานสอดคล้องกันด้วย
2. ผู้บริหารในระดับต่างๆ ควรจะต้องมีทัศนคติ และความรู้ความสามารถในด้านการบริหารอย่างกว้างขวาง
3. การจัดงานให้สมาชิกของกลุ่มได้เข้ามามีส่วนร่วมโดยคำนึงถึง Teamwork
4. การจัดให้มีระบบข้อมูล ย้อนกลับเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานหรือความรู้ต่างๆ เกี่ยวกับผลงาน

องค์ประกอบที่สำคัญทั้ง 4 ประการนี้ ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของความสำเร็จในการนำ MBO ไปใช้กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การกำหนดวัตถุประสงค์และการวางแผนนั้นจำเป็นต้องอาศัยการคิดที่เป็นระบบ รวมทั้งมีรูปแบบการรับรู้ในตนที่มีต่อโลก ที่สอดคล้องกับความเป็นจริง เดิมการกำหนดวัตถุประสงค์และวางแผน ทำโดยผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการฝึกฝนมาเป็นอย่างดี เมื่อนำ MBO มาใช้ บุคลากรทุกคนที่เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และวางแผน จำเป็นต้องมีความสามารถในการคิดที่เป็นระบบ รวมทั้งมีการรับรู้ต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเท่าทันและเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องร่วมกัน มิฉะนั้นการวางแผนและกำหนดวัตถุประสงค์ย่อมคลาดเคลื่อนไปจากสิ่งที่เป็จริง นอกจากนี้การที่จะทำให้อุ้วัตถุประสงค์ของแต่ละฝ่ายในองค์กร ประสาน

สอดคล้องกันนั้น จำเป็นต้องมีวินัยในการสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วมกันอีกด้วย การที่ผู้บริหารในระดับต่างๆ จะสามารถมีทัศนคติและความรู้ความสามารถ ในด้านการบริหารอย่างกว้างขวางได้นั้น จำเป็นต้องฝึกฝนและปลูกฝังวินัยในการเพิ่มพูนภูมิปัญญา และความสามารถแห่งตนอย่างต่อเนื่อง ความรู้ที่มีอยู่เดิมนั้นอาจไม่สามารถที่จะแก้ปัญหาหรือมองเห็นวิธีการเชิงสร้างสรรค์ได้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านความพึงพอใจของลูกค้าและในด้านเทคโนโลยีอันทันสมัยต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโลกปัจจุบัน การจัดงานในสมาชิกในกลุ่มได้เข้ามามีส่วนร่วมโดยคำนึงถึง Teamwork นั้น ต้องอาศัยวินัยในการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งเพื่อพัฒนาตนและพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพที่สูงขึ้น เป็นความจริงที่ว่า การเรียนรู้ร่วมกันภายในทีมสามารถผลิตความรู้อันเป็นประโยชน์ได้ประณีตกว่า ภายใต้งื่อนไขที่ว่าทุกคนในทีมร่วมแรงร่วมใจกันอย่างแท้จริงเต็มความสามารถ และด้วยการคิดอย่างเป็นระบบของทุกคนร่วมกัน

หลักปรัชญาของการบริหารโดยเน้นวัตถุประสงค์ (MBO)

1. ยึดวัตถุประสงค์เป็นเป้าหมายหลัก
2. กระบวนการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม
3. เน้นการควบคุมตนเอง การมีวินัย

กระบวนการของ MBO

1. การกำหนดเป้าหมาย
2. กำหนดกลยุทธ์ขององค์กร
3. กำหนดเป้าหมายขององค์กร
4. กำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน
5. กำหนดเป้าหมายของบุคคล
6. การวางแผนปฏิบัติงาน
7. การกำหนดตัวชี้วัด
8. การกำหนดแผนปฏิบัติงาน
9. การควบคุมตนเอง
10. การประเมินผลความคืบหน้าเป็นระยะ

ประโยชน์ของ MBO

1. บุคคลเข้าใจบทบาทและความรับผิดชอบของพวกเขาได้สมบูรณ์ และชัดเจนมากขึ้น
2. บุคคลรู้ว่าทำไมพวกเขาต้องกระทำสิ่งนี้ ทำให้งานของเขามีความหมายมากขึ้นและความคืบหน้ามากขึ้น
3. คนมีความเหน็ดเหนื่อยน้อยลง
4. การประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น
5. ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานขององค์กรลดลงและการประสานงานดีขึ้น
6. คุณภาพและความรวดเร็วของการแก้ปัญหาดีขึ้น การตัดสินใจมีเหตุผลมากขึ้น
7. เป้าหมายทำให้บุคคลกระทำเรื่องที่มีความสำคัญมากที่สุดแทนการสูญเสียเวลาไปกับสิ่งเล็กๆ น้อยๆ
8. ประสิทธิภาพของคน การทำงานสูงขึ้น
9. แรงจูงใจและกำลังใจสูงขึ้น
10. บุคคลจะพัฒนาการริเริ่ม ความเป็นผู้นำและความต้องการความสำเร็จ

สรุป

การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management By Objective: MBO) เป็นเทคนิคการบริหารงานที่จัดอยู่ในรูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเป็นรูปแบบการบริหารงานในปัจจุบันซึ่งจะให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์การโดยมีแนวความคิดว่า การบริหารงานหรือการทำงานนั้นควรตอบสนองความต้องการของคนเห็นความสำคัญของการทำงานในลักษณะร่วมแรงร่วมใจกันซึ่งให้ได้ผลงานที่ดีกว่าการบังคับ หรือลงโทษเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นและรับผิดชอบร่วมกัน

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 2.2 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 2.2

ตอนที่ 2 ทักษะการบริหารแนวใหม่เกี่ยวกับการบริหารเวลา การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ และการบริหารงานแบบการเดิน MBWA

เรื่องที่ 2.3 การบริหารงานแบบการเดิน MBWA

การที่จะเป็นผู้บริหารนั้นมิใช่เรื่องง่ายเลยการบริหารงานที่มีพนักงานไม่รัก ไม่เคารพมีทัศนคติเชิงลบกับการบริหารงาน ไม่ให้ความร่วมมือ มีปัญหาเรื่องยอดขาย ปัญหาต่าง ๆ นานาในการบริหาร การสื่อสารแบบทางเดียวระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน เช่น การสั่งการต่างๆทำให้เกิดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน

การบริหารแบบเดินรอบๆ: Management By Walking Around (MBWA) หมายถึงการบริหารที่ลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับพนักงานโดยให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่ให้ผู้บริหารได้พบปะกับพนักงานด้วยการเดินสนทนา ปฏิสัมพันธ์ตรงตา โดยเข้าถึงผู้ปฏิบัติงานรับรู้ถึงสภาพปัญหาจริง และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ที่ทำให้อุรกิจหรืองานที่ทำนั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยที่ส่งผลให้การใช้หลักการ MBWA ประสบความสำเร็จ

ผู้ปฏิบัติต้องทำด้วยปฏิบัติความจริงใจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้รับการเคารพนับถือจากพนักงาน การสร้างความสัมพันธ์มิได้สร้างได้ในระยะเวลาอันสั้นแล้วจะเห็นผลแต่ต้องใช้ระยะเวลาและสุดท้ายของคำตอบคือความสำเร็จของธุรกิจในอนาคตและความสุขของผู้บริหารกับลูกจ้าง ได้ดังนี้

1. การเข้าถึง (Approachability) เมื่อพนักงานของคุณสามารถพูดคุยกับคุณและได้รับฟังความคิดเห็นในสิ่งที่เกิดขึ้น ซักถามพูดคุยในการทำงานซึ่งจะได้มีโอกาสเรียนรู้ก่อนที่จะเกิดปัญหา
2. ความน่าเชื่อถือ (Trust) ให้พนักงานมีส่วนร่วมว่าเป็นส่วนสำคัญขององค์กรสร้างความไว้วางใจ ความยุติธรรม ลดปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสาร
3. ความรู้ทางธุรกิจ (Business knowledge) เมื่อเดินพบปะตรวจตราพนักงานจะเกิดเรียนรู้การทำงานของพนักงานทำให้ได้รับความรู้เข้าใจดีในการทำงาน กระบวนการ และแนวทางในการแก้ปัญหา
4. ความรับผิดชอบ (Accountability) สร้างแรงจูงใจในการทำงานและรักษาสัญญาที่จะที่ให้ไว้กับพนักงาน
- 5.ขวัญและกำลังใจ (Morale) การที่องค์กรหรือมีการบริหารรูปแบบที่ผู้บริหารได้ให้ความสนใจกับพนักงานทุกคน ทำให้เกิดความรู้สึกดีกับงานที่ปฏิบัติและองค์กรหน่วยงาน
6. ความสำเร็จ (Productivity) เมื่อมีการแลกเปลี่ยนหรือพูดคุยกันอย่างสบายๆสามารถแสดงความคิดเห็นรับรู้ถึงสภาพปัญหาต่างๆทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และทำให้มีแนวทางแก้ไขก่อนที่จะเกิดปัญหาได้ มีความสุขใจที่ทำงาน

การที่จะบริหารแบบเดินรอบๆมิใช่การที่ผู้บริหารเดินเพียงแค่นั่งส่วนทางหรือผ่านสำนักงาน มันเป็นความพยายามที่จะเข้าถึงพนักงานซึ่งสิ่งนี้พนักงานทำนั้นมันเป็นเรื่องที่ทำให้คุณได้ประสบผลสำเร็จและผลกำไรในบริษัท

ขั้นตอนการใช้ MBWA

การนำหลักการ MBWA ไปใช้สามารถดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผ่อนคลายการที่เป็นคนเข้มแข็งมากเกินไปอาจทำให้พนักงานไม่กล้าที่จะสนทนาและถ้าผ่อนคลายบ้างจะทำให้พนักงานกล้าที่จะเข้ามาพูดคุยสนทนา
2. ฟังและสังเกตอย่างตั้งใจและให้ความสำคัญเมื่อได้รับฟังก็ให้มีความจริงใจในการฟังมากกว่าที่จะพูดจะได้รู้ระดับความพึงพอใจของพนักงาน
3. ถามความคิดและความคิดเห็น รับฟังความคิดเห็นโดยไม่คิดว่าผู้บริหารจะต้องถูกเสมอไปโดยเก็บความคิดกลับมาเพื่อดูความต้องการว่าเขาต้องการอะไร
4. เดินอย่างเท่าเทียม ไม่ให้ความสำคัญกับแผนกใดแผนกหนึ่งไม่พูดคุยกับคนใดคนหนึ่งและไม่คำนึงถึงตำแหน่งว่าจะเป็นใครให้ทุกคนเข้าถึงและเท่าเทียมกัน
5. กล่าวคำชมเชย ขอบคุณ ให้เป็นปกติวิสัย ในสิ่งที่เขาทำดี
6. การประชุมทั้งหมดอาจจะเป็นการประชุมที่ใช้ห้องทำงานหรือพื้นที่ทำงานอยู่เพื่อให้สามารถได้เข้าถึงอย่างทั่วถึงสื่อสารความคาดหวังสิ่งที่ต้องการ เพื่อให้ทุกคนมีคุณค่า
7. ในขณะที่เดินพบปะ อย่าใช้เวลาในการตัดสินหรือวิจารณ์อาจทำให้เกิดความไม่พอใจได้เมื่อมีปัญหาข้อใจให้เรียกคุยในภายหลังแบบส่วนตัว
8. ตอบคำถามอย่างเปิดเผยและจริงใจไม่ควรตอบแบบปิดเปื้อนในความจริงของธุรกิจทั้งดีและไม่ดี ซึ่งจะสร้างความสัมพันธ์ไปในทางลบ
9. สื่อสารให้ทุกคนรู้ถึงเป้าหมาย วิสัยทัศน์ แผนการดำเนินงานให้ทุกคนมีส่วนร่วม มีโอกาสในการแบ่งปันข้อมูลทำให้เข้าใจแผนในการทำงานตอบสนองเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่
10. พูดคุยเกี่ยวกับความชื่นชอบ งานอดิเรก กิจกรรมที่ทำในวันหยุด เกี่ยวกับครอบครัวเด็กๆ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
11. อย่าให้เขาารู้สึกว่าเราไปจับผิดหรือหาข้อผิดพลาดในการทำงานไม่รู้สึกรังเกียจที่ผู้บริหารเดินมาให้เกิดความรู้สึกที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีแก่กัน

การที่ผู้บริหารมีบุคลิกส่วนตัวที่ไม่สามารถทำได้ตามแนวคิดดังกล่าวเพราะคงยากที่จะให้เปลี่ยนบุคลิกส่วนตัว หากปฏิบัติได้เพียงสัก 1 ข้อก็จะเห็นได้จากการเปลี่ยนแปลงที่สามารถให้สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติได้เป็นอย่างดี

สรุป

การบริหารงานแบบการเดิน MBWA เป็นการบริหารงานที่สร้างความเป็นกันเองให้กับผู้ร่วมงานโดยผู้บริหารเดินไปเยี่ยมเยียนพูดคุยกับบุคลากรในหน่วยงานต่างๆทุกหน่วยให้มากขึ้น เพราะจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานหลายประการ

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 2.3 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 2.3

ตอนที่ 3 ทักษะการบริหารแนวใหม่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การรีออร์ระบบ และการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์

ในตอนนี้อย่างไรก็ตามจะได้เรียนรู้การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Situation Objective Strategy : SOS) การรีออร์ระบบ (Reengineering) การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) เพื่อเพิ่มทักษะในการบริหารและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้

เรื่องที่ 3.1 การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

ในการบริหารงานไม่ว่าภาครัฐ หรือเอกชน ผู้บริหารทุกคนล้วนมีความต้องการให้บุคลากรของตนได้รับการพัฒนา และต้องการให้บุคลากรของตนมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ซึ่งบุคคลที่มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาจะมีความพร้อมต่อการแข่งขัน และจะเป็นบุคคลที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หน่วยงานหรือองค์กรใดก็ตามที่บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง ย่อมก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

นอกเหนือจากการพัฒนาบุคลากรเพื่อองค์กรแล้ว การพัฒนาตนเองของบุคลากรยังส่งผลต่อความสำเร็จหรือเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ อีกด้วย การพัฒนาตนเองนั้นถือเป็นการแข่งขันกับตัวเองเพื่อเป็นบันไดไปสู่ความก้าวหน้าในอนาคต และเป็นการเตรียมความพร้อมในการที่จะต้องแข่งขัน กับคนอื่น ในโลกของการทำงานที่มีการแข่งขันสูงเวทีการทำงานจะเปิดโอกาสให้กับคนที่มี ประสิทธิภาพในการทำงานเสมอ และเช่นเดียวกัน “คนที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงจากการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่องในเรื่อง ต่าง ๆ มักจะพร้อมอยู่เสมอสำหรับการแข่งขันไม่ว่าในเวทีหรือสถานการณ์ใดก็ตาม”

หลักการสำคัญ

การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Situation Objective Strategy : SOS) มีหลักการที่สำคัญคือ

S = Situation คือ สถานการณ์ ความรู้เกี่ยวกับตัวเราเอง เราอยู่ที่ไหน กับใคร เกิดอะไรขึ้น ซึ่งก็หมายถึงสิ่งแวดล้อมตัวเรานั้นเอง

O = Objective คือ เป้าหมายว่าต้องการอะไร จะไปที่ไหน ต้องการความสำเร็จมากน้อยแค่ไหน อย่างไร

S = Strategy คือ กลวิธี รู้ว่าจะไปถึงเป้าหมาย จะไปที่นั่นได้อย่างไร

การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลนั้น สามารถกระทำได้หลากหลายรูปแบบ ในที่นี้ผู้เขียนขอแนะนำเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของ บุคคล ซึ่งทุกคนสามารถนำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาตนเองได้ดังนี้

1. วิเคราะห์ตนเอง

ก่อนที่เราจะเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนตัวเอง สิ่งแรกที่เราควรต้องทำคือ การวิเคราะห์ตนเอง คนเรานั้นถ้ารู้ว่าตนเองมีความสามารถ ความชำนาญหรือมีศักยภาพพิเศษในด้านใด ก็ควรที่จะต้องเสริมศักยภาพของตนในด้านนั้น และควรที่จะต้องทำในสิ่งที่ตนเองมีความถนัดหรือมีความ

ชำนาญ และสำหรับความสามารถในด้านที่ยังขาดทักษะและความชำนาญก็ควรที่จะหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อเป็นการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น ในอนาคต

2. มุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง

การที่จะพัฒนาตนเองได้ ต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง และต้องมีความมุ่งมั่นมากกว่าแค่ความตั้งใจ ต้องมีความเชื่อว่า ศักยภาพของตนเองนั้นสามารถพัฒนาขึ้นได้ และทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็นคนใหม่ที่มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น และต้องเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงจะนำมาซึ่งสิ่งดี ๆ ในชีวิตวันข้างหน้า

3. มองโลกในแง่ดี (คิดบวก)

“พรุ่งนี้ต้องดีกว่าเมื่อวาน”..... “ปัญหาทุกอย่างแก้ไขได้ และมีทางออกของปัญหาเสมอ” หลายคนคงเคยได้ยิน 2 ประโยคนี้มาแล้ว แต่ใครจะสามารถทำให้คิดและยอมรับกับความรู้สึกเหล่านี้ได้ตลอดเวลา ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลนั้น ไขว่จะเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพในงานแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่การพัฒนาทางความคิดและทัศนคติในการทำงานก็จะ เป็นปัจจัยเสริมต่อการพัฒนา ประสิทธิภาพในการทำงานให้เพิ่มขึ้น ดังนั้นการมองโลกในแง่ดี หรือการคิดบวกนั้น เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่ควรปฏิบัติ และสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้เกิดเป็นนิสัย การมองโลกในแง่ดี และการคิดบวกจะช่วยให้เสริมกำลังใจและสามารถช่วยลดปัญหาในเรื่องของความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี ทั้งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับบุคคลอื่น และความขัดแย้งในตัวตนเอง

4. ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ

การหาความรู้เพิ่มเติมจะช่วยให้สมองได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการหาความรู้เพิ่มเติมไม่จำเป็นจะต้องเป็นความรู้ที่เกี่ยวกับงานที่ทำ อยู่ในขณะนั้นเพียงเท่านั้น แต่เราสามารถหาความรู้ในด้านอื่น ๆ ที่เรายังไม่รู้เพื่อเรียนรู้เพิ่มเติม อาทิเช่น ความรู้ทางการตลาด เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย โดยความรู้เหล่านี้เราสามารถหาได้จากการสัมมนา ฝึกอบรม อ่านหนังสือ หรือ สอบถาม พูดคุย ปรึกษากับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญก็ได้เช่นกัน ดังคำกล่าวที่ว่า “ความรู้ไม่มีวันเรียนจบ และไม่มีใครแก่เกินเรียน” อีกทั้งคนที่มีความรู้มากก็จะสามารถแก้ปัญหาได้ง่าย หากทางออกของปัญหาได้มากขึ้น

แน่นอนว่าผลตอบแทนสูงสุดที่เราได้จากการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานนั้น ไม่ได้อยู่ที่ผลงานของเราแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่อยู่ที่ศักยภาพทางสมองของเราได้มีการพัฒนา มากขึ้น พร้อมกับประสบการณ์และทักษะของการทำงานที่เฉียบคมมากขึ้นกว่าเดิม

5. ตั้งเป้าหมายในการทำงาน

เป้าหมาย เป็นปลายทางที่ต้องให้ไปถึง ไม่ว่าจะในชีวิตการทำงาน หรือในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะการกำหนดเป้าหมายในการทำงานนั้น ถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำงาน เพราะในการบริหารงานใด ๆ ก็ตาม มักจะเน้นที่ความสำเร็จตามที่ได้ตั้งใจไว้หรือกำหนดไว้ ไม่ว่าจะกำหนดเอาไว้ในรูปแบบใดก็ตาม ถ้าทำงานแบบมีเป้าหมายว่างานแต่ละอย่างที่อยู่ในความรับผิดชอบมีเป้าหมายของ ความสำเร็จอยู่ ณ จุดใด ภายในเวลาเท่าใด ความชัดเจนของงานหรือการกำหนดแผนการปฏิบัติงานย่อมอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ กว่าที่จะปฏิบัติงานไปวัน ๆ หรือทำงานไปเรื่อย ๆ โดยไม่มีจุดหมายปลายทางของความสำเร็จ

หากเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล การตั้งเป้าหมายในการทำงานควรเป็นการตั้งเป้าหมายให้อยู่ในระดับที่สูงกว่า ศักยภาพปกติของตนจะดำเนินการได้เพื่อให้เกิดการพัฒนาในการที่จะให้บรรลุผล ความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังคำกล่าวที่ว่า “ฝันให้ไกล ไปให้ถึง” นั่นเอง

6. วางแผนก่อนลงมือทำ

ในการทำงานนั้นนอกจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานแล้ว การวางแผนช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยลดเวลาและการใช้ทรัพยากรในการทำงาน การทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้นเกิดขึ้นได้ด้วยเงื่อนไขของการวางแผนงานที่ดี การวางแผนที่ดีเกิดจากความคิดที่รอบคอบ คิดจากมุมมองที่หลากหลาย การวางแผนเป็นการสร้างข้อเสนอของการดำเนินงานที่เป็นไปได้หลายทางเลือก โดยเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือก และยังเป็นการประเมินสถานการณ์ความเป็นไปได้ในการทำงานเพื่อเป็นการลดความเสี่ยงในการทำงานได้อีกทางหนึ่งด้วย ดังนั้นการวางแผนถือองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการทำงานให้มี ประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น

7. มีการสื่อสารที่ดี

การสื่อสารมีความสำคัญกับมนุษย์มาตั้งแต่กำเนิด เนื่องจากการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการบอกความต้องการของตนเองต่อผู้อื่น นอกจากนี้การสื่อสารยังเป็นความสามารถหรือทักษะที่ทุกคนมีมาตั้งแต่กำเนิด แม้แต่เด็กทารกที่ยังไม่สามารถที่จะพูดก็ยังมีทักษะในการสื่อสารเพื่อให้ได้ ตามที่ตนต้องการ อาทิเช่น เมื่อเด็กทารกหิวก็จะส่งเสียงร้องเพื่อสื่อสารให้ผู้เป็นแม่ได้รับรู้ว่าตน ต้องการที่จะกิน (ดื่ม) นมแม่ เป็นต้น

เนื่องจากการสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการแสดงความต้องการระหว่างบุคคล โดยเฉพาะในการปฏิบัติงานนั้น จำเป็นที่จะต้องใช้ทักษะในการสื่อสารทั้ง การพูด การอ่าน การเขียน และการฟัง รวมไปถึงการแสดงออกด้วยท่าทาง โดยมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน เช่น เพื่อให้ข้อมูล เพื่อชักจูงหรือโน้มน้าวใจ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เพื่อให้เกิดการยอมรับและได้รับความร่วมมือจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ด้วยเหตุนี้ ผู้ปฏิบัติงานควรมีการฝึกเพื่อเพิ่มทักษะในการสื่อสารให้เหมาะสมกับกาลเทศะ สามารถเลือกใช้ทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษาในการสื่อความหมายให้ชัดเจน เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ต่อไป

8. มีบุคลิกภาพดี

สุภาษิตที่ว่า “ไถ่งามเพราะขน คนงามเพราะแต่ง” ยังคงใช้ได้ดีเสมอ บุคลิกและการแต่งกาย เป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งที่จะช่วยเสริมความสำเร็จในการทำงาน การแต่งกายนั้นมีหลักการง่าย ๆ คือ อย่าพยายามแต่งกายมากเกินไป หรือน้อยเกินไป และที่สำคัญการแต่งกายต้องให้เหมาะสมกับรูปร่าง และบุคลิกของตนเอง อย่าแต่งกายแบบที่ไม่ใช่ตัวตนของตัวเอง การแต่งกายตามแบบอย่างดารา นางแบบ นั้นต้องคิดเสมอว่า ผู้ผลิตเสื้อผ้าแฟชั่นเมื่อผลิตออกมาแล้วก็มีความต้องการที่จะจำหน่ายให้มาก จึงต้องหาดารา นางแบบมาใส่โชว์ ดังนั้นการที่ดารา นางแบบคนหนึ่งใส่เสื้อตัวหนึ่งสวย แต่ก็ไม่เชื่อว่าเมื่อเราใส่แล้วจะสวยเหมือนนางแบบ การแต่งกายที่ดีสำหรับการทำงานก็คือ สะอาด สุภาพ และโชว์บุคลิกเฉพาะของคุณออกมา

9. สมาธิเพิ่มพลังในการคิด

สมาธิ คือการที่มีใจตั้งมั่นในอารมณ์ใดอารมณ์หนึ่งอย่างแน่วแน่ กล่าวในภาษาชาวบ้านก็คือ การมีใจจดจ่ออยู่ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ไม่ฟุ้งซ่านนั่นเอง การฝึกสมาธิมิใช่ด้วยเหตุผลของการเข้าถึงนิพานแต่เพียงเท่านั้น แต่การฝึกสมาธิสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวันได้เช่นกัน เพราะการฝึกสมาธินั้นทำให้ผู้ปฏิบัติมีจิตใจผ่องใส ประกอบกิจการงานได้ราบรื่นและคิดอะไรก็รวดเร็ว ทะลุปรุโปร่ง เพราะวาระดับจิตใจได้ถูกฝึกมาให้มีความนิ่งดีแล้ว เมื่อมีความนิ่งเป็นสมาธิดีแล้ว ย่อมมีพลังแรงกว่าใจที่ไม่มีสมาธิ ดังนั้นเมื่อจะคิดทำอะไร ก็จะทำให้ดี และได้เร็วกว่าคนปกติ ที่ไม่ได้ผ่านการฝึกสมาธิมาก่อน

การฝึกสมาธิจะช่วยในด้านการพัฒนาบุคลิกภาพ ทำให้เป็นผู้มีบุคลิกภาพดี กระฉับกระเฉง กระปรี้กระเปร่า มีความมองอาจสง่าผ่าเผย มีผิวพรรณผ่องใส มีความมั่นคงทางอารมณ์ หนักแน่น เยือกเย็น และเชื่อมั่นในตนเอง มีมนุษยสัมพันธ์ดี วางตัวได้เหมาะสมกับกาลเทศะ เป็นผู้ที่มีเสน่ห์ เพราะไม่มักโกรธ มีความเมตตา กรุณาต่อบุคคลทั่วไป การฝึกสมาธิบ่อย ๆ ทำให้เกิดปัญญาในการทำสิ่งใด ๆ ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น นอกจากนี้การฝึกสมาธิยังช่วยคลายเครียด และลดความเครียดที่จะเข้ามากระทบจิตใจได้ เมื่อเราไม่เครียด ร่างกายก็จะหลั่งสารทำให้เกิดความสุข ทำให้สุขภาพร่างกายแข็งแรง เพราะมีภูมิคุ้มกันทั้งภูมิคุ้มกันทางจิตใจ และภูมิคุ้มกันเชื้อโรค และยังทำให้ดูอ่อนกว่าวัยช่วยชะลอความแก่ได้ด้วย

10. สุขภาพดีมีชัยไปกว่าครึ่ง

สุขภาพ ร่างกายมีส่วนสำคัญต่อการปฏิบัติงาน งานทุกอย่างจะไม่สามารถสำเร็จ ลุล่วงไปได้หากผู้ปฏิบัติงานเกิดการเจ็บป่วย ผู้มีสุขภาพดีย่อมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นควร ดูแลสุขภาพให้ดี และออกกำลังกายสม่ำเสมอ การมีสุขภาพที่ดีเป็นสภาวะที่ร่างกายแข็งแรง ปราศจาก โรคภัยไข้เจ็บ ไม่มีความพิการใด ๆ ร่างกายสามารถทำงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งลักษณะ สุขภาพที่ดีทางกายนั้น ควรประกอบด้วย ร่างกายที่มีความสมบูรณ์แข็งแรง ระบบต่าง ๆ และอวัยวะทุก ส่วนทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพ ร่างกายมีการเจริญเติบโตของอวัยวะต่าง ๆ เป็นไปอย่างเหมาะสมกับวัย รวมทั้งภาวะทางสมองด้วย การที่จะมีสุขภาพร่างกายที่ดีได้นั้นร่างกายต้องได้รับการพักผ่อนอย่าง เพียงพอ และการพักผ่อนที่ดีที่สุดคือ การได้นอนหลับอย่างพอเพียง ภายหลังจากการนอนหลับและ พักผ่อนแล้ว ร่างกายจะคืนสู่สภาพปกติสดชื่น พร้อมรับกับการปฏิบัติหน้าที่ หรือภารกิจในวันต่อไป

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนั้นเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการปฏิบัติเพื่อการพัฒนา ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล ที่ผู้เขียนได้นำเสนอเพียงหวังให้ผู้อ่านได้นำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาตนเอง ซึ่งนอกจากแนวทางปฏิบัติดังกล่าวแล้วยังมีแนวทางปฏิบัติอื่น ๆ ที่สามารถกระทำได้อีก หลากหลายรูปแบบ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาตนเอง คือ การมีจิตใจที่มุ่งมั่นในการที่จะ เปลี่ยนแปลงตนเองไปในทิศทางที่ดีขึ้นนั่นเอง

สรุป

การพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Situation Objective Strategy) : SOS เทคนิคที่สำคัญของการบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานให้สำเร็จ 1) S = Situation คือ สถานการณ์ 2) O = Objective คือ เป้าหมาย 3) S = Strategy คือ กลวิธี

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 3.1 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 3.1

ตอนที่ 3 ทักษะการบริหารแนวใหม่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การรื้อระบบ และการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์

เรื่องที่ 3.2 การรื้อปรับระบบ (Reengineering)

การบริหารจัดการองค์กรนั้นในบางครั้งระบบเดิมที่เคยใช้ในการบริหารอาจจะยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ จึงจำเป็นต้องหาวิธีการมาปรับปรุงการดำเนินงาน ซึ่งในบางองค์กรเลือกที่จะปรับระบบการบริหารใหม่ทั้งหมดโดยไม่ยึดกับของเดิม โดยวิธีการเหล่านี้เรียกว่า การรื้อปรับระบบ (Reengineering)

การรื้อปรับระบบ (Reengineering)

การรื้อปรับระบบ หมายถึงการพิจารณาหลักการพื้นฐานของธุรกิจและการคิดหลักการขึ้นใหม่ ชนิดถอนรากถอนโคนปรับกระบวนการธุรกิจใหม่เพื่อบรรลุถึงผลลัพธ์คือเป้าหมายขององค์กรโดยใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน 4 ด้าน คือ ต้นทุน คุณภาพ การบริการและความสำเร็จ

การรื้อปรับระบบในทฤษฎีของการบริหารการศึกษา หมายถึงความพยายามที่จะปรับกระบวนการบริหารโดยพิจารณาหลักการพื้นฐานของการบริหารการศึกษาเดิมที่เคยปฏิบัติแล้วคิดหลักการใหม่ชนิดถอนรากถอนโคนเพื่อให้กระบวนการบริหารการศึกษาที่คิดขึ้นใหม่สามารถดำเนินการให้บรรลุถึงผลลัพธ์หรือเป้าหมายขององค์กร โดยใช้ตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน 4 ด้าน คือด้านการลงทุนทางการศึกษา ด้านคุณภาพทางการศึกษา ด้านการให้บริการและด้านความสำเร็จ

เป้าหมายของการปรับรื้อระบบอาจกำหนดได้ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการปรับรื้อระบบสภาพที่บังคับให้ต้องปรับรื้อระบบอาจเป็นการที่ต้องการขยายงานเพิ่มขึ้นโดยมีความจำกัดทางทรัพยากรทั้งในส่วนบุคคล ส่วนการเงินและส่วนเวลาที่ ต้องทำให้สำเร็จตามกำหนดซึ่งจะเกิดผลดีได้ก็ต่อเมื่อประสิทธิภาพของการทำงานดีขึ้น
2. เพิ่มคุณภาพการปรับรื้อระบบอาจมุ่งสร้างระบบใหม่ที่มีผลให้คุณภาพดีขึ้น

วิธีการรื้อปรับระบบ มีขั้นตอนพอสังเขป

1. แยกส่วนงานออกให้ชัดเจน หมายความว่าเราจะต้องแยกงานต่าง ๆ งานไหนหน้าที่อย่างไร แล้วเอากลุ่มงานนั้นไปอยู่ในฝ่ายเดียวกันให้ชัดเจน
2. ตั้งทีมวิเคราะห์กระบวนการทำงาน ของแต่ละส่วนงานนั้นให้ถูกต้อง ชัดเจนและตรงประเด็น รวมทั้งหาสาเหตุของปัญหาให้ถูกต้อง หารูปแบบหรือกระบวนการบริหารที่เหมาะสม
3. การประชุมทีมงานหัวหน้าทีมงานหรือผู้จัดการ จะต้องจัดให้มีการประชุมโดยสม่ำเสมอและสร้างบรรยากาศการประชุมให้เกิดการโต้เถียงในการที่จะแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดในการทำงาน
4. ออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ เมื่อทีมงานได้ข้อสรุปแล้วก็จะมาเริ่มออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ได้รับการเห็นชอบจากคนในทีมงานแล้ว การออกแบบกระบวนการทำงานใหม่นี้บางครั้งจะต้องทดลองปฏิบัติจริงให้เห็นชัดเจนดูก่อน เพื่อที่จะไปอธิบายให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงสาเหตุและได้เรียนรู้วิธีการใหม่ ๆ ไปพร้อมกันด้วย

5. นำเสนอผู้สร้างทีมงานหรือผู้สนับสนุน ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการรื้อปรับระบบ

สรุป

การรื้อปรับระบบเป็นการพิจารณาหลักการพื้นฐานของธุรกิจและการคิดหลักการขึ้นใหม่ชนิดถอนรากถอนโคนปรับกระบวนการธุรกิจใหม่เพื่อบรรลุถึงผลลัพธ์คือเป้าหมายขององค์กรโดยใช้ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ ต้นทุน คุณภาพ บริการและความสำเร็จดังนั้นทางการบริหารการศึกษานั้น การรื้อปรับระบบจึงหมายถึง ความพยายามที่จะปรับการบริหารขึ้นใหม่ชนิดถอนรากถอนโคนเพื่อให้กระบวนการบริหารการศึกษาที่คิดขึ้นใหม่สามารถดำเนินการให้บรรลุถึงผลลัพธ์หรือเป้าหมายขององค์กร โดยใช้ตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน 4 ด้านคือ ด้านการลงทุนทางการศึกษา ด้านคุณภาพทางการศึกษาด้านการให้บริการและด้านความสำเร็จการรื้อปรับระบบจำเป็นจะต้องไม่ยึดกับของเดิม ต้องออกแบบใหม่ทั้งหมดการรื้อปรับระบบจะเน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในกระบวนการของระบบหรือวิธีการทำงาน จึงทำให้เน้นการชี้วัดการปฏิบัติงาน สายการบังคับบัญชาที่สั้นลงรวมทั้งการให้ความเชื่อถือในตัวบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 3.2 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 3.2

ตอนที่ 3 ทักษะการบริหารแนวใหม่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การรื้อระบบ และการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์

เรื่องที่ 3.3 การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM)

ในช่วงเวลาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา รัฐบาลของประเทศต่างๆ ได้มีความพยายามที่จะทำการปฏิรูประบบราชการ โดยต้องการที่จะปรับปรุงระบบการบริหารงานราชการให้มีความทันสมัย ขจัดความไม่คล่องตัวทางการบริหาร ตลอดจนได้เปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารแบบเดิมที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อปัจจัยนำเข้าและกฎระเบียบ มาใช้วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-based Management ; RBM) เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารรัฐกิจให้มีลักษณะเป็นอย่างภาคธุรกิจเอกชน โดยมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน กำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งต้องสร้างตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results – based Management : RBM) เป็นเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการบริหารงานภาครัฐไปจากเดิม ที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (Input) และอาศัยกฎระเบียบ เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความถูกต้อง สุจริตและเป็นธรรม โดยหันมาเน้นถึงวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานทั้งในแง่ของผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value for money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชน ผู้รับบริการให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินการขององค์กร โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารสมาชิกขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร

ความหมาย

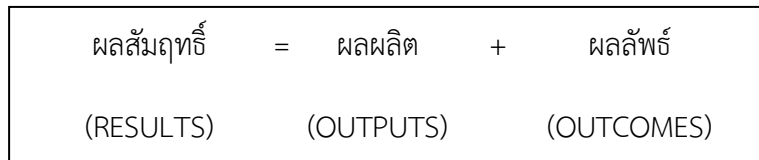
ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น มักจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป เช่น การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective ; MBO) การบริหารแบบเน้นผลสำเร็จ (Managing for Results) การบริหารที่เน้นผล (Results- oriented Management) หรือการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้ดังต่อไปนี้

Canadian International Development Agency; CIDA (1999) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นวิธีการในการปรับปรุงการบริหารให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) และโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ (Accountability) โดยที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ประเมินความเสี่ยง กำกับติดตามกระบวนการดำเนินงานเพื่อการบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางบริหารและการรายงานผลการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management ; RBM) เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงาน ขององค์การ ทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators; KPIs) รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย (Targets) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร สมาชิกขององค์การ และตลอดถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์การ

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-based Management : RBM) จึงเป็นการบริหารทรัพยากรอย่างประหยัด (Economy) เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness)

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-based Management : RBM)



ผลผลิต (OUTPUTS) หมายถึง งานบริการหรือกิจกรรมที่เน้นผลงาน จาก การดำเนินการของหน่วยงาน

ผลลัพธ์ (OUTCOMES) หมายถึง ผลกระทบที่ตามมา มีความสัมพันธ์กับผลผลิตหรือผลประโยชน์ที่ประชาชนกลุ่มเป้าหมาย ชุมชน ได้รับหลังจากเกิดผลผลิต

ผลสัมฤทธิ์ (RESULTS) หมายถึงผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการบริหารจัดการที่เป็นระบบมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลักโดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จอยู่ที่ความเข้าใจแนวคิด วิธีการและประโยชน์ของวิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานรวมถึงความรู้ความสามารถของบุคลากรทุกระดับที่จะสามารถปรับตัวและสามารถทำงานภายใต้ระบบงานที่จะต้องรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญ มีดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารมีความเข้าใจและสนับสนุน การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้บริหารมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ คือสนับสนุนในการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงานการใช้ข้อมูลผลการวัดผลการปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณ การสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้บุคลากรทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์รวมถึง การมอบอำนาจในการตัดสินใจ เพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน

1.1 การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน ผู้บริหารขององค์กรจะต้องให้ความสำคัญและเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการเพื่อให้เกิดผล

1.2 การใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานในการบริหาร ผู้บริหารจะต้องระลึกเสมอว่าการวัดผลไม่ได้ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นโดยอัตโนมัติ แต่ข้อมูลจากการวัดผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นแก้ปัญหาได้ถูกต้องมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์อย่างรอบคอบ เพื่อกำหนดมาตรการที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไป

2. การจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงเสมอว่าระบบข้อมูลสามารถแสดงถึงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์สู่เป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งจะต้องจัดทำเพิ่มเติมขึ้นจากระบบข้อมูลเดิมที่เน้นปัจจัยนำเข้าและกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการตัดสินใจได้ดีขึ้น

2.1 การพัฒนาตัวบ่งชี้การเลือกตัวบ่งชี้ที่จำเป็นต่อการให้บริการและการตัดสินใจนั้น จะต้องเลือกตัวบ่งชี้ให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องพัฒนาโดยผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านนั้น ๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับงานนั้น ๆ ด้วยโดยตัวบ่งชี้จะมีทั้งส่วนของปัจจัยนำเข้ากิจกรรมผลิตและผลลัพธ์รวมถึงตัวบ่งชี้ที่แสดงความพึงพอใจของผู้รับบริการ

2.2 การวางระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมและประมวลผลข้อมูลผู้พัฒนาระบบจะต้องมีความเข้าใจในเนื้อหาของโครงการหรืองานที่จะวัดผลการปฏิบัติงานโดยต้องคำนึงถึงการจัดทำรายงานผลซึ่งจะแยกเป็น 2 ส่วนคือส่วนที่จะรายงานเป็นช่วงเวลาตามกำหนดทุกครึ่งปีหรือหนึ่งปี เพื่อประโยชน์ในการกำหนดนโยบายและวางแผนหรือการจัดทำงบประมาณประจำปี และส่วนที่เป็นการรายงานเฉพาะกิจที่สามารถเรียกดูข้อมูลตัวบ่งชี้ได้ทันทีในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น ซึ่งความสำเร็จในการจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ใช้ประโยชน์ได้จึงอยู่ที่การจัดทำข้อมูลที่สะท้อนผลงานจริงทันเวลา และมีปริมาณข้อมูลที่เหมาะสมโดยมีค่าใช้จ่ายที่ประหยัด

3. การพัฒนาบุคลากรและองค์กร ผู้บริหารทุกระดับถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องให้การพัฒนาผู้บริหารไว้ล่วงหน้าให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ภายใต้สถานะที่มีความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารเพิ่มขึ้น ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงานรวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน ในขณะที่เดียวกันจะต้องมีระบบการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญที่หลากหลายมากขึ้นเพื่อให้มีศักยภาพที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเข้าใจเรื่องการวัดผลและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย

ดังนั้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องวางแผนอย่างรอบคอบ เพราะถือได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรและวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร จากการทำงานที่ต้องระวังไม่ให้ผิดกฎระเบียบมาเป็นการทำงานที่คำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของงาน ความคุ้มค่าเงินที่ลงทุนและการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ เนื้อหาของการอบรมควรเริ่มตั้งแต่หลักการ วิธีดำเนินการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ใหม่ ซึ่งบุคลากรทุกระดับจะต้องตอบคำถามว่า ผลงานในแต่ละวันของตนเองนั้นสนับสนุน

การบรรลุสู่เป้าหมายโครงการหรือองค์กรอย่างไร และเรียนรู้การทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาสู่เป้าหมายเดียวกัน งบประมาณการฝึกอบรมบุคลากรนั้น องค์กรไม่ควรถือเป็นค่าใช้จ่ายแต่จะต้องถือว่าเป็นการลงทุนเพื่อให้บุคลากรซึ่งรู้งานขององค์กรเป็นอย่างดีอยู่แล้วสามารถปรับตัวเข้ากับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้ และเพื่อสะดวกต่อการปรับเปลี่ยนงานและสามารถใช้เครื่องมือที่ทันสมัยอย่างมีประสิทธิภาพ

สิ่งจูงใจที่จะกระตุ้นให้ผู้บริหารองค์กรมีความรับผิดชอบตามผลการปฏิบัติงาน คือ การมอบอำนาจและความคล่องตัวในการทำงานเพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้ ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานจะมีกำลังใจในการทำงานมากขึ้นถ้าได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม

เมื่อได้มีการใช้ระบบบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างต่อเนื่อง องค์กรนั้น ๆ ก็จะพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยมีการนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์ เพื่อการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม และจะสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถปรับตัวในการใช้เทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นใหม่ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ข้อควรคำนึง

1. การวัดผลการปฏิบัติงานจะบอกได้ว่าประวัติผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาเป็นอย่างไร
2. การวางแผน การบริหารและการวัดผลงานของบุคลากรคนหนึ่งจะทำได้ดีเพียงไร ผลลัพธ์ของงานส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับความกระตือรือร้นของบุคลากรต่องานนั้น ๆ เสมอ
3. ผลการปฏิบัติงานดีเด่นจะต้องได้รับการยอมรับมากกว่าผลงานปกติ เพราะถ้าทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเดียวกันจะไม่มีใครอยากทำงานให้ดีเด่นอีกต่อไป
4. การบริหารที่ประสบความสำเร็จประกอบด้วยการทำงานที่เสร็จทันเวลาภายในกรอบงบประมาณ การสร้างและเสริมการทำงานเป็นทีม การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร แต่ละคน และการสนับสนุนการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

สรุป

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management ; RBM) เป็นนวัตกรรมทางการบริหารที่ประเทศต่าง ๆ ที่พัฒนาแล้ว นำมาใช้ในการปฏิรูประบบราชการให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งประเทศไทยโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนก็กำลังจะใช้วิธีการบริหารรูปแบบใหม่นี้ ผสานกับเปลี่ยนแปลงระบบงบประมาณเป็นแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting System ;PBBS) ทำการปฏิรูปองค์การภาครัฐ ให้สามารถจัดบริการสาธารณะให้เป็นที่พึงพอใจของประชาชนมากขึ้น หัวใจสำคัญของสำเร็จในการใช้วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นอยู่ที่การสร้างตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators ;KPIs) ที่มีความตรง เป็นที่ยอมรับ และสะดวกในการนำไปใช้ เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศสำหรับการกำกับ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานขององค์การ

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 3.3 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 3.3

ตอนที่ 4 ทักษะการบริหารแนวใหม่เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (หลักธรรมาภิบาล) และวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด

ในตอนนี้อย่างไรก็ตามจะได้อธิบายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based Management : SBM) การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี และวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อเพิ่มทักษะในการบริหารและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้

เรื่องที่ 4.1 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based Management : SBM)

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวคิดที่ได้พยายามดำเนินการมาแล้วตั้งแต่เริ่มประกาศใช้พระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ.2464 และในการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายในระยะต่อมา ก็ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาด้วย โดยพยายามให้ผู้ปกครองและประชาชนมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษา แต่ส่วนใหญ่คณะกรรมการดังกล่าวเป็นเพียงคณะกรรมการที่ปรึกษา มีส่วนร่วมในการ บริจาคและหาทรัพยากรสนับสนุนโรงเรียน ทำการประชาสัมพันธ์และร่วมกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้น บทบาทหน้าที่ยังปรากฏในทางปฏิบัติไม่มากนัก เนื่องจากอำนาจการตัดสินใจยังอยู่ที่ผู้บริหาร สถานศึกษา และหน่วยงานบังคับบัญชาส่วนกลาง

ผลจากการที่ได้มีรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 ซึ่งบรรจุสาระสำคัญในมาตรา 81 ให้การออกกฎหมายทางการศึกษา จึงเป็นความพยายามของกระทรวงศึกษาธิการ ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ร่วมกัน ดำเนินการจนมีการตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ขึ้น โดยมีหลักการสำคัญในการ ลดบทบาทและอำนาจของกระทรวงศึกษาธิการ ให้ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย แผนและมาตรฐาน การศึกษา สนับสนุนทรัพยากร การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการศึกษา (มาตรา 31) โดยมุ่ง กระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป ไปยังเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษาให้มากที่สุด (มาตรา 39) โดยให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษาระดับ ต่ำกว่าปริญญาตรีบริหารงานโดยคณะกรรมการสถานศึกษา (มาตรา 40) ซึ่งจะมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๑ สิงหาคม พ.ศ.2545 เป็นต้นไป

ความหมาย

คำว่า School-based Management หรือ SBM เกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาในช่วง ศตวรรษที่ 1980 ในภาษาไทยยังไม่มีคำบัญญัติ ศัพท์ที่แน่นอน ส่วนมากนิยมทับศัพท์ว่า School-based Management หรือเรียกย่อๆ ว่า SBM ส่วนคำว่าบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน นั้นเป็นคำ ที่ เสริมศักดิ์ วิสาลาภรณ์ และคณะ กำหนดขึ้นแทนคำว่า School-based Management ในการวิจัย เรื่อง การกระจายอำนาจจัดการศึกษา พ.ศ.2541 (เสริมศักดิ์ วิสาลาภรณ์และคณะ, 2541) มี นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไว้แตกต่างกัน เช่น

อุทัย บุญประเสริฐ (2542: 2) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึงกลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษา โดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปยังแต่ละโรงเรียน โดยให้คณะกรรมการโรงเรียน (School Council หรือ School Board) ได้มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ บุคลากร และวิชาการ โดย ให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์ (2544: 1) ให้ความหมายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหารโรงเรียนตามความต้องการและจำเป็นของสถานศึกษา โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ร่วมคิด (Plan) ร่วมตัดสินใจ (Decision-Making) ร่วมทำ (Implementation) และร่วมประเมิน (Evaluation) โดยมุ่งหวังเพื่อเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพของสถานศึกษา

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหารจัดการที่โรงเรียนมีอำนาจอิสระในการดำเนินการโดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งประกอบไปด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า ของสถานศึกษา และผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิ ทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุน

หลักการและข้อดี

หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยทั่วไปได้แก่

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่า โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติการที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษา จึงควรมีอำนาจมีอิสระในการตัดสินใจดำเนินการ

2. หลักการมีส่วนร่วม (Participation or Collaboration or Involvement) เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในกาบริหาร ตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การที่บุคคล มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จะเกิดความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

3. หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้แก่ประชาชน (Return Power to People) ในอดีตการจัดการศึกษาจะทำกันหลากหลาย บางแห่งก็ใช้วัด หรือองค์กรในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ ต่อมา มีการรวมการจัดการศึกษาไปให้กระทรวงศึกษาธิการเพื่อก่อให้เกิดเอกภาพและมาตรฐานทางการศึกษา แต่เมื่อประชากรเพิ่มมากขึ้น ความเจริญต่างๆ รุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว การจัดการศึกษาโดยส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัด เกิดความล่าช้าและไม่ตอบสนองความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริงจึงต้องมีการคืนอำนาจให้ท้องถิ่นและประชาชนได้จัดการศึกษาเองอีกครั้ง

4. หลักการบริหารตนเอง (Self-managing) ในระบบการศึกษาทั่วไป มักจะกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติการตามนโยบายของส่วนกลาง โรงเรียนไม่มีอำนาจอย่างแท้จริง สำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายของส่วนรวม แต่มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธี การที่ส่วนกลางทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมาย แล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเองโดยให้โรงเรียนมีอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน แล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน ผลที่ได้ น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมที่ทุกอย่างถูกกำหนดมาจากส่วนกลาง ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม

5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบาย และควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบการศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐาน เป็นไปตามนโยบายของชาติ

จากหลักการดังกล่าวทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะเป็นการบริหารที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่ารูปแบบการจัดการศึกษาที่ผ่านมา

รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีรูปแบบที่สำคัญ 4 รูปแบบได้แก่

1. รูปแบบที่มีผู้บริหารเป็นหลัก (Administration Control SBM) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นประธานคณะกรรมการ ส่วนกรรมการอื่นๆ ได้มาจากการเลือกตั้งหรือคัดเลือกจากกลุ่มผู้ปกครอง ครู หรือชุมชน คณะกรรมการมีบทบาทให้คำปรึกษา แต่อำนาจการตัดสินใจยังอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน

2. รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก (Professional Control SBM) เกิดจากแนวคิดที่ว่าครูเป็นผู้ใกล้ชิดกับนักเรียนมากที่สุด ย่อมรู้ปัญหาได้ดีกว่าและสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด ตัวแทนครูจะมีสัดส่วนมากที่สุดในการคณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหารยังเป็นประธานคณะกรรมการโรงเรียน บทบาทของคณะกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

3. รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทเป็นหลัก (Community Control SBM) แนวคิดสำคัญคือการจัดการศึกษาควรตอบสนองความต้องการและค่านิยม ของผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด ตัวแทนของผู้ปกครองและชุมชนจึงมีสัดส่วนในการคณะกรรมการโรงเรียนมากที่สุด ตัวแทนผู้ปกครองและชุมชนเป็นประธานคณะกรรมการ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นกรรมการและเลขานุการ บทบาทหน้าที่ของกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

4. รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทเป็นหลัก (Professional Community SBM) แนวคิดเรื่องนี้เชื่อว่า ทั้งครูและผู้ปกครองต่างมีความสำคัญ ในการจัดการศึกษาให้แก่เด็ก เนื่องจากทั้ง 2 กลุ่มต่างอยู่ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด รับรู้ปัญหาและความต้องการได้ดีที่สุด สัดส่วนของครูและผู้ปกครอง (ชุมชน) ในคณะกรรมการโรงเรียนจะมีเท่าๆ กัน แต่มากกว่าตัวแทนกลุ่มอื่นๆ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นประธาน บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนเป็นกรรมการบริหาร

สำหรับรูปแบบที่นำมาใช้ในประเทศไทย ซึ่งกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษามาตรา 40 คือรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นหลัก (Community Control SBM) ได้แก่ คณะกรรมการที่ประกอบไปด้วยผู้แทนจากกลุ่มต่างๆ ได้แก่ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ แต่ละกลุ่มไม่น้อยกว่า 2 คน และมีจำนวนเท่าๆ กัน ให้คณะกรรมการสถานศึกษาเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นประธาน และอีกคนหนึ่งเป็นรองประธาน โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นกรรมการและเลขานุการ

ขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based Management Process)

1. วิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน
2. กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย
3. กำหนดกลยุทธ์/ วางแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการ
4. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ

5. ประเมินตนเอง/ ประเมินภายใน
6. รายงานประจำปี/รายงานการประเมินตนเอง

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศไทย

จากการศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับประสบการณ์การบริหารในประเทศไทยที่มีแนวคิดเช่นเดียวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า

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

2. ได้มีความพยายามดำเนินการปฏิรูปการศึกษาตั้งแต่ปี พ.ศ.2517 และในระยะต่อมาอีกหลายครั้งแต่ไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากการมีส่วนร่วมเปลี่ยนแปลงทางการเมืองจนในที่สุด ได้มีรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 ซึ่งบรรจุสาระสำคัญในมาตรา 81 ให้มีการออกกฎหมายทางการศึกษา จึงเป็นความพยายามของกระทรวงศึกษาธิการ ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ร่วมดำเนินการจนมีการตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ขึ้น โดยมีหลักการสำคัญในการลดบทบาทและอำนาจของกระทรวงการศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรม ให้ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย แผนและมาตรฐานการศึกษาสนับสนุนทรัพยากร การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษา (มาตรา 31) โดยมุ่งกระจายอำนาจการบริหารวิชาการงบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป ไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้มากที่สุด (มาตรา 39) โดยให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญา บริหารงานโดยคณะกรรมการสถานศึกษา (มาตรา 40)

3. จากอดีตที่ผ่านมาพบว่าผู้ปกครองและประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาน้อยมาก ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งเป็นเพียงคณะกรรมการที่ปรึกษา มีส่วนร่วมในการบริจาคและหาทรัพยากรสนับสนุนโรงเรียนทำการประชาสัมพันธ์และร่วมกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้น

4. คณะกรรมการศึกษา หรือคณะกรรมการสถานศึกษา มีมาตั้งแต่เริ่มประกาศใช้พระราชบัญญัติประถมศึกษาพ.ศ.2464และในการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายในระยะต่อมาก็ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาด้วยแต่บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการดังกล่าวไม่ปรากฏผลในทางปฏิบัติมากนัก เนื่องจากเป็นเพียงคณะกรรมการที่ปรึกษา ส่วนอำนาจการตัดสินใจยังอยู่ที่ผู้บริหารสถานศึกษา

5. ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการปรับโครงสร้างการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาในการดำเนินการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา อาจทำให้เกิดผลกระทบทางด้านการเมือง การปกครอง การกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติการจัดโครงสร้างองค์การ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร งบประมาณการต่อต้านของผู้เสียอำนาจ ความพร้อมของหน่วยงานและบุคลากรในส่วนกลางระดับกระทรวง ความพร้อมของสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา การเชื่อมโยงระหว่างสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

และคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาระงานของครูและผู้บริหาร การตรวจสอบ เวลา การจัดการเรียนการสอนและผลการเรียน

สรุป

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management : SBM) เป็นแนวความคิดที่เกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกา และได้เผยแพร่ไปยังประเทศต่างๆ โดยการบริหารงานแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการกระจายอำนาจไปยังโรงเรียนที่เป็นหน่วยปฏิบัติ และให้ผู้มีส่วนร่วมบริหาร และจัดการศึกษา มีอำนาจในการจัดการศึกษาอย่างอิสระ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานทางด้านต่างๆ โดยการบริหารนั้นจะต้องอยู่ภายใต้คณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์หรือผู้แทนองค์กรศาสนา ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้แทนนักเรียน ผู้แทนโรงเรียน เข้ามาด้วย โดยคณะกรรมการสถานศึกษาเหล่านี้จะมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้ตรงกับความ ต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนให้มากที่สุด

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 4.1 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 4.1

ตอนที่ 4 ทักษะการบริหารแนวใหม่เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (หลักธรรมาภิบาล) และวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด

เรื่องที่ 4.2 การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี(หลักธรรมาภิบาล)

ความหมายของหลักธรรมาภิบาล

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 หมวด 1) ให้ความหมายของธรรมาภิบาล หมายถึงการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการฝ่ายราชการและฝ่ายธุรกิจ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขมีความรู้สึกสามัคคีและร่วมกันเป็นพลัง ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ เพื่อบรรเทาป้องกันหรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤติภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคตเพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส และความมีส่วนร่วมอันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขสอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญ และกระแสโลกยุคปัจจุบัน

สรุป หลักธรรมาภิบาล หมายถึง หลักการบริหารจัดการที่ดี ที่มีกระบวนการการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ อยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วม คุณธรรม และความรับผิดชอบ เมื่อนำมาปฏิบัติแล้วจะเกิดความเชื่อมั่นว่าเกิดผลลัพธ์ที่ดี

หลักการของหลักธรรมาภิบาล

หลักการธรรมาภิบาลในความหมายทั่วไป

1) หลักนิติธรรม (Rule of Law)

“หลักนิติธรรม” หรือ “หลักนิติรัฐ” เป็นหลักที่มีความมุ่งหมายที่จะคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของประชาชนจากการใช้อำนาจของรัฐหลักนิติธรรมมี 7 ประการคือ

- (1) หลักการแบ่งแยกอำนาจ
- (2) หลักการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของประชาชน
- (3) หลักความชอบด้วยกฎหมายของฝ่ายตุลาการและฝ่ายปกครอง
- (4) หลักความชอบด้วยกฎหมายในทางเนื้อหา
- (5) หลักความอิสระของผู้พิพากษา
- (6) หลัก “ไม่มีความผิดไม่มีโทษโดยไม่มีกฎหมาย”
- (7) หลักความเป็นกฎหมายสูงสุดของรัฐธรรมนูญ

2) หลักความรับผิดชอบ (Accountability)

หลักความรับผิดชอบมีความหมายกว้างกว่าความสามารถในการตอบคำถามหรืออธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมได้เท่านั้น ยังรวมถึงความรับผิดชอบในผลงานหรือปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งการตอบสนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ เป็นเรื่องของความ

พร้อมที่จะรับผิดชอบ ความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบได้ โดยในแง่มุมมองของการปฏิบัติถือว่าสำนัก รับผิดชอบเป็นคุณสมบัติหรือทักษะที่บุคคลพึงแสดงออก เพื่อเป็นเครื่องชี้ว่าได้ยอมรับในภารกิจที่ได้รับ มอบหมายและนำไปปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบประกอบด้วยหลักการย่อยดังนี้

- (1) การมีเป้าหมายที่ชัดเจน
- (2) ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน
- (3) การปฏิบัติกรอย่างมีประสิทธิภาพ
- (4) การจัดการพฤติกรรมที่ไม่เอื้อการทำงานอย่างไม่หยุดยั้ง
- (5) การมีแผนการสำรอง
- (6) การติดตามและประเมินผลการทำงาน

3) หลักความโปร่งใส (Transparency) ประกอบด้วย

- (1) ความโปร่งใสด้านโครงสร้าง
- (2) ความโปร่งใสด้านให้ข้อมูล
- (3) ความโปร่งใสด้านการให้โทษ
- (4) ความโปร่งใสด้านการเปิดเผย

4) หลักการมีส่วนร่วม (Participation)

หลักการมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นกระบวนการซึ่งประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีโอกาสแสดงทัศนะ และเข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆที่มีผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน รวมทั้งมีการนำความคิดเห็นดังกล่าวไปประกอบการพิจารณากำหนดนโยบายและการตัดสินใจของรัฐ การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกระบวนการสื่อสารในระบบเปิด กล่าวคือเป็นการสื่อสารสองทาง ทั้ง อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการซึ่งประกอบไปด้วยการแบ่งสรรข้อมูลร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเป็นการเสริมสร้างความสามัคคีในสังคมหลักการมีส่วนร่วมประกอบไปด้วยหลักการสำคัญ 4 หลักการคือ

- (1) ระดับการให้ข้อมูล
- (2) ระดับการเปิดรับความคิดเห็นจากประชาชน
- (3) ระดับการวางแผนร่วมกันและการตัดสินใจ
- (4) ระดับการพัฒนาศักยภาพในการมีส่วนร่วม

5) หลักความคุ้มค่า (Value for money)

หลักความคุ้มค่า เป็นหลักการที่คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมในการบริหาร การจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดสิ่งเหล่านี้เป็นผลจากการปฏิบัติอันเกิดจากการใช้หลัก ธรรมาภิบาลอันประกอบด้วย

- (1) การประหยัด
- (2) การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- (3) ความสามารถในการแข่งขัน

6) หลักคุณธรรม (Ethics)

หลักคุณธรรม ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 3 หลักการคือหน่วยงานปลอดการทุจริต หน่วยงานปลอดจากการทำผิดวินัยและหน่วยงานปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพนิยมและ

จรรยาบรรณองค์ประกอบของคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากคอร์รัปชันหรือมีคอร์รัปชันน้อยลงการฉ้อราษฎร์บังหลวงหรือ Corruption โดยรวมหมายถึงการทำให้เสียหายการทำลายหรือการละเมิดจริยธรรมธรรมเนียมปฏิบัติและกฎหมายสำหรับพิชภัยของคอร์รัปชันได้สร้างความเสียหายและความเดือดร้อนและเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลในทางลบต่อคุณธรรมของการบริหารจัดการอย่างร้ายแรงเมื่อพิจารณาเรื่องของคุณธรรมจึงควรพิจารณาเรื่องต่อไปนี้

(1) องค์ประกอบคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายอย่างโจ่งแจ้งหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมายน้อยลง

(2) องค์ประกอบคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากการปฏิบัติที่น้อยกว่าหรือไม่ดีเท่าที่กฎหมายกำหนดหรือปฏิบัติเช่นนี้น้อยลง

(3) องค์ประกอบคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากการที่มากกว่าที่กฎหมายกำหนดหรือปฏิบัติเช่นนี้น้อยลง

(4) องค์ประกอบคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากการปฏิบัติตามเจตนารมณ์ของกฎหมายแต่ใช้วิธีการที่ผิดกฎหมายหรือปฏิบัติเช่นนี้น้อยลง

สำหรับหน่วยงานที่ปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพนิยมและจรรยาบรรณนั้นเป็นการกระทำผิดวิชาชีพนิยมได้แก่พฤติกรรมที่สวนทางหรือขัดแย้งกับองค์ประกอบของวิชาชีพนิยมโดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นของการมีจรรยาบรรณวิชาชีพและการประพฤติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

ธรรมาภิบาลกับการจัดการด้านการศึกษา

ธรรมาภิบาลในบริบททางด้านการจัดการศึกษา ในความหมายของการบริหารจัดการที่ดี เป็นการนำหลักธรรมาภิบาลมาบูรณาการในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุจุดมุ่งหมายอันเป็นเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระบวนการการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุผลดังกล่าว มีแนวทางในการปฏิบัติโดยยึดหลักตามนโยบายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ดังนี้ (รจนา ยศสาร และคณะ, 2548: 48-50)

1. ความเสมอภาคและโอกาสทางการศึกษา ให้สถานศึกษามีความพร้อมในการรับนักเรียนเข้าเรียนโดยให้โอกาสทางการศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน และให้โอกาสบุคคล ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันต่าง ๆ ในสังคมมีสิทธิและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

2. ด้านคุณภาพมาตรฐานการศึกษาสถานศึกษาได้ดำเนินการปฏิรูประบบบริหาร และการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยจัดทำเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพ และตัวบ่งชี้คุณภาพได้อย่างครอบคลุม ตลอดจนมีความพร้อมในการรับการประเมินทั้งภายในและภายนอกจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผลการประเมินเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

3. ด้านระบบบริหารและการสนับสนุนทางการศึกษา สถานศึกษาได้ดำเนินการปฏิรูประบบบริหาร และการจัดการที่ดีให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยส่งเสริมให้ท้องถิ่นชุมชน ผู้ปกครอง ได้มีโอกาสร่วมในการจัดการศึกษา และให้มีความเป็นอิสระในการบริหารการจัดการภายใต้การกำกับดูแลจากรัฐ และมีความพร้อมในการกระจายอำนาจไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4. ด้านหลักสูตร มีการปฏิรูปหลักสูตรให้มีความต่อเนื่องเชื่อมโยง มีความสมดุลในเนื้อหาสาระ ทั้งที่เป็นวิชาการและวิชาชีพที่วัดด้วยความเป็นมนุษย์ และมีความสอดคล้อง มีบูรณาการ และมีความหลากหลายโดยให้จัดตามความเหมาะสมของแต่ละระดับและมุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคลให้เหมาะสมแก่วัยและศักยภาพ

5. ด้านกระบวนการเรียนรู้ ได้มีการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ให้ทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ โดยเน้นผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ และเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต

6. ด้านทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ได้เตรียมความพร้อมสำหรับการปฏิรูประบบการจัดการและการลงทุนเพื่อการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกัน รวมทั้งระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณการเงิน และทรัพย์สินทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว ชุมชน และจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้กับการศึกษาในฐานะที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ

7. ด้านเทคโนโลยีทางการศึกษา สถานศึกษาได้ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการผลิตและพัฒนาแบบเรียน ตำรา หนังสือวิชาการ สื่อสิ่งพิมพ์ วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา โดยเร่งรัดพัฒนาขีดความสามารถในการผลิต จัดให้มีเงินสนับสนุนการผลิต และการให้แรงจูงใจให้แก่ผู้ผลิตและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ตลอดทั้งการใช้สื่อชนิดต่าง ๆ เพื่อใช้ประโยชน์ในการศึกษา ศิลปะ วัฒนธรรม และศาสนาตามความจำเป็น

สรุป

หลักธรรมาภิบาล เป็นนโยบายของรัฐบาลที่มอบหมายให้ทุกหน่วยงานนำไปบริหารหน่วยงาน ต่าง ๆ ซึ่งมีหลักการที่สำคัญ 6 ประการ คือ 1) หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ซึ่งให้ทุกคนปฏิบัติตาม 2) หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม 3) หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ 4) หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นในการแก้ปัญหา 5) หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคมและ 6) หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 4.2 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 4.2

ตอนที่ 4 ทักษะการบริหารแนวใหม่เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (หลักธรรมาภิบาล) และวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด

เรื่องที่ 4.3 วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices)

ปัจจุบันในวงการศึกษ เชื่อว่าแทบจะทุกคนคงจะได้ยินหรือคุ้นเคยกับคำว่า วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือปฏิบัติที่ดีที่สุด หรือแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด หรือวิธีการที่เป็นเลิศ หรือวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดเลิศ หรือ การปฏิบัติที่ดีสุดความเป็นเลิศ ซึ่งคำภาษาไทยทั้งหลายดังกล่าว มาจากคำในภาษาอังกฤษ เพียงคำเดียว คือ Best Practice

ความหมายของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2545) ให้ความหมายของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ไว้ว่า เป็นแนวทางหรือวิธีปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ ที่นำองค์การไปสู่ความสำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ

พจนานุกรมทางธุรกิจได้ให้ความหมาย “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ” ว่าเป็นวิธีการดำเนินงานและเทคนิคที่แสดงถึงผลที่เหนือกว่ากันที่องค์การนำมา ใช้เพื่อบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งเป็นการเทียบเคียงในการแข่งขัน ถือว่าเป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศที่จะรักษาความดีเลิศได้ยาวนาน

สมพร เพชรสงค์ (2551) กล่าวว่า วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เป็นระบบบริหาร เทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่ทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายสูงสุด ซึ่งองค์การจะต้องค้นหาและใช้วิธีการที่ดีที่สุดในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในทางธุรกิจหรือกิจการขององค์การ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) หมายถึง การบริหารจัดการที่มีการประยุกต์ใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานที่มีความโดดเด่น แตกต่าง สามารถทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

ในทางการศึกษา สถาบันการวิจัยและพัฒนาการเรียนเรียนรู้ (2550) ได้ให้ความหมายของ Best Practice ทางการศึกษาว่า “Best Practice” เป็น วิธีการทำงานใหม่ๆ ที่สถานศึกษาเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ซึ่งนำไปสู่การบรรลุผลลัพธ์ที่ตอบสนองความคาดหวังของชุมชน ผู้ปกครอง และเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ ก้าวสู่ความเป็นเลิศ

วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศมีคุณค่าและความสำคัญทั้งต่อบุคคลและองค์การ ดังนี้คือ

เพิ่มพลังกระตุ้น จูงใจให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นและเพียรพยายามในการปฏิบัติ พัฒนางานในหน้าที่อย่างดีที่สุด เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จหรือความเป็นเลิศในผลของการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบ

เสริมสร้างและพัฒนา คุณลักษณะใฝ่เรียนรู้ให้แก่บุคลากรที่จะต้องแสวงหา แลกเปลี่ยน เรียนรู้กับผู้อื่นที่ได้ปฏิบัติดี มีความสำเร็จหรือเป็นเลิศในด้านใดด้านหนึ่งมาแล้ว เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

สร้างวัฒนธรรม การทำงานเชิงคุณภาพเพื่อให้บุคลากรมีจิตตระหนักในคุณภาพการทำงาน โดยมีเป้าหมายคุณภาพมาตรฐานเป็นหลัก และแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุดให้เข้าสู่มาตรฐาน หรือความเป็น

เลิศ โดยมีวัฒนธรรมการทำงานแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ เพื่อการพัฒนาองค์กรให้มีความเข้มแข็งสู่ความเป็นเลิศ

ช่วยพัฒนา องค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพราะวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เป็น 1 ใน 5 ของทักษะในองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การเรียนรู้จากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของคนอื่น แล้วนำไปเป็นแนวปฏิบัติในการพัฒนาให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ช่วยประหยัด ทรัพยากร ลดค่าใช้จ่าย ลดขั้นตอนและลดรอบระยะเวลาในการดำเนินงาน ช่วยเพิ่มผลผลิตและความสำเร็จให้เป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการมากยิ่งขึ้น

พื้นฐานและแนวคิดเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

แนวคิดสำคัญของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ คือ ความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาและปรับปรุงตนเองขององค์กรต่าง ๆ อย่างเร่งด่วน เพื่อสร้างศักยภาพทางการแข่งขันและพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศให้เติบโตต่อไปได้อย่างยั่งยืน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรเชิงรวม ที่ผสมผสานความ สำคัญแต่ละด้านที่องค์กรต้องใส่ใจ ทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหา กำหนดรูปแบบ เทคนิคและวิธีการเพื่อพัฒนาตามความสำคัญจากสภาพปัจจุบันที่พิจารณาทั้งมุม มองภายในและภายนอกขององค์กรอย่างครบถ้วน (วโรโชค ไชยวงศ์, 2551) ปัจจัยสำคัญที่ทำให้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเกิดขึ้นในองค์กรได้คือ (1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่คาดหวังความสำเร็จ วิสัยทัศน์และการคิดเชิงอนาคต (2) การเรียนรู้และประสบการณ์จากการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ก่อให้เกิดแนวคิด วิธีการใหม่ หรือแนวทางอื่นที่ดีกว่าเดิม (3) ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการองค์กรที่ไม่บรรลุเป้าหมาย ทำให้ต้องแสวงหาวิธีการ กระบวนการที่ดีกว่าเดิม เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพดีเลิศ และ (4) กระแสของการเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ทำให้ต้องค้นหาวิธีการใหม่เพื่อเพิ่มผลผลิต คุณภาพ กำไร หรือสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ และเสริมสร้างประสิทธิภาพให้แก่องค์กรด้วย

ลักษณะของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศมีลักษณะ ดังนี้

1. มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์โดยตรงกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงการทำงานในองค์กรให้มีคุณภาพ พัฒนาองค์กรให้มีความแข็งแกร่งในทุกกระบวนการอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับ รูปแบบลักษณะขององค์กร มุ่งตอบสนองต่อนโยบายแก้ปัญหาหรือพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรเพื่อมุ่งสู่ ความเป็นเลิศ

2. เป็นวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่เกิดจากการลงมือปฏิบัติจริง ศึกษาและพัฒนาจนสามารถแก้ปัญหาที่ประสบมาแล้วจนเกิดผลสำเร็จ หรือมี ความเป็นเลิศ และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดี หรือเป็นแนวทางแก้ปัญหา หรือพัฒนางานให้กับบุคคล หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่จะต้องดำเนินการในลักษณะเดียวกันได้

3. เป็นนวัตกรรมหรือวิธีการใหม่ ๆ ในการใช้ทรัพยากร เช่น บุคลากร เทคโนโลยี หรือปัจจัยต่าง ๆ ในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเพิ่มศักยภาพของบุคลากรและองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

4. มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพราะองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งของการจัดการความรู้ คือ การมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

ขององค์การที่มีผลงานดีเด่น เป็นที่ยอมรับในด้านต่างๆ เช่น ด้านแนวคิด กระบวนการวางแผน การดำเนินงานตามแผน การประเมินผล และการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยมีการเผยแพร่วิธีปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ เพื่อให้หน่วยงานนั้นได้นำไปปรับใช้

5. เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศที่ได้รับการยอมรับหรือให้การรับรองจากบุคคลหรือองค์การที่เชื่อถือได้ เช่น ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ประเมิน สถาบันทางวิชาชีพ องค์การตรวจสอบและรักษามาตรฐานคุณภาพ รวมทั้งเป็นที่พึงพอใจ และได้รับการยอมรับ ความเชื่อมั่นศรัทธาจากผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

6. เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศที่สามารถนำไปใช้เป็นตัวชี้วัดเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) ในการทำงานลักษณะเดียวกันกับหน่วยงานอื่นได้ แล้วใช้ข้อมูลผลการเทียบเคียงสมรรถนะมาปรับปรุง และพัฒนาศักยภาพของบุคคลและองค์การให้สามารถปฏิบัติที่ดีที่สุดความเป็นเลิศได้

การประยุกต์ใช้

วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศสามารถประยุกต์ใช้ในองค์การต่าง ๆ เพื่อให้้องค์การมีศักยภาพในการดำเนินกิจการให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งทางด้านธุรกิจได้มีความศึกษาและใช้องค์ความรู้ของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการพัฒนาองค์การอย่างกว้างขวาง และทำให้องค์การมีความเข้มแข็งและมีความเป็นเลิศในการดำเนินกิจการของ องค์การ ดังกรณีตัวอย่างของบริษัท ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) มีการขยายธุรกิจอย่างรวดเร็ว และมียอดขายของร้านค้าปลีกประเภทสะดวกซื้อสูงเป็นอันดับที่ 1 ของประเทศไทย เป็นผลมาจากความสามารถในการเป็นผู้นำองค์การของผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และการตัดสินใจที่รวดเร็ว และสอดคล้องกับสถานการณ์ ซึ่งมีการปฏิบัติที่ดีด้านภาวะผู้นำ (Leadership) คือ (1) การกำหนดทิศทางขององค์การและการเปลี่ยนแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ (2) การมอบอำนาจและการสื่อสาร (3) การทบทวนทิศทางขององค์การและการติดตามผลการดำเนินงาน (4) การพัฒนาองค์การและพนักงาน และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน และ (5) ความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545)

สำหรับวงการศึกษาได้เริ่มนำองค์ความรู้ของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศมาใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในยุคของการปฏิรูปการศึกษา องค์การทางการศึกษาได้เรียนรู้ แสวงหาเทคนิควิธีการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ จึงได้นำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้มีมาตรฐานซึ่งมีความครอบคลุมทั้งการจัดการศึกษา การบริหารสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน รูปแบบ และเทคนิคการสอนแบบต่าง ๆ เทคนิคการนิเทศการศึกษา การวัดและประเมินผล การเรียน การส่งเสริมสนับสนุนการเรียนการสอน การประกันคุณภาพการศึกษา ดังกรณีการศึกษาแนวทางการจัดการศึกษาของโรงเรียนปฏิบัติดีเลิศที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนา ผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 4 ร คือ รู้ทันโลก เรียนรู้ชำนาญเชี่ยวชาญปฏิบัติ รวมพลังสร้างสรรค์สังคม และรักความเป็นไทย ใฝ่สันติ โดยสรุปสาระสำคัญของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศได้ 5 ด้าน ดังนี้ (วชิราพร อัจฉริยโกศล และคณะ, 2550)

1. ด้านหลักสูตร หลักสูตรสถานศึกษาเน้นพัฒนานักเรียนทั้งตัวบุคคล มีความยืดหยุ่นและหลากหลายที่สนองความแตกต่างรายบุคคลของนักเรียน รวมทั้งเน้นการคิด การประยุกต์ใช้ความรู้ การวิจัย และการทำโครงการ

2. ด้านการเรียนการสอน ครูในโรงเรียนปฏิบัติดีเลิศ มีวิธีการใช้การสอนที่หลากหลาย คือให้อ่านเพื่อสืบค้นข้อมูล การลงมือปฏิบัติจริง การประยุกต์ใช้ความรู้และบูรณาการความรู้จากวิชาต่าง ๆ การสอนให้รู้จักวางแผนและการคิดอย่างมีระบบ การวิจัย การให้การบ้านและการตรวจการบ้าน การให้นักเรียนเรียนรู้แหล่งชุมชน เรียนรู้การทำงานเป็นทีม การนำเสนอผลงาน การสร้างเครือข่าย การเรียนรู้ทั้งแนวนอนและแนวตั้งและการแข่งขันด้านการปฏิบัติและวิชาการ

3. ด้านเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาและแหล่งเรียนรู้ เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาและแหล่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียน คือ ห้องเรียนที่มีคอมพิวเตอร์พร้อมระบบเครือข่าย สถานีโทรทัศน์พร้อมระบบเครือข่าย ห้องสมุดที่มีหนังสือและตำราได้มาตรฐานเล่มใหม่ และคอมพิวเตอร์ที่มีความเร็วสูงพร้อมอินเทอร์เน็ต ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ห้องฝึกซ้อมดนตรีไทยและสากล รวมทั้งโรงพลศึกษา และมีสนามกีฬาประเภทต่าง ๆ เทคโนโลยี และสื่อการศึกษาและแหล่งการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน ได้แก่ บุคคล บรรยากาศ วิถีชุมชน อุทยานแห่งชาติ พิพิธภัณฑ์ และวัด

4. ด้านการวัดและประเมินผล การวัดและประเมินผลที่ใช้ คือ การประเมินผลจากความสำเร็จ ของงาน การทำการบ้าน และมีการประเมินโดยครู นักเรียน และเพื่อน

5. ด้านการบริหารจัดการ การบริหารจัดการที่สำคัญ คือ การจัดการชั้นเรียนที่มีการคลอบคลุมความสามารถของนักเรียน มีนักเรียนประมาณ 24-45 คน มีการจัดการชั้นเรียนใหญ่ให้แบ่งเป็นกลุ่มย่อยได้ มีการประชุมครูเพื่อพัฒนาหลักสูตร และการจัดทำแผนการสอน ส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเอง โดยการทำวิจัย เข้ารับการอบรมและศึกษาต่อ ครูต้องทำวิจัย และเขียนตำรา และมีการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ให้ทันสมัย รวมทั้งมีการจัดสวัสดิการที่ดีแก่ครู

การประยุกต์ใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในองค์การ มีขั้นตอนการดำเนินงานโดย (1) การวิเคราะห์ภารกิจที่แท้จริงขององค์การ (2) การศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์การ (3) การกำหนดสภาพความสำเร็จของงานในอนาคต (4) การกำหนดรูปแบบและวิธีการดำเนินงานที่ดีที่สุด (5) การปฏิบัติตามรูปแบบ และวิธีการดำเนินงาน (6) การตรวจสอบและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง (7) การปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบและวิธีการดำเนินงานให้ดีขึ้น (8) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และขยายผลการนำไปใช้ในองค์การให้กว้างขวางยิ่งขึ้น (9) การเขียนรายงานผลการดำเนินงานสำหรับใช้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน หรือเป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการดำเนินงานขององค์การต่อไป

แนวทางการพิจารณาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในสถานศึกษา

วิธีปฏิบัติในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษานั้นมีแนวทางในการพิจารณา 6 ประการ ได้แก่

1. วิธีปฏิบัตินั้นดำเนินการบรรลุผลได้สอดคล้องกับความคาดหวังของชุมชน ผู้ปกครองที่มีต่อสถานศึกษา

2. วิธีปฏิบัตินั้นมีกระบวนการนำไปใช้อย่างอย่างเป็นวงจรมองเห็นผลอย่างชัดเจนว่าทำให้เกิดคุณภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องว่าจะใช้ขั้นตอน วิธีการเชิงระบบหรือกระบวนการใดก็ตาม

3. สถานศึกษาสามารถบอกเล่าถึงวิธีการปฏิบัตินั้นได้ว่า ทำอะไร (what) ทำอย่างไร (how) และทำไม (why)

4. ผลลัพธ์จากวิธีการปฏิบัตินั้นเป็นไปตามองค์ประกอบ ข้อกำหนดของการพัฒนาคุณภาพเชิงระบบ

5. วิธีปฏิบัตินั้นสามารถระบุได้ว่าเกิดจากปัจจัยสำคัญที่ชัดเจน และปัจจัยนั้นก่อให้เกิดการปฏิบัติ ที่ต่อเนื่องและยั่งยืน

6. วิธีปฏิบัตินั้นใช้กระบวนการจัดการความรู้ (KM: Knowledge Management) เช่น การเล่าเรื่อง (Storytelling) การถอดบทเรียน (After Action Review) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

องค์ประกอบของการเขียนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือ Best Practices จะมีประโยชน์เมื่อได้รับการเผยแพร่ให้เกิดการเรียนรู้ของคนในวงการศึกษาหรือ ผู้เกี่ยวข้อง การเขียนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อเผยแพร่มีองค์ประกอบเพื่อเป็นแนวทาง ดังนี้

1. **ความเป็นมา** เป็นการเขียนเพื่อสะท้อนสิ่งที่เป็นความคาดหวังของนักเรียน บุคลากร ผู้ปกครอง หรือชุมชนที่มีต่อสถานศึกษาเป็นการนำเสนอบริบททั่วไปของสถานศึกษา
2. **การพัฒนากระบวนการของสถานศึกษา** ต้องเขียนให้สะท้อนถึงการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาว่า ดำเนินการอย่างไร เชื่อมโยงกับความคาดหวังของนักเรียน บุคลากร ผู้ปกครอง หรือชุมชนอย่างไร มีผลการประเมิน ทบทวน ตามตัวชี้วัดสำคัญด้านกระบวนการ
3. **วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ** เป็นการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศซึ่งเป็นข้อสรุป ของ **ทำอะไร (what) ทำอย่างไร (how) และ ทำไม (why)** อาจเขียนเป็น 2 ส่วนส่วนแรกคือขั้นตอนการดำเนินงาน หรือ Flow (แผนภูมิ) ของระบบงานที่ทำวิธีการและนวัตกรรมที่เป็น Best Practice (BP) หรือ อาจเขียนบอกเล่าขั้นตอนการดำเนินงานจนสำเร็จเป็นผลงานที่ดีที่สุดเป็นความเรียงก็ได้
4. **ผลการดำเนินการ** เป็นการอธิบายผลที่เกิดขึ้นจาก Best Practices เกิดขึ้นได้เพราะอะไร มีเงื่อนไขอะไรบ้าง มีอะไรเป็นปัจจัยในระบบที่ทำให้วิธีปฏิบัติเหล่านี้ ดำรงอยู่ได้ในระยะยาว ไม่ใช่การทุ่มเทเฉพาะกิจของสถานศึกษา
5. **บทเรียนที่ได้รับ** เป็นการสะท้อนให้เห็นว่าสถานศึกษาเรียนรู้จากการทำงานตามวิธีปฏิบัติเหล่านี้อย่างไร
6. **ปัจจัยความสำเร็จ** อะไรเป็นเคล็ดลับที่ดำเนินได้ประสบผลสำเร็จ รวมทั้งข้อพึงระวังมีอะไรบ้าง

สรุป

วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) หมายถึง วิธีการปฏิบัติงาน หรือกระบวนการทำงาน “ที่ดีที่สุด” คือประหยัด ปลอดภัย หรือให้ประสิทธิภาพสูงสุดวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ถือเป็นนวัตกรรมหรือองค์ความรู้ที่แสดงถึงรูปแบบ วิธีการที่ดีที่สุดในการดำเนินงานขององค์การที่เกิดจากการปฏิบัติจริง มีการตรวจสอบและประเมินผลจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย องค์การทางการศึกษาศาสนาสามารถศึกษาเรียนรู้แนวคิดและองค์ความรู้ของวิธีปฏิบัติ ที่เป็นเลิศแล้วนำมาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรและองค์การให้มีความแข็งแกร่งที่สามารถบริหารจัดการศึกษา การจัดทำแผนพัฒนา การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการประเมินผลการเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีมาตรฐานและสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาต่อ ประชาชนและสังคมได้

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 4.3 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 4.3

ตอนที่ 5 ทักษะการบริหารแนวใหม่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ องค์กร แห่งการเรียนรู้ และการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

ในตอนนี้อย่างไรก็ตามจะได้อบรมจะได้เรียนรู้การจัดการความรู้ (Knowledge management) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning community: PLC) เพื่อเพิ่มทักษะในการบริหารและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้

เรื่องที่ 5.1 การจัดการความรู้ (Knowledge management)

ปัจจุบันโลกได้เข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy – KBE) งานต่างๆจำเป็นต้องใช้ความรู้มาสร้างผลผลิตให้เกิดมูลค่าเพิ่มมากยิ่งขึ้นการจัดการความรู้เป็นคำกว้างๆที่มีความหมายครอบคลุมเทคนิค กลไกต่างๆมากมาย เพื่อสนับสนุนให้การทำงานของแรงงานความรู้ (Knowledge Worker) มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กลไกดังกล่าวได้แก่การรวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ที่ต่างๆ มารวมไว้ที่เดียวกันการสร้างบรรยากาศให้คนคิดค้น เรียนรู้ สร้างความรู้ใหม่ๆ ขึ้นการจัดระเบียบความรู้ในเอกสารและทำสมุดหน้าเหลืองรวบรวมรายชื่อผู้มีความรู้ในด้านต่างๆ และที่สำคัญที่สุด คือการสร้างช่องทางและเงื่อนไขให้คนเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันเพื่อนำไปใช้พัฒนาทำงานของตนให้สัมฤทธิ์ผล

การจัดการความรู้ (Knowledge management - KM) คือ การรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร โดยพัฒนาระบบจากข้อมูลไปสู่สารสนเทศเพื่อให้เกิดความรู้และปัญญาในที่สุด

การจัดการความรู้ประกอบไปด้วยชุดของการปฏิบัติงานที่ถูกใช้โดยองค์กรต่างๆ เพื่อที่จะระบุ สร้าง แสดงและกระจายความรู้เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้และการเรียนรู้ภายในองค์กร อันนำไปสู่การจัดการสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นซึ่งเป็นที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการธุรกิจที่ต้องใช้คนขนาดใหญ่โดยส่วนมากจะมีการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการจัดการองค์ความรู้โดยมักจะเป็นส่วนหนึ่งของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศหรือแผนกการจัดการทรัพยากรมนุษย์

รูปแบบการจัดการองค์ความรู้โดยปกติจะถูกจัดให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และประสงค์ที่จะได้ผลลัพธ์เฉพาะด้าน เช่น เพื่อแบ่งปันภูมิปัญญา, เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน, หรือเพื่อเพิ่มระดับนวัตกรรมให้สูงขึ้น

ประเภทของความรู้

ความรู้สามารถแบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้สองประเภท คือ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้แฝงเร้น หรือความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) ความรู้ชัดแจ้งคือความรู้ที่เขียนอธิบายออกมาเป็นตัวอักษร เช่น คู่มือปฏิบัติงาน หนังสือ ตำรา เว็บไซต์ Blog ฯลฯ ส่วนความรู้แฝงเร้นคือความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนไม่ได้ถอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรหรือบางครั้งก็ไม่สามารถถอดเป็นลายลักษณ์อักษรได้ ความรู้ที่สำคัญส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นความรู้แฝงเร้น อยู่ในคนทำงาน และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่องจึงต้องอาศัยกลไกแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้คนได้พบกัน สร้างความไว้วางใจกันและถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันและกัน

ความรู้แบบฝังลึก

ความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ไม่สามารถอธิบายโดยใช้คำพูดได้มีรากฐานมาจากการกระทำและประสบการณ์ มีลักษณะเป็นความเชื่อ ทักษะและเป็นอัตวิสัย (Subjective) ต้องการการฝึกฝนเพื่อให้เกิดความชำนาญมีลักษณะเป็นเรื่องส่วนบุคคล มีบริบทเฉพาะ (Context-specific) ทำให้เป็นทางการและสื่อสารยาก เช่น วิจารณ์ญาณ ความลับทางการค้า วัฒนธรรมองค์กร ทักษะ ความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ การเรียนรู้ขององค์กร ความสามารถในการชิมรสไวน์หรือกระทั่งทักษะในการสังเกตเปลวควันจากปล่องโรงงานว่ามีปัญหาในกระบวนการผลิตหรือไม่

ความรู้ชัดแจ้ง

ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่รวบรวมได้ง่ายจัดระบบและถ่ายโอนโดยใช้วิธีการดิจิทัล มีลักษณะเป็นวัตถุวิสัย (Objective) เป็นทฤษฎี สามารถแปลงเป็นรหัสในการถ่ายทอดโดยวิธีการที่เป็นทางการไม่จำเป็นต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อถ่ายทอดความรู้ เช่น นโยบายขององค์กร กระบวนการทำงาน ซอฟต์แวร์ เอกสาร และกลยุทธ์เป้าหมายและความสามารถขององค์กร ความรู้อยู่มีลักษณะไม่ชัดแจ้งมากเท่าไรการถ่ายโอนความรู้ยิ่งกระทำได้ยากเท่านั้น ดังนั้นบางคนจึงเรียกความรู้ประเภทนี้ว่าเป็นความรู้แบบเหนียว (Sticky Knowledge) หรือความรู้แบบฝังอยู่ภายใน (Embedded Knowledge) ส่วนความรู้แบบชัดแจ้งมีการถ่ายโอนและแบ่งปันง่าย จึงมีชื่ออีกชื่อหนึ่งว่าความรู้แบบรั่วไหลได้ง่าย (Leaky Knowledge)

ความสัมพันธ์ของความรู้ทั้งสองประเภทเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน (Mutually Constituted) (Tsoukas, 1996) เนื่องจากความรู้แบบฝังลึกเป็นส่วนประกอบของความรู้ทั้งหมด (Grant, 1996) และสามารถแปลงให้เป็นความรู้แบบชัดแจ้งโดยการสื่อสารด้วยคำพูดตามรูปแบบของเซซี (SECI Model) (Nonaka and Takeuchi) ความรู้ทั้งแบบแฝงเร้นและแบบชัดแจ้งจะมีการแปรเปลี่ยนถ่ายทอดไปตามกลไกต่างๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถอดความรู้ การผสมผสานความรู้และการซึมซับความรู้

การจัดการความรู้นั้นมีหลายรูปแบบ มีหลากหลายโมเดล แต่ที่น่าสนใจ คือการจัดการความรู้ที่ทำให้คนเคารพศักดิ์ศรีของคนอื่น เป็นรูปแบบการจัดการความรู้ที่เชื่อว่าทุกคนมีความรู้ปฏิบัติในระดับความชำนาญที่ต่างกัน เคารพความรู้ที่อยู่ในคนเพราะหากถ้าเคารพความรู้ในตำราวิชาการอย่างเดียว นั้นก็เท่ากับว่าเป็นการมองว่าคนที่ไม่ได้เรียนหนังสือ เป็นคนที่ไม่มีความรู้

ระดับของความรู้

หากจำแนกระดับของความรู้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ระดับ คือ

1. ความรู้เชิงทฤษฎี (Know-What) เป็นความรู้เชิงข้อเท็จจริง รู้อะไรเป็นอะไร จะพบในผู้ที่สำเร็จการศึกษามาใหม่ๆ ที่มีความรู้โดยเฉพาะความรู้ที่จำมาได้จากความรู้ชัดแจ้ง ซึ่งได้จากการได้เรียนมาก แต่เวลาทำงาน ก็จะไม่มั่นใจ มักจะปรึกษารุ่นพี่ก่อน

2. ความรู้เชิงทฤษฎีและเชิงบริบท (Know-How) เป็นความรู้เชื่อมโยงกับโลกของความเป็นจริงภายใต้สภาพความเป็นจริงที่ซับซ้อน สามารถนำเอาความรู้ชัดแจ้งที่ได้มาประยุกต์ใช้ตามบริบทของตนเองได้ มักพบในคนที่ทำงานไปหลายๆปีจนเกิดความรู้ฝังลึกที่เป็นทักษะหรือประสบการณ์มากขึ้น

3. ความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผล (Know-Why) เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่างๆ ผลของประสบการณ์แก้ปัญหาที่ซับซ้อนและนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ

ผู้อื่นเป็นผู้ทำงานมาระยะหนึ่งแล้วเกิดความรู้ฝังลึกสามารถถอดความรู้ฝังลึกของตนเองมาแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นหรือถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้พร้อมทั้งรับเอาความรู้จากผู้อื่นไปปรับใช้ในบริบทของตนเองได้

4. ความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อ (Care-Why) เป็นความรู้ในลักษณะของความศรัทธาเริ่มสร้างสรรค์ที่ขับเคลื่อนมาจากภายในตนเองจะเป็นผู้ที่สามารถสกัด ประมวลวิเคราะห์ความรู้ที่ตนเองมีอยู่กับความรู้ที่ตนเองได้รับมาสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมาได้ เช่น สร้างตัวแบบหรือทฤษฎีใหม่หรือนวัตกรรม ขึ้นมาใช้ในการทำงานได้

แผนผังอิชิคาวะ (Ishikawa diagram) หรือแผนผังก้างปลา (หรือในชื่ออื่นของไทยเช่น ตัวแบบทูน่า หรือตัวแบบปลาตะเพียน) เป็นกรอบแนวคิดอย่างง่ายในการจัดการความรู้โดยให้การจัดการความรู้เปรียบเสมือนปลา ซึ่งประกอบด้วยส่วนหัว ลำตัว และหางแต่ละส่วนมีหน้าที่ที่ต่างกัันดังนี้

1. ส่วนหัวและตา (Knowledge Vision - KV) มองว่ากำลังจะไปทางไหน ซึ่งต้องตอบให้ได้ว่า "ทำ KM ไปเพื่ออะไร"

2. ส่วนกลางลำตัว (Knowledge Sharing - KS) ส่วนที่เป็นหัวใจให้ความความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ช่วยเหลือ เกื้อกูลกันและกัน

3. ส่วนหาง (Knowledge Assets - KA) คือ สร้างคลังความรู้เชื่อมโยงเครือข่าย ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ "สะบัดหาง"สร้างพลังจากชุมชนแนวปฏิบัติ

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ในประเทศไทย ได้พัฒนาตัวแบบทูน่าเป็น "ตัวแบบปลาตะเพียน"โดยมองว่าองค์กรมีหน่วยงานย่อย ซึ่งมีความแตกต่างกันรูปแบบความรู้แต่ละหน่วยจึงต้องปรับให้เหมาะสมกับบริบทของตนแต่ทั้งฝูงปลาจะหันหน้าไปทิศทางเดียวกัน

กรอบความคิดของ Holsapple โดย Holsapple ได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับพัฒนาการของแนวคิดของการจัดการความรู้ 10 แบบมาประมวล ซึ่งแสดงถึงส่วนประกอบของการจัดการความรู้ (KM elements) เพื่อนำไปจัดระบบเป็นองค์ประกอบหลัก 3 ด้านของการจัดการความรู้ (Three-fold framework) ได้แก่ ทรัพยากรด้านการจัดการความรู้ กิจกรรมการจัดการความรู้และอิทธิพลของการจัดการความรู้ และให้ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการและผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ให้ข้อคิดเห็นวิจารณ์และข้อเสนอแนะ ได้ผลออกมาเป็นกรอบความร่วมมือ (Collaborative Framework)

การถ่ายทอดความรู้

การถ่ายทอดความรู้ อันเป็นส่วนประกอบของการจัดการองค์ความรู้ถูกประพจน์ปฏิบัติกันมานานแล้ว ตัวอย่างรูปแบบการถ่ายทอดความรู้ เช่น การอภิปรายของเพื่อนร่วมงานในระหว่างการทำงาน การอบรมพนักงานใหม่อย่างเป็นทางการ ห้องสมุดขององค์กร โปรแกรมการฝึกสอนทางอาชีพและการเป็นพี่เลี้ยงซึ่งรูปแบบการถ่ายทอดความรู้มีการพัฒนารูปแบบโดยอาศัยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่กระจายอย่างกว้างขวางในศตวรรษที่ 20 ก่อให้เกิดเทคโนโลยีฐานความรู้ ระบบผู้เชี่ยวชาญและคลังความรู้ ซึ่งทำให้กระบวนการถ่ายทอดความรู้ง่ายมากขึ้น

การจัดการความรู้ กับการพัฒนาธรรมาภิบาลในประเทศไทย

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นกฎหมายที่ออกมาเพื่อผลักดันแนวคิดธรรมาภิบาล (Good Governance) ให้เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น ในมาตรา ๑๑ กำหนดว่าส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอโดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆเพื่อนำมา

ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้จึงเป็นที่มาของการประเมินผลงานหน่วยราชการต่างๆ โดยมีการจัดการความรู้เป็นข้อหนึ่งด้วย หน่วยราชการไทยจำนวนมากจึงเริ่มสนใจการจัดการความรู้

สรุป

การจัดการความรู้ (Knowledge management) คือ การรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร โดยพัฒนาระบบจากข้อมูลไปสู่สารสนเทศเพื่อให้เกิดความรู้และปัญญาในที่สุด การจัดการความรู้ประกอบไปด้วยชุดของการปฏิบัติงานที่ถูกใช้โดยองค์กรต่างๆ เพื่อที่จะระบุ สร้าง แสดงและกระจายความรู้เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้และการเรียนรู้ภายในองค์กร อันนำไปสู่การจัดการสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการธุรกิจที่ดี องค์กรขนาดใหญ่โดยส่วนมากจะมีการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการจัดการองค์ความรู้ โดยมักจะเป็นส่วนหนึ่งของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศหรือแผนกการจัดการทรัพยากรมนุษย์ รูปแบบการจัดการองค์ความรู้โดยปกติจะถูกจัดให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและประสงค์ที่จะได้ผลลัพธ์เฉพาะด้าน เช่น เพื่อแบ่งปันภูมิปัญญาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันหรือเพื่อเพิ่มระดับนวัตกรรมให้สูงขึ้น

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 5.1 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 5.1

ตอนที่ 5 ทักษะการบริหารแนวใหม่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ องค์กร แห่งการเรียนรู้ และการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

เรื่องที่ 5.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาผลงานการเขียนของ Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ดังจะเห็นได้จากผลงานเขียนที่เข้าร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา Schon แห่งสถาบันเทคโนโลยีแห่งรัฐแมสซาชูเซต (Massachusetts Institute of Technology :MIT) ในปี ค.ศ. 1978 ถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ในหนังสือชื่อ *Organizational Learning : A theory of Action Perspective* แต่ในระยะแรกได้ใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์กร (Organizational Learning : OL) ซึ่งอาจจะมุ่งหมายถึงการเรียนรู้ (ของคน) ทั้งหมดที่เกิดขึ้นในองค์กร ต่อมาบุคคลที่เป็นผู้สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) คือ Senge ศาสตราจารย์ของ MIT สหรัฐอเมริกา ซึ่ง Senge ได้ก่อตั้ง MIT Center for Organizational Learning เมื่อปี ค.ศ. 1991 ซึ่งเป็นศูนย์ศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีการต่างๆ เพื่อเผยแพร่แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือ LO ปัจจุบัน เรียกว่า Society for Organizational Learning (SOL) โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 3 ประการ คือ เพื่อการศึกษาวิจัย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ทั้งในระดับบุคคลและทีม และเพื่อสร้างชุมชนของการปฏิบัติ (Community of Practices) ขึ้น และในโอกาสนั้น Senge และคณะได้เขียนหนังสือขึ้นเล่มหนึ่งชื่อ *The fifth discipline field book : strategies and tools for building a learning organization* และในปี ค.ศ. 2001 ได้เขียนหนังสืออีกหนึ่งเล่มชื่อ *A fifth discipline resource schools that learn* ซึ่งเป็นหนังสือเกี่ยวกับการให้ข้อเสนอแนะสนับสนุนแนวปฏิบัติ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นี้นักวิชาการหลายท่านได้นิยามและให้ความหมายไว้ดังนี้

Senge (1990 : 3-4) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่ขยายขอบเขตสมรรถนะขององค์กรเพื่อสร้างผลที่ต้องการอย่างแท้จริงได้ และผู้คนในองค์กรต่างเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง ส่วน Garvin (1993 : 80) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีทักษะในการสร้าง ใช้และถ่ายโอนความรู้ ตลอดจนปรับปรุงรูปแบบพฤติกรรมเพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ ในทฤษฎีของ Marquart และ Reynolds (1994 : 22) กล่าวถึงความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็วและสอนให้บุคคลมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ที่มีในแต่ละบุคคลช่วยให้องค์กรเรียนรู้ในสิ่งผิดพลาดเช่นเดียวกับการเรียนรู้ในความสำเร็จ

นอกจากนี้ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 58) ได้ศึกษาแนวคิดและความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการไว้หลากหลาย ดังเช่น Barnett (1994) กล่าวว่า องค์กรการเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและผล จากนั้นนำเข้าสู่งานกิจกรรมปลูกฝังไว้ใน “ความทรงจำ” ขององค์กรเพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั้งหลายของผู้เรียนรู้ ผู้ปฏิบัติในองค์กร Argyris (1997) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอๆ ในองค์กร ลดทอนในสิ่งที่เขาเรียกว่า “Defensive routine” หรือรูปแบบที่ผู้แสดงออกเป็นนิสัย เพื่อปกป้องหรือแก้ตัวลง

ยังมีนักวิชาการของไทยได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ อาทิเช่น วิชัย วงษ์ใหญ่ (2542 : 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่บุคลากรในองค์การเพิ่มพูนความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลงานตามที่ต้องการมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง องค์การอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ ส่งเสริมรูปแบบการคิดของการเรียนรู้ร่วมกันและเสริมสร้างวัฒนธรรมการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์การ วิโรจน์ สารรัตนะ (2548: 12) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นที่ซึ่งสมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างสรรคงานและการบรรลุเป้าหมายแห่งงานอย่างเนื่อง เป็นที่ซึ่งแนวคิดแปลกๆใหม่ๆ ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออก เป็นที่ซึ่งความทะเยอทะยานและแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกได้รับการสนับสนุนและส่งเสริม เป็นที่ซึ่งสมาชิกในองค์การได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เป็นที่ซึ่งองค์การได้มีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) จึงหมายถึง องค์การที่สามารถสร้างบรรยากาศให้บุคลากรในองค์การเพิ่มพูนความสามารถอย่างต่อเนื่อง เกิดการเรียนรู้สั่งสมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน ส่งเสริมรูปแบบการคิดของการเรียนรู้ร่วมกันและเสริมสร้างวัฒนธรรมการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์การ เพิ่มศักยภาพและสนับสนุนให้บุคคลในองค์การได้เป็นผู้มีคุณลักษณะเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ มีความรอบรู้ในตน มีแบบแผนความคิด มีวิสัยทัศน์ร่วม มีการเรียนรู้เป็นทีมและมีการคิดอย่างเป็นระบบ

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. **การเรียนรู้ (Learning) หรือพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบได้แก่**

- 1) ระดับการเรียนรู้ได้แก่ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่ม และการเรียนรู้ระดับองค์การ
- 2) ประเภทของการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
- 3) ทักษะการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ
 - 3.1) บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)
 - 3.2) แบบแผนทางความคิด (Mental Model)
 - 3.3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
 - 3.4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
 - 3.5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)
 - 3.6) การสนทนาแบบมีแบบแผน (Dialogue)

2. **องค์การ (Organization) หรือการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบได้แก่**

- 1) วิสัยทัศน์
- 2) วัฒนธรรมองค์การ
- 3) กลยุทธ์
- 4) โครงสร้าง

3. **สมาชิกในองค์กร (People)** หรือการเสริมความรู้แก่บุคคล (People Empowerment) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) บุคลากร
- 2) ผู้บริหาร / ผู้นำ
- 3) ผู้รับบริการ / ลูกค้า
- 4) คู่ค้า
- 5) พันธมิตร / หุ้นส่วน
- 6) ชุมชน

4. **ความรู้ (Knowledge)** หรือการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ประกอบด้วย

- 1) การแสวงหาความรู้
- 2) การสร้างความรู้
- 3) การจัดเก็บความรู้
- 4) การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์

5. **เทคโนโลยี (Technology)** หรือการนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application) ประกอบด้วย

- 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2) เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้
- 3) ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

แนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึงการเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้นคนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ฝึกฝนปฏิบัติและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ

2. แบบแผนทางความคิด (Mental Model) หมายถึงแบบแผนทางความคิดความเชื่อทัศนคติแสดงถึงวุฒิภาวะ (Emotional Quotient: EQ) ที่ได้จากการสั่งสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้นๆมีความสามารถในการทำความเข้าใจวินิจฉัยตัดสินใจในเรื่องต่างๆได้อย่างเหมาะสม

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึงการสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กรให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึงการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงานเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึงการที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆโดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม (Total System) ได้อย่างเข้าใจแล้วสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ที่จะนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อยๆนั้นให้เสร็จทีละส่วน

ลักษณะสำคัญ 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้คือ

1. มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Demming (PDCA : Plan, Do, Check, Act)
2. มีการทดลองปฏิบัติ (Experimental) ในสิ่งใหม่ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์การเสมอ โดยอาจจะเป็น Demonstration Project หรือเป็น Ongoing Program
3. มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from their Own Experience) มีการบันทึกข้อมูลเป็น Case Study เพื่อให้สมาชิกในองค์การได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ของสมาชิก
4. มีการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the Others) โดยการใช้การสัมภาษณ์ (Interview) การสังเกต (Observation) ฯลฯ
5. มีการถ่ายทอดความรู้โดยการทำให้ Report, Demonstration, Training & Education, Job Rotation ฯลฯ

อุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์การ

1. สมาชิกในองค์การรู้แต่หน้าที่ของตนเองแต่ไม่รู้เป้าหมายขององค์การ (I'm my position)
2. สมาชิกรู้ว่าปัญหาขององค์การอยู่ที่ใด แต่ไม่รู้ว่าตัวเองมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไร (The Enemy is out There)
3. ทำตามแบบที่เคยทำ เห็นแต่ภาพลวงตา ไม่ได้แก้ปัญหาที่สาเหตุที่แท้จริง (The Illustration of Taking Change)
4. ยึดติดอยู่กับเหตุการณ์มากเกินไป (A Fixation on Events)
5. ความเข้าใจผิดว่าการเรียนรู้มาจากประสบการณ์เท่านั้นแต่ไม่เข้าใจในความแตกต่างของอดีตกับปัจจุบัน (The Delusion of Learning from Experience)
6. มีผู้บริหารที่ดีแต่ไม่ได้สืบทอดความรู้ให้ผู้บริหารรุ่นต่อไป (The Myth of Management Team)
7. ขาดสติไม่รู้จักกับความเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป (The Boiled frog Syndrome)

สรุป

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง องค์การที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก เป้าประสงค์สำคัญ คือ เอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core competence) ขององค์การ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

ตอนที่ 5 ทักษะการบริหารแนวใหม่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ และการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

เรื่องที่ 5.3 การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community: PLC)

ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้

Agarwal (1999) ให้ความหมายของ “ชุมชนแห่งการเรียนรู้” ในสถานศึกษาไว้ว่าเป็นความร่วมมือกันของผู้บริหารและครูผู้สอนในการแสวงหาและเรียนรู้ร่วมกันและลงมือปฏิบัติกิจกรรมเพื่อเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับวิชาชีพและเป้าหมายสูงสุดคือผลประโยชน์ที่จะเกิดกับผู้เรียน

DuFour (2004) ให้ความหมายคำว่า “ชุมชนแห่งการเรียนรู้” ไว้ว่าเป็นการรวมตัวของบุคลากรโดยเฉพาะบุคลากรวิชาชีพที่มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการรวมตัวกันเพื่อปฏิบัติการหรือทำกิจกรรมต่างๆจนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมโรงเรียน (School Culture)

สิริพงศ์ นวสกุลธนนทร์ (2549) กล่าวว่า “ชุมชนแห่งการเรียนรู้” หมายถึงกลุ่มคนที่มีความสนใจร่วมกันเรียนรู้แลกเปลี่ยนกันจนเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกในเรื่องความเป็นเจ้าของในกลุ่ม (Sense of Membership) ผลที่เกิดขึ้นต่อมาคือการปฏิบัติการหรือภารกิจร่วมกันที่เรียกว่าเป็น Communities of Practice

Dunham (1994) กล่าวว่าในชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ครูผู้สอนนักเรียนบุคลากรสนับสนุนฝ่ายต่างๆผู้ปกครองผู้บริหารและบุคคลอื่นๆที่เกี่ยวข้องในโรงเรียนถือเป็นสมาชิกของชุมชนหนึ่งที่มีจุดหมายเดียวกันคือ “การเรียนรู้”

Senge (1990) ให้ความหมายของ “ชุมชนแห่งการเรียนรู้” ไว้ว่าเป็นองค์กรที่กลุ่มบุคคลแสดงความสามารถในการสร้างสรรค์งานที่บังเกิดผลที่เป็นที่ต้องการอย่างแท้จริงของบุคลากรและขององค์กรโดยสมาชิกมีอิสระในการคิดการทำงานและสร้างสรรค์งานอย่างเต็มที่

จากแนวคิดข้างต้นพอจะสรุปความหมายของ “ชุมชนแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นการรวมตัวของบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งได้แก่ครูผู้สอน ผู้บริหาร ผู้ปกครอง บุคลากรในชุมชนอื่นๆและนักเรียนในการทำกิจกรรมหรือดำเนินการเพื่อเป้าหมายของ “การเรียนรู้” มีวัฒนธรรมองค์กรแห่งความร่วมมือการทำงานเป็นทีมคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนมีระบบสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิกโดยการรวมตัวกันทำอย่างกระตือรือร้นและต่อเนื่องโดยสมาชิกในชุมชนเกิดแรงจูงใจจากภายใน (Intrinsic Motivation) ในการร่วมกิจกรรมเพราะได้รับอิสระในการคิดทำงานและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆตามความต้องการที่แท้จริงของตนเองและองค์กร

ลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้

Dunham (1994) ได้ให้ลักษณะหลักของชุมชนแห่งการเรียนรู้ไว้ 4 ประการคือ

- 1) ความรู้สึกเป็นเจ้าของในชุมชน (A Sense of Belonging to the Community)
- 2) การทำงานร่วมกันและการเรียนรู้ร่วมกันในกลุ่ม
- 3) การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในองค์กรโดยใช้สิ่งแวดล้อมที่มีกิจกรรมเป็นหลัก
- 4) สมาชิกทุกคนในกลุ่มคือผู้เรียน

DuFour (2004) ได้ให้ลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

- 1) ความร่วมมือ (Collaboration)

- 2) การสื่อสารการสนทนาระบบเครือข่าย (Communication / Conversation, Network System)
- 3) การทำงานเป็นทีม (Team Working)
- 4) การมีส่วนร่วม (Involvement/ Participation)
- 5) การเป็นเจ้าของร่วมกัน (Owner Sharing)
- 6) อิสรภาพทางความคิดกระทำและสร้างสรรค์ (Freedom to Think, Work and Create)
- 7) ความรับผิดชอบที่เกิดจากแรงจูงใจภายใน (Autonomous Commitment: from Intrinsic Motivation)

ในการปรับเปลี่ยนสถานศึกษาของตนให้เป็น “โรงเรียนแห่งการเรียนรู้” นั้น ผู้นำสถานศึกษาสามารถจัดทำได้เป็น 3 ระดับ โดยแต่ละระดับซึ่งมีความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ย่อย (Learning Community) ได้แก่ ระดับนักเรียน ระดับวิชาชีพ (Professional) และระดับชุมชน (Communing) กล่าวคือ

ระดับที่ 1 ระดับนักเรียน (Student Level) ซึ่งนักเรียนจะได้รับการส่งเสริมและร่วมมือให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น จากครูและเพื่อนนักเรียนอื่นให้ทำกิจกรรมเพื่อแสวงหาคำตอบที่สมเหตุสมผลสำหรับตน (Meaning Making) นักเรียนจะได้รับการพัฒนาทักษะที่สำคัญ คือ ทักษะการเรียนรู้วิธีการเรียน (Skill of Learning How to Learn) และทักษะการสืบค้นความรู้ด้านเนื้อหาของวิชาที่กำลังศึกษา (Acquiring of Knowledge of Content Skills) นักเรียนสามารถทำการเรียนรู้อย่างแท้จริง (Active Learning) ได้ต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมายของการเป็นผู้เรียนเชิงรุก (Active Learners) และการเป็นนักตั้งปัญหา (Problem Seekers) และการเป็นนักแก้ปัญหา (Problem Solvers) ที่มีประสิทธิผลในที่สุด กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของการมีชุมชนแห่งการเรียนรู้ของนักเรียนในสถานศึกษา ก็เพื่อให้นักเรียนรู้จักการสร้างความรู้ด้วยตนเอง โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และการสร้างความหมาย (Meaning Making) จากสิ่งที่เรียนนั่นเอง

ระดับที่ 2 เป็นระดับผู้ประกอบการวิชาชีพ (Professional Level) ซึ่งประกอบด้วยครูผู้สอนและผู้บริหารของโรงเรียน โดยชุมชนแห่งการเรียนรู้ในระดับที่สองจะมีลักษณะเด่นตรงที่มีการจัดตั้งสิ่งทีเรียกว่า “ชุมชนแห่งวิชาชีพ หรือ Professional Community” ซึ่งเป็นกลไกสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำคัญของการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ การมีชุมชนแห่งวิชาชีพจะช่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทั้งครูผู้สอนและผู้บริหารได้ใช้หลักการแห่งวิชาชีพของตน ไปเพื่อการปรับปรุงด้านวิธีสอน และด้านทักษะภาวะผู้นำ โดยใช้วิธีการศึกษาค้นคว้า การวิเคราะห์ไตร่ตรอง (Reflection) การใช้วิธีเสวนา (Dialogue) และการได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่แต่ละคนมีต่อกันกลับคืนมา เป็นต้น ในการที่จะบรรลุความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ทุกคนจะต้องมาร่วมกันพิจารณาทบทวนเรื่องนโยบาย (Policies) การปฏิบัติต่างๆ (Practices) และกระบวนการบริหารจัดการต่างๆของโรงเรียนเสียใหม่ โดยยึดหลักในการปรับปรุงแก้ไขสิ่งเหล่านี้ก็เพื่อให้สามารถบริการด้านการเรียนรู้ แก่นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเพื่อให้การปรับปรุงแก้ไขดังกล่าว นำมาสู่การสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานวิชาชีพของครูผู้สอน และผู้บริหารให้คุณภาพและประสิทธิผลสูงยิ่งขึ้น มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดีต่อกันของทุกฝ่าย ทั้งผู้บริหาร ครูผู้สอน นักเรียน และผู้ปกครอง

ระดับที่ 3 เป็นระดับการเรียนรู้ของชุมชน (Learning Community Level) ที่ครอบคลุมถึงผู้ปกครอง สมาชิกชุมชนและผู้นำชุมชน โดยบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องมีส่วนร่วมเข้ามาร่วมสร้างและผลักดันวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้บรรลุผลตามเป้าหมาย กล่าวคือ ผู้ปกครองนักเรียน ผู้อาวุโสในชุมชน

ตลอดจนสถาบันต่างๆของชุมชนเหล่านี้ต้องมีส่วนร่วมในการส่งเสริมเป้าหมายการเรียนรู้ของชุมชนและโรงเรียน กล่าวคือ ผู้ปกครองมีส่วนร่วมทางการศึกษาได้โดยการให้การดูแลแนะนำการเรียนที่บ้านของนักเรียน รวมทั้งให้ความสนับสนุนแก่ครู และผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการเรียนรู้ให้แก่บุตรหลานของตน ผู้อาวุโสในชุมชนสามารถเป็นอาสาสมัครถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของตนแก่โรงเรียนและชุมชนของตน สำหรับหน่วยงานและสถาบันที่อยู่ในชุมชนซึ่งอาจเป็นภาคธุรกิจเอกชนหรือสถาบันอุดมศึกษา ก็มีส่วนสำคัญในการให้โอกาสทางการศึกษาแก่นักเรียน ตลอดจนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่เป็นโลกแห่งเรียนรู้ ที่เป็นโลกแห่งความเป็นจริงในสังคม ที่โรงเรียนสามารถใช้เป็นแหล่งฝึกประสบการณ์ให้กับนักเรียนได้ ด้วยเครือข่ายการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางจากชุมชน ไม่ว่าประชาชนที่อาศัยภาคธุรกิจต่างๆ และสถาบันอื่นอย่างหลากหลายเช่นนี้ จึงทำให้กรอบความคิดและนิยามของชุมชนแห่งการเรียนรู้ตามระดับที่ 3 นี้ ขยายตัวกว้างขวางออกไปอีกมาก

ผลลัพธ์ของชุมชนแห่งวิชาชีพในสถานศึกษา (Outcomes of Professional learning community in school)

Hord (1997) ได้ทำการสังเคราะห์รายงานการวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีการจัดตั้งชุมชนแห่งวิชาชีพ โดยใช้คำถามว่า โรงเรียนดังกล่าวมีผลลัพธ์อะไรบ้างที่แตกต่างไปจากโรงเรียนทั่วไปที่ไม่มีชุมชนแห่งวิชาชีพ และถ้าแตกต่างแล้วจะมีผลดีต่อครูผู้สอนและต่อนักเรียนอย่างไรบ้าง ได้ผลสรุปเป็นประเด็นย่อๆดังนี้

ผลดีต่อครูผู้สอน: พบว่าครูผู้สอนส่วนใหญ่ มีลักษณะดังนี้

1. ลดความรู้สึกโดดเดี่ยวในงานสอนของครูลง
2. เพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อพันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียนมากขึ้น โดยเพิ่มภาระต่อหรือวันที่จะปฏิบัติให้บรรลุพันธกิจอย่างแท้จริง
3. รู้สึกว่าต้องร่วมกันรับผิดชอบต่อการพัฒนาการโดยรวมของนักเรียน และร่วมกันรับผิดชอบเป็นกลุ่มต่อผลสำเร็จของนักเรียน
4. รู้สึกเกิดสิ่งที่เรียกว่า “พลังการเรียนรู้” ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติการสอนในชั้นเรียนของตนมีผลดียิ่งขึ้น กล่าวคือ มีการค้นพบความรู้และความเชื่อใหม่ๆเกี่ยวกับวิธีการสอนและตัวผู้เรียนซึ่งตนไม่เคยสังเกตหรือสนใจมาก่อน
5. เข้าใจในด้านเนื้อหาสาระที่ต้องทำการสอนได้แตกฉานยิ่งขึ้น และรู้ว่าตนเองควรแสดงบทบาทและพฤติกรรมการสอนอย่างไร จึงจะช่วยให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุดตามเกณฑ์ที่คาดหวัง
6. รับทราบข้อมูลสารสนเทศต่างๆที่จำเป็นต่อวิชาชีพได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็วขึ้น ส่งผลดีต่อการปรับปรุงพัฒนางานวิชาชีพของตนได้ตลอดเวลา ครูเกิดแรงบันดาลใจที่จะสร้างแรงบันดาลใจต่อการเรียนรู้ให้แก่เด็กนักเรียนต่อไป
7. เพิ่มความพึงพอใจ เพิ่มขวัญกำลังใจต่อการปฏิบัติงานสูงขึ้น และลดอัตราการลาหยุดงานน้อยลง
8. มีความก้าวหน้าในการปรับเปลี่ยนวิธีสอน ให้สอดคล้องกับลักษณะผู้เรียนได้อย่างเด่นชัด และรวดเร็วกว่าที่พบในโรงเรียนแบบเก่า
9. มีความผูกพันที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆให้ปรากฏอย่างเด่นชัดและยั่งยืน
10. มีความประสงค์ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ต่อปัจจัยพื้นฐานด้านต่างๆ

ผลดีต่อนักเรียน: พบว่านักเรียนส่วนใหญ่มีลักษณะ ดังนี้

1. ลดอัตราการตกซ้ำชั้น และจำนวนชั้นเรียนที่ต้องเลื่อนหรือชะลอการสอนให้น้อยลง
2. มีผลการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นเด่นชัด ปรากฏให้เห็นทั่วไปโดยเฉพาะในแทบทุกโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
3. มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ประวัติศาสตร์ และวิชาการอ่านที่สูงขึ้นอย่างเด่นชัด เมื่อเทียบกับโรงเรียนแบบเก่า
4. มีความแตกต่างด้านผลสัมฤทธิ์การเรียน ระหว่างกลุ่มนักเรียนที่มีภูมิหลังไม่เหมือนกัน ลดลงชัดเจน

ท่ามกลางการจำกัดความของคำว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ไว้มากมาย ได้มีนักวิชาการท่านหนึ่งคือ Hord (2000) ได้แบ่งมิติของชุมชนแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 มิติ ดังนี้

1. การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน (Supportive and Shared Leadership) ด้านการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน และภาวะผู้นำทางการศึกษาที่เป็นที่ยอมรับในอิทธิพลของบทบาทผู้บริหารโรงเรียนในการปรับปรุงแก้ไขโรงเรียน บทบาทที่ฮอร์ดเขียนไว้ (Hord,2000) ภาวะผู้นำที่อยู่ในตัวแต่ละบุคคลที่แสดงออกมาภายในโรงเรียนเป็นที่วิพากษ์วิจารณ์ในด้านการแนะนำ และการสนับสนุนการปฏิบัติการให้ประสบความสำเร็จของนโยบายใหม่หรือการปฏิบัติ ภายในชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน บทบาทพื้นฐานของการมีอำนาจที่สำคัญที่สุดคือผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียวด้วยการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำร่วมกัน เช่น ในด้านตัวแบบ ด้านผู้บริหาร ด้านครูผู้สอน ด้านคำถาม การไต่สวน และการแก้ปัญหาสำหรับการปรับปรุงโรงเรียน เพื่อร่วมงานทั้งหมดก้าวหน้าในวิชาชีพและเรียนรู้ที่ทำงานร่วมกัน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน ผู้บริหารโรงเรียนจัดหาสิ่งจำเป็นในการพัฒนาองค์การและโครงสร้างที่สนับสนุนแก่ผู้ร่วมงาน ผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงออกด้วยความเต็มใจที่จะเข้าร่วมในการสนทนาโดยปราศจากอำนาจ และเขาทั้งหลายต้องร่วมกันรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของผู้ร่วมงาน

2. การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Values and Vision) วิสัยทัศน์พื้นฐานของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้คือ ต้องไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของนักเรียนการสร้างค่านิยมวิสัยทัศน์ร่วมกันท่ามกลางการตัดสินใจของเพื่อร่วมงานในโรงเรียนเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้ของนักเรียน และสนับสนุนมาตรฐานพฤติกรรมในชุมชนแห่งนี้วิสัยทัศน์ ที่โรงเรียนเขียนไว้เป็นเบื้องต้นแล้วถูกนำมาเป็นแนวปฏิบัติของผู้ร่วมงานในโรงเรียนในแต่ละวัน ไม่ว่าจะสถานที่ใดที่เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ สามารถดึงดูดและพัฒนากลุ่มคน และพรสวรรค์ส่วนบุคคล ในกลุ่มที่พยายามผลักดันเพื่อการเรียนรู้คุณภาพของงานที่ดีที่สุด ค่านิยมนั้นถูกจัดขึ้นมาตรฐานของความตระหนักส่วนบุคคล การวิพากษ์วิจารณ์ส่วนบุคคล และการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพชุมชนแห่งการเรียนรู้ใช้ข้อมูลกลุ่มสำหรับสมาชิกให้เป็นประโยชน์ เพื่อริเริ่มการดำเนินการใหม่ และเพื่อการปรับปรุง (Sirotnil,1999 ; Little,1997)

3. กลุ่มการเรียนรู้และวิธีการของการเรียนรู้ (Collective Learning and Application of Learning) แท้ที่จริงแล้ว มิตินี้เรียกว่า “กลุ่มสร้างสรรค์” ชื่อของมิตินี้ถูกเปลี่ยนเพื่อที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ และการประยุกต์ของการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ดึงดูดผู้ร่วมงานในโรงเรียนเพิ่มขึ้นในระดับกระบวนการที่หาความรู้ใหม่ ๆ และแนวทางการปรับความรู้ในงานของตน ความสัมพันธ์ของความรับผิดชอบร่วมกันเป็นผลทำให้มีผลผลิตที่สร้างสรรค์ และการแก้ปัญหาที่เหมาะสม ความแข็งแกร่งของหน้าที่ระหว่างผู้บริหารกับครู และเพิ่มข้อมูลกลุ่มที่จะพัฒนาให้เกิด

ความสำเร็จ เช่นโรงเรียนขยายตารางการปรับปรุงการอภิปรายให้กว้างออกไป หรือการกำหนดวิธีการปกครองใหม่ เน้นไปสู่พื้นที่ที่สามารถให้ความช่วยเหลือที่จะนำไปสู่การปรับปรุงโรงเรียน คือหลักสูตร คำสั่ง การประเมิน และวัฒนธรรมโรงเรียน มาตรฐานที่สูงจะเป็นที่ยอมรับในบริบทพื้นที่และวิชาชีพของครู นำไปสู่ความรับผิดชอบที่จะรับรองระดับความสำเร็จของนักเรียนที่สูงขึ้น ครูใช้วิชาชีพสร้างหลักสูตรและนักเรียนผูกมัดในกิจกรรมการเรียนรู้ที่ตอบสนองวัฒนธรรม และความต้องการในฐานะผู้เรียน (Kacmar, 1999) ผู้อบรมค้นหาวิธีที่ดีที่สุด และการปฏิบัติเกี่ยวกับการสอนเพื่อจะผูกมัดนักเรียนในการเรียนรู้ และต้องปรับสิ่งที่จำเป็นเพื่อตอบสนองความต้องการการเรียนรู้ที่หลากหลายของนักเรียน

4. การสนับสนุนเงื่อนไข (Supportive Conditions) โครงสร้างที่ว่าการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพ และนวัตกรรมการสอนในระดับห้องเรียน โครงสร้างการคิดที่สร้างสรรค์ รวมถึงสิ่งแวดล้อม ถูกอธิบายว่า “ปัจจัยเดียวเท่านั้นที่สำคัญที่สุด” สำหรับการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ และ”ธุรกิจคือสิ่งแรกที่ต้องสั่ง” สำหรับคนกำลังหาเพื่อจะยกระดับความประสบผลสำเร็จของโรงเรียน (Eastwood & Louis, 1992) ฮอร์ด (Hord, 1997) อ้างถึง 2 แบบของโครงสร้างการสนับสนุน ถูกค้นพบภายในชุมชนแห่งการเรียนรู้ : เงื่อนไขโครงสร้างและความสัมพันธ์ ความรับผิดชอบ เงื่อนไขโครงสร้างรวมถึงการใช้เวลากระบวนการติดต่อสื่อสาร ขนาดของโรงเรียน ปริมาณครูผู้สอน และกระบวนการพัฒนาผู้ร่วมงาน ส่วนความสัมพันธ์ ความรับผิดชอบ รวมถึงเจตคติด้านบวกของผู้ให้ความรู้ การสร้างวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลหรือการมีจุดมุ่งหมาย มาตรฐานของ การสำรวจ และการปรับปรุง ความเคารพ ความเชื่อ และคิดในแง่บวก เอาใจใส่ความสัมพันธ์ ภายในชุมชนแห่งการเรียนรู้ บ่อยและจำเป็นที่จะต้องหาวัฒนธรรมเพื่อจะสร้างเวลาและแบ่งปัน การเรียนรู้ การแก้ปัญหาและ การตัดสินใจ การสนับสนุนเงื่อนไขเป็นกุญแจที่จะดำรงรักษาความเจริญเติบโตและพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้

5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล (Shared Personal Practice) เอลมอร์ (Elmore, 2000) กล่าวว่า โรงเรียนและการปรับปรุงระบบโรงเรียนโดยตรงและเพื่อการเผชิญหน้าการเปิดเผยของความโดดเดี่ยว ถูกสร้างโดยหลายเส้นทางของบทบาทท่ามกลางผู้ให้การศึกษา และการสนับสนุนการกระทำข้อเท็จจริงในขณะทำงาน เพื่อจะได้มาตรฐานของนักเรียนในระดับสูง บทบาทของครูภายในแบบแผนโครงสร้าง เพื่อให้รับผิดชอบสอนร่วมกัน ถูกจัดขึ้นเพื่อเผชิญกับความแตกแยกในชุมชนแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นบทบาท ครูควรจะสร้างวัฒนธรรมการนับถือซึ่งกันและกัน และความไว้วางใจสำหรับทั้งสองอย่างคือ การพัฒนาตนเอง และพัฒนาโรงเรียน ครูต้องอุทิศตนเพื่องานของตนเอง การปฏิบัติส่วนบุคคลร่วมกันถูกจำกัด ในหน้าที่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้และโน้มเอียงไปยังมิติสุดท้าย เพื่อการพัฒนา โดยครู คือผู้ที่ใช้เวลามากที่สุดในการปฏิบัติการเรียนการสอน ทำให้มีประสิทธิภาพมากในการพัฒนาทักษะการคิดให้สูงขึ้น และพบความต้องการของผู้เรียนที่หลากหลาย การปฏิบัติส่วนบุคคลร่วมกันต้องการยกตัวอย่างที่สมบูรณ์จากบทบาทดั้งเดิมในการศึกษา อย่างไรก็ตามมันเป็นสิ่งที่ชัดเจนที่สุดในการเชื่อมเข้าสู่ห้องเรียน

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นสำหรับนักเรียนภายใต้สิ่งแวดล้อมของความ ต้องการและการพัฒนาอย่างตนเอง ถ้าเน้นตรงผลลัพธ์ของนักเรียน มันคือค่านิยม และน่านับถือของสมาชิกและยืนยันได้ว่าผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอยู่ในระดับที่สูงกว่ามาตรฐาน มีหนึ่งปัจจัยจัดการเอาทั้งหมดภายในชุมชนแห่งการเรียนรู้ และการมีจุดมุ่งหมายร่วมกันของการพัฒนาผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียน สมาชิกทั้งหมดภายในโรงเรียนลงทุนในการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลง ความจำเป็นที่เพิ่มขึ้นของ

ความต้องการของนักเรียนทั้งหมด และช่วยให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้สูงเกินกว่ามาตรฐานของการเรียนรู้

สรุป

การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community : PLC) หมายถึง กระบวนการที่ครู ผู้บริหาร นักเรียนและผู้ปกครองร่วมมือกันทำงานเพื่อแสวงหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด สร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำของครู ปรับปรุงโรงเรียนอย่างต่อเนื่องและเพื่อความยั่งยืน เน้นผลการปรับปรุง มีการสนทนากันเกี่ยวกับความต้องการของผู้เรียนให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน มีองค์ประกอบ 5 ด้าน การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสนับสนุนและการมีภาวะผู้นำร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล และการมีเงื่อนไขสนับสนุน

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 5.3 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 5.3

ใบงานที่ 1.1

เรื่องที่ 1.1 การบริหารการมีส่วนร่วม (Participative Management : PM)

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับการบริหารการมีส่วนร่วม (Participative Management : PM)
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสาร ประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “การบริหารการมีส่วนร่วม (Participative Management : PM)” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

วันชัย โกลละสุต “การบริหารแบบมีส่วนร่วม” http://opens.dpt.go.th/dpt_kmcenter

www.kriwoot.com/flpha/modules/newlist1/uploadfile/jufe.doc

www.edu.nu.ac.th/selfaccess/researches/admin/.../175071010135010is.p

ww.classifiedthai.com/content.php?article=16951

ใบงานที่ 1.2

เรื่องที่ 1.2 กลยุทธ์การบริหารงานแบบไคเซ็น (KAIZEN)

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารงานแบบไคเซ็น (KAIZEN)
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสาร ประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “กลยุทธ์การบริหารงานแบบไคเซ็น (KAIZEN)” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

kaizenjapan.blogspot.com

<http://uhost.rmutp.ac.th/kanlayanee.so/L2/2-3-1-3.html>

<http://www.eepart.com/content-2.html>

www.tgipmt.com/en/articles/productivity/27/print

ww.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/jan.../aw019.pdf

ใบงานที่ 1.3

เรื่องที่ 1.3 เทคนิคดัชนีชี้วัด (KEY PERFORMANCE INDICATORS : KPI)

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับเทคนิคดัชนีชี้วัด (KEY PERFORMANCE INDICATORS : KPI)
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสาร ประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “เทคนิคดัชนีชี้วัด (KEY PERFORMANCE INDICATORS : KPI)” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

http://www.si.mahidol.ac.th/th/division/soqd/admin/news_files/400_18_2.pdf

<http://202.129.32.230:5059/plansp/index.php?name=knowledge&file=readknowledge&id=22>

202.129.32.230:5059/plansp/index.php?name=knowledge&file...

th.wikipedia.org/wiki/www.si.mahidol.ac.th/th/division/soqd/admin/news.../400_18_2.pdf

[km.camt.cmu.ac.th/mskm\(KPI\).pdf](http://km.camt.cmu.ac.th/mskm(KPI).pdf)

[www.slideshare.net/Jackie72/kpi-key-performance-](http://www.slideshare.net/Jackie72/kpi-key-performance-indicator)

[indicatorwww.moph.go.th/ops/hcrp/download/tqa/kpi%20public%20111.pdf](http://www.moph.go.th/ops/hcrp/download/tqa/kpi%20public%20111.pdf)

ใบงานที่ 2.1

เรื่องที่ 2.1 การบริหารเวลา (Time Management)

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับการบริหารเวลา (Time Management)
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสาร ประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “การบริหารเวลา (Time Management)” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

<http://www.moe.go.th/wijai/time%20manag.htm>

<http://www.fisheries.go.th/adminis/%5Cimages%5Ctime.pdf>

www.moe.go.th/wijai/time%20manag.htm

www.fisheries.go.th/adminis/%5Cimages%5Ctime.pdf

www.novabizz.com/NovaAce/Time/Time_Management-Effective.htmarchive.org

[Audio Archive](#) > [Community Audio](#)

th.wikipedia.org/wiki/การบริหารเวลา

www.edu.tsu.ac.th/edu2011/article_analysis/file/ausuma_49.pdf

www.stou.ac.th/thai/schools/sca/document/การบริหารเวลา.doc

ใบงานที่ 2.2

เรื่องที่ 2.2 การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management By Objective : MBO)

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management By Objective : MBO)
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสาร ประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management By Objective : MBO)” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

www.kroobannok.com/blog/21393

www.gotoknow.org >

www.sas.mju.ac.th/office/sas2/boxer/498.pdf

www.gm.sskru.ac.th/uploads/File/O&M10.ppt

www.hrtraining.co.th/inhouse_detail.php?id=34

www.slideshare.net/pajyeeb/mbo

docskn.ac.th/poramast/poramast1.ppt

www.weerapong.net > [Article](#)

ใบงานที่ 2.3

เรื่องที่ 2.3 การบริหารงานแบบการเดิน (MBWA)

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับการบริหารงานแบบการเดิน MBWA
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสาร ประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “การบริหารงานแบบการเดิน MBWA” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

202.29.5.17/edu-admin12/file/asukit/new-borihan.ppt

www.moe.go.th/wijai/leader.htm

urachai0116.wordpress.com/.../management-by-walking-around-mbwa

www.gotoknow.org

202.29.5.17/edu-admin12/file/asukit/new-borihan.ppt

medinfo.psu.ac.th/KM/data/media/media_in_002.htm

mgmtsci.stou.ac.th/downloads/แนวคิดทางรปส.pdf

<http://www.futurecents.com/mainmbwa.htm>

<http://ezinearticles.com/?MBWA—Managing-By- Walking-Around&id=5093648>

<http://www.ocsc.go.th/ocsccms/frontweb/view.jsp?contentID=CNT0002931>

http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_72.htm

http://www.bangkokbiznews.com/2011/02/18/news_32470457.php?news_id=32470457

ใบงานที่ 3.1

เรื่องที่ 3.1 การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Situation Objective Strategy : SOS)

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Situation Objective Strategy : SOS)
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสาร ประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Situation Objective Strategy : SOS)” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

<https://sites.google.com/site/potarticle/02>

www.moj.go.th/upload/mini109_information/.../16792_2274.doc

www.muwac.mahidol.ac.th/images/sara/lean%20Viput.pdf

www.edu.tsu.ac.th/edu2011/article_analysis/file/jongkolwan2_51.pdf

www.peoplevalue.co.th/index.php?lay=show&ac=article&ld

www.tu.ac.th/org/ofrector/person/train/handbook/training.html

ใบงานที่ 3.2

เรื่องที่ 3.2 การรี้อระบบ (Reengineering)

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับการรี้อระบบ (Reengineering)
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสาร ประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “การรี้อระบบ (Reengineering)” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

www.gotoknow.org

www.learners.in.th/blogs/posts/345148

sakong.wordpress.com/2006/10/15/การรี้อปรับระบบreengineering/

th.wikipedia.org/wiki/การรี้อปรับระบบ

paddington-tbear.blogspot.com/2006/08/reengineering-10-1.html

ใบงานที่ 3.3

เรื่องที่ 3.3 การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM)

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM)
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสาร ประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM)” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

portal.in.th/inno-pa/pages/1035/

www.sri3.obec.go.th/home/0002.php?name=news3&file...id=9

webhost.cpd.go.th/ewt/develop2/download/RBM_%201.doc

www.gotoknow.org

www.kroowee.net/UserFiles/File/354501/rbm.docx

ใบงานที่ 4.1

เรื่องที่ 4.1 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management : SBM)

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management : SBM)
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสาร ประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management : SBM)” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

www.moe.go.th/wijai/sbm.htm

www.chusak.net/index.php?mo=3&art=42034538202.29.5.17/edu-admin12/file/2-53/apit/SBM.doc

www.vunst.com/.../doc.../School%20-%20Based%20%20Management.d

www.bloggang.com/viewdiary.php?id=ballboy&month=08portal.in.th/nsurasak/pages/978/

www.kroobannok.com/blog/20410

ใบงานที่ 4.2

เรื่องที่ 4.2 การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสาร ประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

www.mfa.go.th/main/contents/.../bulletin-20120703-113432-911355.do...

www.kroobannok.com/board_view.php?b_id=54808&bcat_id=16

www.gotoknow.org

www.kodmhai.com/m8/T1.html

www.kpi.ac.th/wikiwww.socgg.soc.go.th/History2.html

www.oknation.net/blog/print.php?id=396982

ใบงานที่ 4.3

เรื่องที่ 4.3 วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices)

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices)
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสาร ประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices)” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

<http://www.sesa20km.com/?name=research&file=readresearch&id=24>

www.sesa20km.com/?name=research&file=readresearch&id=24

สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้. (2550). **วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ**. (เอกสารอัดสำเนา).

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2545). **กรณีศึกษา Best practices ภาวะผู้นำ**.

(พิมพ์ครั้งที่ 2). ฝ่ายวิจัยและระบบสารสนเทศ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.

สารานุกรมวิชาชีพครูเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว. (2552.) **วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ**.

กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการคุรุสภา.

วชิราพร อัจฉริยโกศล และคณะ. (2550). **รายงานการวิจัยแนวทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน**

ปฏิบัติดีเลิศ. โครงการวิจัยบูรณาการเปลี่ยนผ่านการศึกษาเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้

คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ใบงานที่ 5.1

เรื่องที่ 5.1 การจัดการความรู้ (Knowledge management)

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge management)
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสาร ประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “การจัดการความรู้ (Knowledge management)” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

www.thaiall.com/km/indexo.html

th.wikipedia.org/wiki/การจัดการความรู้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. **องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ**, 2549. พิมพ์ครั้งที่ 3.

กรุงเทพฯ: รัตนไตร.

สิ่งดีๆ ที่หลากหลายสไตล์ KM (Best Practice KM Style). **รายงานประจำปี 2549**สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) [ISBN 974-973-423-1](https://www.kmi.or.th/2006/06/2549-1)

รายงานประจำปี KM ประเทศไทย (สคส.) 2548 [ISBN 974-93722-9-8](https://www.kmi.or.th/2006/06/2548-8)

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). การจัดการความรู้. ใน วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, 45(2), 1-24.

พิเชฐ ปัญญ์ติ. (2549). **การจัดการความรู้ในองค์กร**. ใน วารสารห้องสมุดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

13(1), 118-122.

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2553) เอกสารประกอบการบรรยาย การจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยรังสิต.

ใบงานที่ 5.2

เรื่องที่ 5.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสาร ประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

[www.dmsc.moph.go.th/km/kcorner/.../Learning%20Organization\(LO\).](http://www.dmsc.moph.go.th/km/kcorner/.../Learning%20Organization(LO).)

dkm.kmutt.ac.th/repository/Learning_Org.pdf

kmi.or.th/5_Link/Article_PVicharn/0005_KM_And_LO.html

school.obec.go.th/sup_br3/ct_17.htm

www.nstda.or.th > [กิจกรรมการจัดการความรู้](#) > [คลังความรู้](#)

ใบงานที่ 5.3

เรื่องที่ 5.3 การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning community: PLC)

คำสั่ง ให้ผู้เข้ารับการอบรม ปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาใบความรู้ เกี่ยวกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning community: PLC)
2. อธิบาย และสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเนื้อหา จากการศึกษาด้วยตนเองจากเอกสาร ประกอบการอบรม

คำแนะนำ

ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสืบค้นแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ได้ เช่น โดยใช้คำสำคัญว่า “การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning community: PLC)” หรือไปศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

www1.nrct.go.th/downloads/sci_adviser/manual_develop_community.pdf

www.edu-prof.netwww.edu-prof.net/main/index.php/information.html

www.qlf.or.th/Home/Details?contentId=638

www.ns.mahidol.ac.th/english/KM/article001.htm