

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในชีวิตความเป็นจริงของมนุษย์เป็นชีวิตที่บูรณาการ ไม่ใช่ชีวิตที่แยกส่วนแต่เมื่อสังเกตดูการจัดการศึกษาของทุกวันนี้ พบว่าเป็นการจัดการศึกษาแบบแยกส่วน (Fragmentation) ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนในระบบโรงเรียนทั้งในระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาที่มีการจัดการเรียนรู้เป็นรายวิชา และไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างวิชาซึ่งส่งผลให้ผู้เรียนจดจำเนื้อหา หรือเรียนรู้ทักษะต่าง ๆ แยกออกจากกันไม่สามารถเชื่อมโยงสิ่งที่เรียนรู้ในรายวิชาต่าง ๆ ได้จึงทำให้คิดหรือทำสิ่งต่าง ๆ เป็นแบบแยกส่วนมาตลอดซึ่งเมื่อให้คิดวิเคราะห์ผู้เรียนพอคิดวิเคราะห์ได้ แต่ถ้าให้คิดสังเคราะห์มักจะคิดเชื่อมโยงองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เรียนมาไม่ค่อยได้ คือไม่สามารถนำความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ มาบูรณาการเพื่อให้มีองค์ความรู้ครบถ้วนสมบูรณ์ในการทำงาน หรือใช้ในการดำรงชีวิตได้ เนื่องจากการจัดการเรียนรู้ไม่สัมพันธ์กับความเป็นจริงของชีวิตและทำให้ผู้เรียนเกิดความสับสนระหว่างความรู้ที่เล่าเรียนมาจากโรงเรียนกับการดำเนินชีวิต จากปัญหาดังกล่าวเพื่อให้การจัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นไปอย่างมีคุณภาพ และสามารถพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามเป้าหมายของหลักสูตรและสามารถแก้ไขปัญหาการจัดการศึกษาแบบแยกส่วนเป็นเฉพาะ ๆ วิชาได้สถานศึกษาจึงต้องจัดการศึกษาแบบบูรณาการและก็ต้องมีการบริหารจัดการเชิงบูรณาการไปด้วย (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. 2557 : 17)

ดังนั้นการวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี จึงนำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งมีแนวคิดทฤษฎีดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษา
2. แนวคิดการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการ
3. แนวคิดประสิทธิผล
4. การบริหารแบบบูรณาการ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นกฎหมายที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขหรือแก้ปัญหาทางการศึกษา และถือได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิรูปการศึกษา อาจสรุปหลักการสำคัญได้ 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความเสมอภาคของโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปรากฏตามนัย มาตรา 10 วรรค 1 คือ การจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย มาตรา 8 (1) การจัดการศึกษาให้ยึดหลักว่าเป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน
2. ด้านมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ปรากฏตาม มาตรา 9 (3) กำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา และ มาตรา 47 ให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบประกันคุณภาพภายในและระบบประกันคุณภาพภายนอก
3. ด้านระบบบริหารและการสนับสนุนทางการศึกษา ปรากฏตาม มาตรา 9 (2) การจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลักดังนี้ (1) มีเอกภาพด้านนโยบายและหลากหลายในการปฏิบัติ (2) มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (3) ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้จัดการศึกษา (4) การมีส่วนร่วมร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น ๆ
4. ด้านครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ปรากฏตาม มาตรา 9 (4) มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
5. ด้านหลักสูตร ปรากฏตาม มาตรา 8 (3) การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง มาตรา 27 ให้คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดหลักสูตรภาคบังคับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองที่ดีของชาติ การดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพ ตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อ ให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่จัดทำสาระของ หลักสูตรตามวัตถุประสงค์ในวรรคหนึ่ง ในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

6. ด้านกระบวนการเรียนรู้ ปรากฏตาม มาตรา 22 การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตาม ศักยภาพ

7. ด้านทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ปรากฏตาม มาตรา 9 (5) การจัดระบบ โครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลักดังนี้ (5) ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา

นอกจากนี้มาตรา 58 ให้มีการระดมทรัพยากรการลงทุนด้านงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน ทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัวยุวมชน องค์กรชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น และต่างประเทศ มาใช้ในการจัดการศึกษา

มาตรา 60 ให้รัฐจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้กับการศึกษา ในฐานะที่มีความสำคัญ สูงสุดต่อความมั่นคงยั่งยืนของประเทศ โดยจัดสรรเป็นเงินงบประมาณเพื่อการศึกษาจาก หลักการสำคัญดังกล่าวข้างต้น มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คือ

1. ด้านหลักสูตร กล่าวถึงการปฏิรูปหลักสูตรให้ต่อเนื่อง เชื่อมโยง มีความสมดุล ในเนื้อหาสาระ ทั้งที่เป็นวิชาการ วิชาชีพ และวิชาว่าด้วยความเป็นมนุษย์ และให้มีการบูรณา การเนื้อหาหลากหลายที่มีประ โยชน์ต่อการดำรงชีวิต ได้แก่

1.1 เนื้อหาเกี่ยวกับตนเองและความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับสังคม

1.2 เนื้อหาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การบำรุงรักษา ใช้ประโยชน์จากธรรมชาติและ

และสิ่งแวดล้อม

1.3 เนื้อหาเกี่ยวกับศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม กฎมปิฎกไทย

1.4 เนื้อหาความรู้และทักษะด้านคณิตศาสตร์และภาษา เน้นการใช้ภาษาไทย

อย่างถูกต้อง

1.5 เนื้อหาความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตอย่าง

มีความสุข

2. ด้านกระบวนการเรียนรู้ กล่าวถึง กระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทุกคนมี ความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการ ศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ และเป็น

การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ดังข้อมูลที่ระบุไว้เป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาที่สำนั กนโยบาย

3. ด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้ โดยผู้เรียนเป็นสำคัญ จะต้องประเมินผู้เรียนตามสภาพจริง โดยการใช้วิธีการประเมินผู้เรียน หลาย ๆ วิธี ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรมกรรมการเรียนและการร่วมกิจกรรม การใช้แฟ้มสะสมงาน การทดสอบ การสัมภาษณ์ ควบคู่ไปกับกระบวนการเรียนการสอน ผู้เรียนจะมีโอกาสแสดง ผลการเรียนรู้ได้หลายแบบ ไม่เพียงแต่ความสามารถทางผลสัมฤทธิ์การเรียนซึ่งวัดได้โดย แบบทดสอบเท่านั้น การวัดและการประเมินผลการเรียนรู้แบบนี้แสดงให้เห็นความแตกต่างอัน เกิดจากผลการพัฒนาตนเองของผู้เรียนในด้านต่าง ๆ ได้ชัดเจนมากขึ้น รายละเอียดเกี่ยวกับ เรื่องนี้จะได้กล่าวในตอนต่อไป

3.1 แผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2543) ได้สรุปถึงลักษณะกระบวนการจัดการเรียนรู้ในสาระของพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ ไว้ดังนี้

- 3.1.1 มีการจัดเนื้อหาที่สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน
- 3.1.2 ให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์และฝึกนิสัยรักการอ่าน
- 3.1.3 จัดให้มีการฝึกทักษะกระบวนการและการจัดการ
- 3.1.4 มีการผสมผสานเนื้อหาสาระด้านต่าง ๆ อย่างสมดุล ปลูกฝังคุณธรรม
- 3.1.5 จัดการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และรอบรู้
- 3.1.6 จัดให้มีการเรียนรู้ได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ และให้ชุมชนมีส่วนร่วมใน

การจัดการเรียนรู้ด้วย

แนวคิดการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 ถือว่าเป็นความพยายามที่จะทำการปฏิรูปการศึกษาครั้งสำคัญ ซึ่งดำเนิน การจัดทำขึ้นด้วย ความร่วมมือจากหลายฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายการเมือง ฝ่ายข้าราชการ ครู อาจารย์ บุคคลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนประชาชน องค์กร และสถาบันต่าง ๆ มีการศึกษาปัญหา ประมวลองค์ความรู้ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ มีการระดมผู้รู้ นักปราชญ์มาช่วยกัน คิด ช่วยกันสร้างเป้าหมายของการศึกษาไทย

สรุปแนวคิดการจัดการศึกษา การจัดการศึกษาจะต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้ง ร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้คู่คุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต มีความเสมอภาค มีคุณภาพ และการจัดการศึกษาจะต้องมีนโยบายที่เป็นเอกภาพ แต่มีความหลากหลายในการปฏิบัติ ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและการพัฒนาหลักสูตรคณะกรรมการต้องจัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาความเป็นไทย เป็นพลเมืองดีของประเทศชาติและยังต้องจัดทำให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ในการจัดการเรียนการสอนนั้นต้องยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้เรียนทุกคนสามารถพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพของตน

ในการจัดการศึกษานั้นต้องจัดให้มีการระดมทรัพยากรจากทุกฝ่ายเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาหลักสูตรก็ต้องให้ความต่อเนื่อง และเชื่อมโยงมีความสมดุลทั้งที่เป็นเนื้อหาวิชาการและความเป็นมนุษย์มีการบูรณาการกันอย่างหลากหลาย เพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิต นอกจากนี้ยังต้องจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน โดยใช้วิธีการผสมผสานเนื้อหาต่าง ๆ หลากหลายวิธีเพื่อให้เกิดความสมดุลพร้อมกับปลูกฝังคุณธรรม

แนวคิดการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการ

ในความเป็นจริงชีวิตของมนุษย์เป็นชีวิตที่มีการบูรณาการอยู่ในตัวไม่ใช่ชีวิตที่แยกส่วน แต่เมื่อสังเกตดูการจัดการศึกษาของทุกวันนี้ พบว่าเป็นการจัดการศึกษาแบบแยกส่วน (Fragmentation) ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนในระบบโรงเรียนทั้งในระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาที่มีการจัดการเรียนรู้เป็นรายวิชา และไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างวิชาซึ่งส่งผลให้ผู้เรียนจดจำเนื้อหา หรือเรียนรู้ทักษะต่าง ๆ แยกออกจากกันไม่สามารถเชื่อมโยงถึงที่เรียนรู้ในรายวิชาต่าง ๆ ได้ จึงทำให้คิดหรือทำสิ่งต่าง ๆ เป็นแบบแยกส่วนมาตลอดซึ่งเมื่อให้คิดวิเคราะห์ผู้เรียนพอคิดวิเคราะห์ได้ แต่ถ้าให้คิดสังเคราะห์มักจะคิดเชื่อมโยงองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เรียนมาไม่ค่อยได้ คือไม่สามารถนำความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ มาบูรณาการเพื่อให้มีองค์ความรู้ครบถ้วนสมบูรณ์ในการทำงาน หรือใช้ในการดำรงชีวิตส่วนในการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการนั้นมีแนวทางการคิด ดังนี้

1. สร้างความจำ (สัญญา) การเล่าเรื่องด้วยภาพ มองให้เห็นประเด็นสำคัญ
2. สร้างความรู้ (วิทยา) ชวนให้คิดวิเคราะห์ อ่านเบื้องหลังความคิด

3. สร้างความรู้แจ้ง (ปัญญา) ความรู้อยู่บนพื้นฐานการดำเนินชีวิต มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในการใช้งานจริง

4. สร้างความรู้แห่งตน (ภูมิปัญญา) สรุปความคิดรวบยอด บันทึกเป็นกลไกแห่งความสำเร็จเพื่อเป็นองค์ความรู้ภูมิปัญญา

ยกตัวอย่าง การผลิตข้าวหอม มีขั้นตอนที่ต้องใช้ความคิด วิชาความรู้ องค์ความรู้ การคำนวณ และการวิเคราะห์ให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ เป็นที่นิยมของผู้บริโภค โดยองค์ความรู้ดังกล่าว มีการนำความรู้ของวิชาฟิสิกส์เคมี วิชาคณิตศาสตร์ วิชาการตลาด วิชาวิศวกรรมศาสตร์ ศิลปกรรมศาสตร์ และสถาปัตยกรรมศาสตร์ เป็นต้น เห็นได้ชัดว่าการผลิตข้าวหอม นั้น ต้องมีการนำความรู้มาเสริมสร้างผลิตภัณฑ์ การนำวิชาต่าง ๆ มารวมกัน เรียกว่า “การบูรณาการความคิด”

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของความรู้ในการผลิตข้าวหอม บุคคลที่จะผลิตได้นั้น จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ของการผลิตข้าวหอม อย่างต่ำ คือ ระดับปริญญาเอก รู้ลึก รู้ซึ้ง ธรรมชาติใน การผลิต ข้าวหอมอย่างถ่องแท้ แต่หากมองสภาพความเป็นจริงจากการสำรวจผู้ผลิตข้าวหอม นั้น ตอบได้ว่าผู้ผลิตข้าวหอมจบเพียงวิชาการทำข้าวหอมตามภูมิปัญญาชาวบ้าน ถ้าหากพิจารณาวิเคราะห์ให้ผู้เรียนจบการศึกษาสูง ๆ มาดำเนินการผลิตข้าวหอมกลับทำไม่ได้ เป็นสิ่งที่น่าคิดวิเคราะห์พิจารณา ในชีวิตจริงของคนเรา การเรียนรู้ องค์ความรู้ ที่ได้ร่ำเรียนมา เพื่อบูรณาการความรู้ทั้งหมดมาใช้ในการดำเนินชีวิต แต่มนุษย์กลับไม่ได้นำความรู้มาบูรณาการใช้อย่างที่เป็นจริง ประโยคสุนทรภู่ที่ได้กล่าวไว้ว่า “เรียนอะไรให้กระจ่างอย่างเดียว แต่เชี่ยวชาญเถอะจะเกิดผล” เป็นประโยคที่ให้แง่ความคิดบูรณาการเมื่อสมัยรัชกาลที่ 2 แต่ในการดำเนินชีวิตเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ปัจจุบันบุคคลควรจะต้องรู้ทุกเรื่องในบางเรื่อง และต้องรู้บางเรื่องในทุกเรื่อง สรุป คือ หากวิชาข้าวหอมเป็นศาสตร์เอก การเรียนรู้ในเรื่องของข้าวหอมผู้ที่เรียนรู้ด้านนี้ควรจะต้องมีความรู้อย่างละเอียดและเข้าใจในศาสตร์อย่างถ่องแท้

การหมุน (Rotate) เป็นศาสตร์อีกอย่างที่มีความสำคัญในการพัฒนาขององค์กร การ Rotate เป็น Positive เป็นการหมุนเวียนศาสตร์แห่งความรู้ในตัวบุคคลเพื่อค้นหาเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง และเพิ่มทักษะความสามารถในตัวบุคคลที่ครอบคลุม เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ ความเข้าใจภายในองค์กร เป็นการเพิ่มทักษะความสามารถในตัวบุคคล เสริมสร้างความคิดบูรณาการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ก็ขึ้นอยู่กับว่าการรับรู้ข้อมูลสารสนเทศของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน จะเห็นได้ว่าศาสตร์ของการเรียนรู้ที่จะนำมาคิดบูรณาการเกิดความแตกต่าง

กันเช่น การรับข้อมูล ประสบการณ์ ความเชื่อ และการเรียนรู้ ฯลฯ วิธีคิดที่แตกต่างกัน เกิดขึ้นจากการฝึกฝน และทักษะการบูรณาการ เข้ากับการเรียนรู้ สำหรับบุคคลใดที่มีได้เรียนรู้ หรือไม่มีทักษะในความคิด ไม่มีความสามารถ หรือไม่สามารที่จะรู้จริงได้ในศาสตร์นั้น ๆ มีทฤษฎีหนึ่งที่มีหลักการความเป็นจริงที่สามารถทำให้บุคคลคนหนึ่งเป็นผู้รู้จริง เป็นอัจฉริยะในศาสตร์นั้นได้โดยไม่รู้ตัวนั้น ก็คือ “ทฤษฎีหมื่นชั่วโมง” มนุษย์มิได้เกิดมาพร้อมกับความสามารถพิเศษ แต่เรียนรู้ได้จากการฝึกฝนในศาสตร์นั้นอย่างจริงจัง และเข้าใจ ยกตัวอย่าง เช่น นักกีฬาหญิงแบดมินตัน ของชาวไทย นางสาวรัชก อินทนนท์ หรือน้องเมย์ ได้ใช้ความสามารถของตนเอง เรียนรู้ ฝึกฝนทักษะ ในด้านกีฬาแบดมินตัน เป็นเวลา 8 ปี ฝึกฝนวันละ 8 ชม. ผลรวมระยะเวลาของการฝึกฝนทักษะ คือ 23,360 ชม. ปัจจุบันนางสาวรัชก อินทนนท์ ได้เป็นแชมป์โลก นักกีฬาหญิงแบดมินตันของชาวไทย

ดังนั้นจะเห็น ได้ชัดว่า “ทฤษฎีหมื่นชั่วโมง” เป็นทักษะที่สามารถเรียนรู้ ฝึกฝนได้ ทุก ๆ คน ตัวอย่าง กรณีการทดสอบความจำเกี่ยวกับการคูณตัวเลข การเรียกชื่อปฏิทินเดือนภาษาอังกฤษ วันภาษาอังกฤษ และอื่น ๆ ที่ได้เรียนรู้มาเมื่อครั้งประถมจนถึงอุดมศึกษา เป็นทักษะแห่งการเรียนรู้ จดจำสิ่งใจจนถึงจิตใต้สำนึก นี่ก็คือศาสตร์แห่งการเรียนรู้ และฝึกฝนทักษะในตัวบุคคล การเรียนรู้ ฝึกฝนทักษะ ที่กระทำซ้ำ ๆ อยู่ภายในจิตใต้สำนึกของตัวบุคคล สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ การเรียนรู้ ฝึกฝนไม่จำกัดว่าจะอยู่ในเพศ อายุ หรือวัยใด ๆ การเรียนรู้เพิ่มพูนความสามารถ ให้มีทักษะความคิด ความเข้าใจที่ไม่มีวันสิ้นสุด แต่การจะผลักดันจิตใต้สำนึกให้ได้เรียนรู้เพิ่มทักษะนั้นก็ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลในการสร้าง การเพิ่มแรงจูงใจ การวิเคราะห์พิจารณา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ทั้งในด้านการดำเนินชีวิต การทำงาน รวมทั้งแบ่งปันความรู้วิชา ไปใช้ในหลักของการคิดเชิงบูรณาการ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ในปัจจุบันมีรูปแบบมากมาย มีหลักการวิเคราะห์ และตอบสนองในการพัฒนาที่แตกต่างกัน แต่องค์กรในศตวรรษที่ 21 ที่เกิดจากความคิดเชิงบูรณาการแบ่งออกได้ ดังนี้

1. Agile Organization เป็นองค์กรเล็กแต่มีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญกับบุคลากร เพิ่มความคล่องตัวในระบบการทำงาน
2. Learning Organization เป็นองค์กรส่งเสริมการเรียนรู้ เรียนรู้ฝึกฝนทักษะ เพื่อความชำนาญเชี่ยวชาญ
3. Innovative Organization เป็นองค์กรความคิดสร้างสรรค์ ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ

4. High Performance Organization เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพการทำงานสูง มีลำดับขั้นตอนการดำเนินการ มีแบบแผน การวางแผนในการทำงานที่มีความรับผิดชอบสูง แนวคิดเชิงบูรณาการที่มีผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรในประเทศ มีดังนี้

1. แนวคิดการสร้างบุคลากรคุณภาพให้พร้อมต่อการพัฒนาประเทศ ความรู้ในการพัฒนาระบบการคิด ความสามารถในการคาดการณ์ การวิเคราะห์ และการพิจารณาถึงการนำความคิดมาสร้างสรรค์เชิงบูรณาการ โดยระบุหลัก ๆ ได้ 3 ประเด็น คือ

1.1 Head คือ การคิดวิเคราะห์ พิจารณา หลักการและเหตุผล พัฒนาระบบวิธีคิด

1.2 Hands คือ ทักษะเชี่ยวชาญชำนาญการในศาสตร์แห่งตน การทำเป็น เมื่อคิดได้ก็ดำเนินการจัดทำให้เกิดผล

1.3 Heart คือ เน้นคุณธรรม มุ่งมั่น อดทน เสียสละ และความซื่อสัตย์สุจริต

การพัฒนาความคิดเชิงบูรณาการนำไปสู่การพัฒนาองค์กร ประเทศชาติ

เปรียบเสมือนการพัฒนารถไฟ ที่มีมุมมองแบบองค์รวม (Holistic View) การพัฒนาความสามารถในการเชื่อมโยงแนวคิดที่แยกส่วนให้เห็นความสัมพันธ์ สู่เป้าหมายเดียวกัน โดยอาศัยความรู้แบบสหวิทยาการ รถไฟฟ้า Shikansen เป็นที่รู้จักกันดี ที่มีลักษณะใช้ความเร็วสูง โดยใช้ความเร็ว 300 กิโลเมตรต่อชั่วโมง 3 ใน 4 คู่มือเครื่องจักรในการขับเคลื่อน เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว เป็นระบบรางคู่ มีประสิทธิภาพตลอดตัว ส่วนรถไฟหัวรถจักรดีเซลไฟฟ้า เป็นที่คุ้นเคยของชีวิตคนไทย โดยมีหัวรถจักรในการขับเคลื่อน ลากตู้รถไฟเป็นทอด ๆ ความเร็วอยู่ประมาณ 80-90 กิโลเมตรต่อชั่วโมง เป็นระบบรางเดี่ยว เมื่อเปรียบเทียบกับการพัฒนาองค์กร ดูได้จากโครงสร้างพื้นฐาน มีลักษณะเหมือนกัน แต่การบริหารจัดการที่แตกต่างกัน และนี่ก็คือความคิดเชิงบูรณาการ หากองค์กรมีการดำเนินการบริหารจัดการในรูปแบบของรถไฟ Shikansen องค์กรนั้นก็จะมีลักษณะที่มีประสิทธิภาพ ขับเคลื่อนได้คล่องตัว รวดเร็ว แต่ถ้าหากการบริหารจัดการอยู่ในรูปแบบของรถไฟหัวรถจักรดีเซลไฟฟ้า สภาพจะอยู่ในระบบที่ต้องรอหัวรถจักรในการช่วยขับเคลื่อน ความคล่องตัวต่ำ เพราะต้องต่อตู้รถไฟเป็นทอดๆ เมื่อต่อยาวขึ้นหัวรถจักรก็ทำงานหนักขึ้น เหนื่อยล้าปฏิบัติงานมากขึ้น ทำให้หัวรถจักรเสื่อมสภาพได้เร็วกว่ากำหนด องค์กรก็เช่นกันหากการดำเนินงานขึ้นอยู่กับผู้นำเพียงอย่างเดียว ประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนองค์กรก็จะต่ำลง การส่งเสริมประสิทธิภาพการคิดเชิงบูรณาการวิเคราะห์มาประยุกต์ใช้ภายในองค์กรจึงมีความสำคัญ โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรในด้านทักษะการใช้ความคิดเชิงบูรณาการ เพื่อความชำนาญที่พร้อม และสามารถที่จะพัฒนาองค์กรสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. แนวคิดความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน โดยการพัฒนาแนวคิดเชิงบูรณาการ ประเทศอาเซียนมีความแตกต่างทาง ชาติพันธุ์ วัฒนธรรม ศาสนา ภาษา การเมือง การปกครอง และการศึกษา การเรียนรู้พัฒนาทักษะความคิดไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยการเรียนรู้ของบุคคลเสมอไป การส่งเสริม กำหนดเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา จึงเป็นหลักสำคัญอย่างยิ่ง จากการจัดดัชนีการพัฒนามนุษย์ที่คำนวณจากอัตราการรู้หนังสือของผู้ใหญ่ และสัดส่วนของเด็กวัยเรียนที่ได้รับการศึกษาระดับประถมศึกษาจนถึงระดับอุดมศึกษา จาก 187 ประเทศ เปรียบเทียบเฉพาะอาเซียนทั้ง 10 ประเทศ แบ่งออกได้ 4 กลุ่ม ดังนี้

2.1 กลุ่มประเทศที่มีการพัฒนามนุษย์ระดับสูงมาก คือ สิงคโปร์, บรูไน

2.2 กลุ่มประเทศที่มีการพัฒนามนุษย์ระดับสูง คือ มาเลเซีย

2.3 กลุ่มประเทศที่มีการพัฒนามนุษย์ระดับปานกลาง คือ ไทย, ฟิลิปปินส์, อินโดนีเซีย, เวียดนาม, ลาว, กัมพูชา

2.4 กลุ่มประเทศที่มีการพัฒนามนุษย์ระดับต่ำ คือ พม่า

ดังนั้น การพัฒนามนุษย์ในเรื่องของการศึกษาให้ความรู้ในแต่ละประเทศมีความแตกต่างกันตามนโยบายของแต่ละประเทศ นโยบายการศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนาองค์ความรู้ ความคิดเชิงบูรณาการ เป็นโครงสร้างพื้นฐานของบุคคลในชาติที่จะต้องมีการเรียนรู้ ทักษะ ความสามารถ และความชำนาญเชี่ยวชาญในศาสตร์แห่งการเรียนรู้

ยกตัวอย่าง นโยบายการศึกษาในอาเซียน 2 ประเทศสิงคโปร์ (Singapore) ใช้นโยบาย “สอนให้น้อยลง เรียนรู้ให้มากขึ้น” (Teach Less, Learn More) เป็นกรอบวิสัยทัศน์การศึกษา เพื่อเตรียมความพร้อมประเทศเข้าสู่ ศตวรรษที่ 21 ใช้แนวคิด เรื่อง ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เดิมกรอบแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงสิงคโปร์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น สอนแบบปฏิสัมพันธ์ การเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการทำงานของสมอง เรียนรู้จากปัญหา และเรียนรู้ผ่านกรณีศึกษา ผ่านการทำงานเป็นทีม หรือที่เรียกว่า “ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” มาเลเซีย (Malaysia) แนวคิดการสร้าง “ความเป็นมาเลเซีย” ไม่ใช่ “ความเป็นมลายู” ผสมกับ “นโยบายมุมมอง ตะวันออก” เน้นความขยันหมั่นเพียร ความซื่อสัตย์ มีวินัย ทำงานเป็นทีม พัฒนารูปแบบ การเรียนที่มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดการ ยกกระตือรือร้นการศึกษาเพื่อพร้อมในการแข่งขัน ในศตวรรษที่ 21

สำหรับนโยบายการศึกษาของไทย สาระแนวคิดและกระบวนทัศน์ใน พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ โดยมีเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพของเด็กไทย ดังนี้

1. เพื่อสร้างเด็กไทย ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ อยู่ในสังคมไทย เป็น คนเก่ง คนดี และมีความสุข

2. เสริมสร้างให้มีการใฝ่รู้และเรียนรู้วิธีการแสวงหาความรู้ เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และการพัฒนา คิดได้ ทำเป็น

3. สามารถปรับตัวได้ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

การวัดสถิติการพัฒนาความรู้การศึกษา ได้มีองค์กรเสรีภาพทางด้านวิชาการจัดลำดับ สถิติการเรียนรู้การศึกษาด้านภาษาอังกฤษ โดยนำเสนอผ่านสื่อดิจิทัล ตั้งคำถามที่ว่า “Where is Thailand in English Proficiency?” ความเชี่ยวชาญด้านภาษาอังกฤษของคนไทยอยู่ที่ไหน โดยเปรียบเทียบกับแถบประเทศเอเชียสรุปเห็นได้ชัด แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม Proficiency ดังนี้

1. High Proficiency มาเลเซีย

2. Moderate Proficiency เกาหลีใต้, ญี่ปุ่น

3. Low Proficiency อินโดนีเซีย, อินเดีย

4. Very Low Proficiency ไทย, เวียดนาม, ลาว, ฟิลิปปินส์

เห็นได้ชัดว่า การเรียนรู้ความชำนาญเชี่ยวชาญด้านภาษาอังกฤษ ประเทศไทยอยู่ในลำดับความเชี่ยวชาญที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน แต่จากการศึกษาวิเคราะห์ระดับการเรียนการสอน เด็กไทยเรียนหนักเป็นอันดับ 1 ของโลก เฉลี่ยระดับอายุ 11 ปี ใช้เวลาในการเรียนศึกษาอยู่ที่ 1,200 ชั่วโมงต่อปี อันดับ 2 อินโดนีเซีย 1,176 ชั่วโมงต่อปี อันดับ 3 ฟิลิปปินส์ 1,067 ชั่วโมงต่อปี ฯลฯ ทั้งนี้เป็นการเรียนในห้องเรียน ไม่นับเป็นการเรียนในชั้นเรียน การเรียนพิเศษ เรียน กวดวิชาตอนเย็น และเรียนในวันหยุด เด็กไทยเรียนมากแต่ผลสัมฤทธิ์ต่ำ คุณภาพการศึกษาไม่ขึ้นอยู่กัจำนวนชั่วโมง การเรียนเพียงอย่างเดียว แต่ต้องส่งเสริมการเรียนรู้ วิธีเรียนรู้ใหม่ ๆ เรียนรู้จากประสบการณ์จริง เพื่อเสริมทักษะความคิด วิเคราะห์ให้เป็นไปในรูปแบบของการคิดเชิงบูรณาการ

สิ่งที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ในโลกปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นความรู้ วิทยาการเทคโนโลยี วงการแพทย์ การคมนาคมสื่อสาร การวิจัยต่าง ๆ อาชีพการทำงาน จะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถอยู่เสมอ ทำให้การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 เป็นเรื่องปกติ สังคมมีการเรียนรู้มากขึ้น กลุ่มคนที่เห็นได้ชัดและมีประโยชน์หลากหลายมิติ (Versatility) จะเป็นที่ต้องการมากกว่ากลุ่มคนทั่วไป (Generalists) และกลุ่มคนที่มีทักษะ

เฉพาะทาง (Specialists) ความแตกต่างระหว่างบุคคลที่อยู่ภายในองค์กรทุก ๆ องค์กรย่อมมี บุคลากรที่มีความแตกต่างกันไป หากจำแนกตามความคิดเชิงบูรณาการจะแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. Baby Boomer

กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ.2489-2507 เป็นกลุ่มคนที่มีชีวิตเพื่อการทำงาน เคารพกฎเกณฑ์ กตึกา มีความอดทน ให้ความสำคัญกับผลงานแม้ว่าจะใช้เวลาานกว่าจะ ประสบความสำเร็จ มีความทุ่มเทกับการทำงาน และเป็นกลุ่มคนที่ไม่เปลี่ยนงานบ่อย เนื่องจากมีความจงรักภักดีกับองค์กรอย่างมาก

2. Generation X

กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ.2508-2522 เป็นกลุ่มคนที่มีลักษณะพฤติกรรม ชอบอะไรง่าย ๆ ไม่ต้องเป็นทางการ ให้ความสำคัญกับเรื่องความสมดุลระหว่างงานกับ ครอบครัว (Work-Life Balance) มีแนวคิดการทำงานในลักษณะรู้ทุกอย่างได้เพียงลำพัง ไม่ต้องพึ่งพาใคร เปิดกว้างพร้อมรับฟังความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง

3. Generation Y

กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523 - 2543 เป็นกลุ่มคนที่มีวิวัฒนาการเจริญเติบโตมาพร้อมเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มีลักษณะนิสัยชอบแสดงออก มีความเป็นตัวตนสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบระเบียบ และไม่ชอบเงื่อนงำ มีความชัดเจนในการทำงานว่าสิ่งที่ทำมีผลต่อตนเอง และต่อหน่วยงานอย่างไร มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และยังมี ความสามารถพิเศษที่จะทำงานหลาย ๆ อย่างได้ในเวลาเดียว

ความแตกต่างระหว่างบุคคลใน 3 Generation มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้าง และการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพ หากมีการวางแผน วิเคราะห์สังเคราะห์ในรูปแบบของ การคิดเชิงบูรณาการ เข้าใจ และเข้าถึงศักยภาพของบุคคลดังกล่าว มีการฝึกอบรม เพิ่มทักษะ แห่งการเรียนรู้ สอนให้คิดอย่างเป็นระบบคิดเชิงบูรณาการ ย่อมมีส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรมี ศักยภาพและพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนได้อย่างลงตัว ทั้งนี้ การพัฒนาทักษะ การเรียนรู้ เชิงการคิด แบบบูรณาการ จะถ่ายทอดไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้นั้น หากไม่มีการจัดลำดับความเข้าใจ เรียนรู้ และฝึกฝนทักษะ องค์กรย่อมตระหนักถึงปัญหาที่จะตามมาทั้งในด้านการบริหารจัดการ การดำเนินงาน และการสร้างเครือข่ายในสังคมปัจจุบัน ผู้นำขององค์กรมีส่วนสำคัญใน การพัฒนาศักยภาพ บุคลากรในแต่ละระดับย่อมมีส่วนสำคัญด้วยเช่นกัน และสิ่งสำคัญที่ ควรตระหนัก เรียนรู้อยู่เสมอ คือ “การพัฒนาการคิดเชิงบูรณาการ”

สรุปแนวคิดการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการ ตามความคิดเห็นของผู้วิจัยในความเป็นจริง การที่มนุษย์มีชีวิตอยู่ได้นั้น ไม่ได้อาศัยอวัยวะอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียวเท่านั้น หากแต่ ต้องอาศัยอวัยวะต่าง ๆ ที่มีอยู่ในร่างกายทำงานประสานสัมพันธ์กัน การจัดการศึกษาก็ เช่นเดียวกัน ไม่ใช่เรียนแต่สาระใดสาระหนึ่งเท่านั้น ทุกสาระต้องอาศัยสัมพันธ์กัน เช่น สาระ ภาษาไทยก็เพื่อเป็นสื่อในการทำความเข้าใจกับสาระอื่น ๆ การจำ การทำให้เกิดองค์ความรู้ก็ ต้องอาศัยศาสตร์ทุกศาสตร์มาบูรณาการกัน เพื่อให้เกิดการคิดวิเคราะห์ การคิดสังเคราะห์ต่อ เหตุการณ์ต่าง ๆ เหล่านั้น ได้อย่างมีคุณภาพมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

แนวคิดประสิทธิภาพ

1. ความหมายของประสิทธิภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร Etzioni (1964 : 8) ได้ให้ความหมาย ของประสิทธิภาพขององค์กรว่า หมายถึง ขนาดของความสามารถขององค์กรในการที่จะ สามารถทำงานบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่ กำหนดไว้ Schein (1970 : 117) ได้ให้ความหมาย ของ ประสิทธิภาพขององค์กรว่า หมายถึง สมรรถนะ (Capacity) ขององค์กรในการที่จะอยู่ รอด (Survive) ปรับตัว (Adapt) รักษา สภาพ (Maintain) และเติบโต (Grow) ไม่ว่าองค์กรนั้น จะมีหน้าที่ใดต้องการให้ดูลง Georgopoulos and Tannenbaum (อ้างถึงใน มัชวาท สุวรรณเรือง. 2536 : 7) เสนอว่าประสิทธิภาพขององค์กรหมายถึง การที่องค์กรในฐานะ ที่เป็นระบบทางสังคม สามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้โดยใช้ทรัพยากรและหนทางที่มีอยู่ โดยไม่ทำให้ ทรัพยากรและหนทางเสียหาย และไม่ สร้างความเครียดแก่สมาชิก Price (มัชวาท สุวรรณเรือง. 2536 : 7) สรุปแนวคิดเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพขององค์กรไว้เพียงว่า เป็นความสามารถในการบรรลุถึงเป้าหมาย ประสิทธิภาพขององค์กรเป็นเรื่องของการพิจารณา ว่าองค์กรประสบความสำเร็จ เพียงใดในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือสภาพ ขององค์กรที่ตั้งไว้หรือ บรรลุเป้าหมาย (พิทยา บวรวัฒนา. 2531 : 68) ประสิทธิภาพ ขององค์กรจะมีขึ้นได้ย่อมขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่ว่า องค์กรสามารถทำ ประโยชน์จาก สภาพแวดล้อมจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ แต่สิ่งที่สำคัญ ที่สุดอยู่เบื้องหลังควบคู่ กับประสิทธิภาพก็คือ ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึง การมีสมรรถนะสูง สามารถมีระบบการทำงานที่ก่อให้เกิดผลได้สูงโดยได้ผลผลิตที่มี มูลค่าสูงกว่ามูลค่าของ ทรัพยากรที่ใช้ไป (ธงชัย สันติวงษ์. 2533 : 314) กล่าวโดยสรุปแล้ว ประสิทธิภาพขององค์กร

หมายถึง ความสามารถขององค์กร ในการบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้ประโยชน์ จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า รักษาไว้ ซึ่งทั้งทรัพยากรและวัสดุอุปกรณ์และไม่สร้างความเครียด แก่สมาชิก สมาชิกเกิดความพึงพอใจในงานทุกคนมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางในการกำหนด วัตถุประสงค์ขององค์กร และรับผิดชอบต่อปัญหาหรือข้อยุ่งยากที่เกิดขึ้น และองค์กร ส่วนรวมสามารถปรับตัว และพัฒนาเพื่อดำรงอยู่ต่อไปได้

รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536 : 159) ให้ความหมายเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพว่า ประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กับผลงานที่องค์กรพึงประสงค์ หรือหมายถึง ความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปหรือบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ขององค์กร ดังนั้น ประสิทธิภาพจึงหมายถึงผลสำเร็จหรือผลที่เป้าหมาย

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : 32-33) ได้ให้แนวคิดและความหมายของประสิทธิผล ว่าประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนสูงและสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตลอดจนสามารถปรับตัวให้ เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอก รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนซึ่งทำให้เกิด ความพึงพอใจในการทำงาน

เปรมสุริย์ เชื้อมทอง (2536 : 9) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ ผลงานของกลุ่มซึ่งเป็นไป ตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียน ที่สามารถให้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์การบริหารงาน เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผล ตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

จากลักษณะการให้ความหมายข้างต้นเป็นความหมายของประสิทธิผลในแง่ของ การบรรลุเป้าหมาย โดยทั่ว ๆ ไปขององค์กรในด้านประสิทธิผลของโรงเรียน มีนักวิชาการ ให้ความหมายของประสิทธิผลที่แตกต่างดังนี้

Hoy and Miskel (1991 : 373) ให้ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียนว่า หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการหรือความพึงพอใจในการทำงานหรือขวัญของสมาชิกโรงเรียนดี และได้สรุปว่าประสิทธิผลของโรงเรียน พิจารณาได้จาก ตัวบ่งชี้ 4 ประการ คือ ความสามารถ ในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การมีทัศนคติทางบวกของนักเรียน ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

Reid (1988 : 5) ได้สอบถามความเห็นของครูที่มีประสบการณ์และครูใหญ่ที่กำลัง ศึกษาในระดับปริญญาโททางการศึกษา พบว่าครูบางคนให้ความหมายประสิทธิผลของ โรงเรียนว่า หมายถึง ความสามารถของนักเรียนที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

ในขณะที่บางคนเห็นว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการจัดทรัพยากร ให้แก่สมาชิก

Mott (1972 : 14 ; Hoy and Miskel. 1991 : 389) กล่าวถึง ประสิทธิภาพของโรงเรียน ในแง่ความสามารถในการผลิต (Productivity) หมายถึง ปริมาณงานคุณภาพของงานและ ประสิทธิภาพของงานที่ทำให้องค์กรซึ่งความสามารถในการผลิตไม่ได้คิดจากค่าใช้จ่าย ต่อหน่วย และผลผลิตต่อชั่วโมงการทำงาน เพราะโรงเรียนไม่ใช่หน่วยงานทางธุรกิจ จึงไม่มี ผลผลิตที่เห็นได้ชัด วัดได้จากความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ซึ่งหมายถึง กระบวนการมีส่วนร่วมและแก้ปัญหาของคนในองค์กร ความรวดเร็วในการที่คนในองค์กร ยอมรับวิธีการและระเบียบใหม่ ๆ รวมถึง การยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและ ความสามารถในการยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ความสามารถของคนในองค์กรที่ ขณะปรับตัวให้เข้ากับภาวะฉุกเฉิน ได้ดีเพียงใด เมื่อมีเหตุการณ์ไม่คาดคิดมาก่อนคนในองค์กร สามารถปรับพฤติกรรมในการทำงานได้ เช่น มีการเร่งกำหนดการทำงานให้เร็วมากอย่างเร่งด่วน จากแนวคิดต่าง ๆ ดังกล่าว พอสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การบรรลุ เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา โดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิต นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน ภายนอก และสามารถ แก้ปัญหา ภายในโรงเรียน จนทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานซึ่งเป็นการมองประสิทธิภาพใน ภาพรวม

วิทยา ค่านธำรงกุล (2546 : 27) ได้ให้ความหมาย ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมและบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ประสิทธิภาพจึงวัดกัน ที่ว่าองค์กรสามารถสนองผู้บริโภคนสินค้าหรือบริการที่เป็นที่ต้องการหรือไม่ และสามารถ บรรลุในสิ่งที่พยายามจะทำมากน้อยเพียงใด

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2546 : 169) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลสำเร็จหรือ ผลที่เกิดของงานตามวัตถุประสงค์

วิจลน์ โกษาแสง (2548 : 43) กล่าวว่า ประสิทธิภาพหมายถึง การทำงานที่มุ่งให้เกิดผล สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

Gibson and others (1982) นิยาม ประสิทธิภาพ ว่า ประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการกระทำใด ๆ ที่มีความมุ่งหมายจะได้รับผลอะไรสักอย่างให้เกิดขึ้น การกระทำหรือความพยายามจะมีประสิทธิผลสูงต่ำเพียงใด ขึ้นกับว่าผลที่ได้รับตรงนั้น ตรง ครบถ้วน ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และใช้พลังงานน้อยเพียงใด

Hoy and Miskel (1991 : 379) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพ ว่าหมายถึงผลสำเร็จที่บรรลุตามจุดประสงค์ขององค์การทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

โดยสรุปตามแนวคิดประสิทธิผลที่กล่าวมาหมายถึงการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์การ โดยมีการใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

2. ความหมายของประสิทธิผลองค์การ ประสิทธิภาพโรงเรียน

ประสิทธิผลองค์การ (Organization Effectiveness) มีความสำคัญยิ่งในการบริหารองค์การ เป็นการตัดสินใจว่าการบริหารองค์การจะสำเร็จหรือไม่เพียงใด โรงเรียนถือเป็นองค์การในระบบสังคมหนึ่ง ในที่นี้จะกล่าวถึงประสิทธิผลของโรงเรียนในความหมายเดียวกับประสิทธิผลองค์การมีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิผลองค์การ ประสิทธิภาพโรงเรียนไว้แตกต่างกัน ส่วนใหญ่มุ่งผลสำเร็จของงานหรือการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

มนตรี บุญธรรม (2544 : 33) ให้ความหมายของ ประสิทธิภาพโรงเรียน คือ ความสามารถของโรงเรียนในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพด้านการศึกษาและมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของ โรงเรียนและตรงตามความต้องการของสังคมด้วย

สุรัชย์ ช่วยเกิด (2547 : 17) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพโรงเรียน คือการดำเนินการให้บรรลุ วัตถุประสงค์ตามเป้าหมายของ โรงเรียนที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ (Outcome) ของการปฏิบัติงานในโรงเรียน

ภารดี อนันต์นำวี (2551 : 204) ให้ความหมาย ประสิทธิภาพองค์การ หมายถึง การที่องค์การได้ดำเนินงานใด ๆ โดยการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ จนเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์การตั้งไว้

Bennis (1971 : 142 ; cited in Dessler. 1986 : 68 - 69) ได้เสนอไว้ว่า ประสิทธิภาพขององค์การหรือของโรงเรียน เป็นความสามารถในการพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และความสามารถในการประสานงานเพื่อความสัมพันธภาพของสมาชิก ในองค์การให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติภารกิจของโรงเรียน

Robbins (1990 : 141) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพขององค์การ คือ ระดับที่องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

Seashore and Yuchtman (1967 : 393) อธิบายว่าประสิทธิผลขององค์การ คือ ความสามารถขององค์การ ในการแสวงหาผลประโยชน์จากสิ่งแวดล้อมเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่หาได้ยากและมีคุณค่า เพื่อนำไปใช้สนับสนุนการดำเนินการขององค์การ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพโรงเรียน หมายถึง การดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของโรงเรียน โดยผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินการ ประสานงานกับบุคลากรและทุกส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพและตรงตามความต้องการของสังคม

3. ความสัมพันธ์ของประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

เมื่อก้าวถึง “ประสิทธิผล” (Effectiveness) และ “ประสิทธิภาพ” (Efficiency) มีผู้ให้ความหมายแตกต่างกัน สรุปได้ดังนี้

Etzioni (1967 : 174) ให้ความหมายของประสิทธิผลว่าการบรรลุเป้าหมาย และให้ความหมายของประสิทธิภาพในลักษณะของเศรษฐศาสตร์คือทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิตต่อผลผลิตหนึ่งหน่วย บาร์นาร์ด (Barnard, 1968 : 321) ให้ความหมายของประสิทธิผลว่าการบรรลุเป้าหมายขององค์การ และให้ความหมายของประสิทธิภาพว่าความพึงพอใจและความร่วมมือในการ ปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536 : 169 : 174) ได้ให้ แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลว่า ประสิทธิภาพมีความสำคัญกับผลงานที่องค์การพึงประสงค์ หรือ หมายถึงความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปหรือบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้นประสิทธิผลจึงหมายถึงผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้นของงานนั้นและต้องตอบสนองหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ นอกจากนี้ยังได้เปรียบเทียบให้เห็นระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีความแตกต่างกัน คือ ประสิทธิภาพหมายถึงผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้นของงาน ส่วนประสิทธิภาพหมายถึงความสามารถที่ทำงานให้เกิดผลสำเร็จ การที่จะกล่าวว่างค์การมีประสิทธิผลโดยคำนึงถึงแต่ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นของงานเพียงอย่างเดียวย่อมไม่ถูกต้อง จะต้องพิจารณาลึกลงไปอีกว่าผลสำเร็จของงานนั้นสนองตอบหรือบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่ เพราะบางครั้งพบว่าองค์การประสบความสำเร็จ แต่มีการใช้ทรัพยากรในด้านเงินลงทุน ระยะเวลา และบุคลากรเกินความจำเป็น ดังนั้นการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การจึงจำเป็นต้องพิจารณาประสิทธิภาพควบคู่กันไป สสภาพ ปิ่นเจริญ (2545) กล่าวว่า สองคำนี้แตกต่างกันในแง่ความหมายและในแง่ของการนำไปใช้ แต่ไม่อาจ

แตกต่างกันมากนักห่ามองในเชิงของความสำเร็จในการบริหารที่มุ่งบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นสำคัญ ประสิทธิภาพมุ่งเน้นตัวชี้วัดผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน แต่งานบางอย่างไม่สามารถวัดประสิทธิภาพได้โดยตรง ส่วนประสิทธิผลหมายถึงการกระทำใด ๆ ที่ได้บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพเป็นส่วนหนึ่งของประสิทธิผล แม้ว่าประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะมีความ สัมพันธ์กันอย่างมาก แต่ประสิทธิภาพเป็นเพียงส่วนประกอบที่จำเป็นของประสิทธิผลเท่านั้น (Steers. 1977 : 55)

4. ความสำคัญของประสิทธิผล

ประสิทธิผลมีความสำคัญต่อองค์การดังนี้ (ชงชัย สันติวงษ์. 2537 : อ้างถึงใน ภารดี อนันต์นำวี. 2551 : 204)

1. ช่วยตรวจสอบวัตถุประสงค์กับการจัดตั้งองค์การ การจัดตั้งองค์การยอมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน เพื่อดำเนินงานให้เป็นไปตามความต้องการหรือไม่
2. ประเมินผลการดำเนินงานกับแผนงานที่กำหนด การดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมย่อมต้องมีการวางแผน กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร การใช้อำนาจหน้าที่การบริหาร การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน
3. ประเมินผลสำเร็จกับวัตถุประสงค์ เปรียบเทียบผลงานที่ดำเนินการได้ตามแผนงานกับวัตถุประสงค์ขององค์การที่คาดหวัง ถ้าผลของงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และความคาดหวังขององค์การ แสดงว่าองค์การมีประสิทธิผล

5. การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน

การประเมินประสิทธิผล โรงเรียนเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็น เพื่อดูความแตกต่างระหว่างความคาดหวังหรือเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผลลัพธ์จากการปฏิบัติงาน (วิจลน์ โกษาแสง. 2548 : 45) การจะประเมินว่าโรงเรียนใดว่าประสบผลสำเร็จหรือไม่ จึงควรเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์ของโรงเรียนกับผลการดำเนินงานนั้น ๆ (Madaus and others. 1980) ดังนั้น โรงเรียนจะมีประสิทธิผลถ้าผลการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ตั้งไว้บรรลุตามเป้าหมายหรือเกินเป้าที่ตั้งไว้ (Hoy and Miskel. 2005 : 276)

การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน สามารถแยกแนวทางในการประเมินหรือวัด ประเมินผลได้เป็น 3 แนวทาง ดังนี้ (Hoy and Miskel. 2001 : 293 - 297)

1. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของเป้าหมาย (Goal Model of Organizational Effectiveness) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรจะมีประสิทธิผลหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับผลที่ได้รับว่า บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเป็นการใช้เป้าหมายขององค์กรเป็น เกณฑ์ ให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายหรือผลสุดท้ายมากกว่าวิธีการ ดังนั้นผู้บริหาร ในองค์กรจะต้องกำหนดเป้าหมายที่สามารถทำได้ หรือเป้าหมายที่เป็นจริงที่สามารถวัดได้

2. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบทรัพยากร (The System Resource Model of Organizational Effectiveness) เป็นการประเมิน โดยพิจารณาความสามารถ ขององค์กรในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อมเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากร ที่ต้องการ อันจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งเป็นความสามารถขององค์กร ที่จะนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและมีคุณค่าจากสภาพแวดล้อมมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อสนับสนุนการดำเนินการขององค์กร ซึ่งเป็นการเน้นปัจจัยตัวป้อนเข้า (Input) มากกว่า ผลผลิต (Output)

3. การประเมินประสิทธิผลตามรูปแบบบูรณาการที่ยึดการบรรลุเป้าหมายและ รูปแบบระบบทรัพยากร (An Integrated Goal and System – Resource Model of Effectiveness) โดยเน้นลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ มิติเวลา กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง และใช้เกณฑ์ประเมินหลาย เกณฑ์ ดังนี้

3.1 มิติเวลา (Time) การประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษาต้องคำนึงถึงมิติเวลา เป็นสำคัญ เพราะการประเมินในช่วงเวลาต่างกัน อาจทำให้ผลการประเมินแตกต่างกัน

3.2 กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง (Multiple Constituencies) เป็นกลุ่มคนทั้งภายในและภายนอก องค์กรที่สนใจผลขององค์กร สำหรับเกณฑ์ประสิทธิผลจะสะท้อนความคิดและค่านิยม ของกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง เกณฑ์ที่กำหนดขึ้น จึงเกิดจากการเชื่อมโยงความคิดของผู้เกี่ยวข้อง

3.3 การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The Multiple Criteria of Effectiveness) เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์กร โดยใช้เกณฑ์หลายอย่างในการวัด ประเมินผล เรียกว่า การวัดประสิทธิผลเชิงซ้อน (Multiple Effectiveness Measurement) พิจารณาตัวแปรหลักที่อาจมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและพยายามแสดงให้เห็นว่าตัวแปร ต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน การวัดประสิทธิผลวิธีนี้เกิดจากแนวคิดที่ว่าองค์กรเป็นระบบสังคม

ที่มีชีวิต มีความต้องการหรือข้อเรียกร้อง ซึ่งองค์กรจะต้องจัดหาเพื่อความอยู่รอดหรือเพื่อทำงานที่มีประสิทธิผล

มีผู้ให้แนวคิดในการประเมินผลองค์กรหลากหลายแตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

Pounder (1999 : 389 ; อ้างถึงใน พร ภิสก. 2546 : 94) ได้ศึกษาเกณฑ์การวัดประสิทธิผลองค์กรตามกรอบความคิดการแข่งขันคุณค่า มีมิติประสิทธิผล 9 ด้าน คือ

1. ผลผลิต - ประสิทธิภาพ
2. คุณภาพ
3. ความสามัคคี – ขวัญ
4. ความพร้อม – การปรับตัว
5. การจัดการข่าวสาร – การติดต่อสื่อสาร
6. ความเจริญเติบโต – ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร
7. การวางแผน – กำหนดเป้าหมาย
8. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
9. ความมั่นคง – การควบคุม

Gibson and others (1979 : 27 ; อ้างถึงใน สุวัฒน์ วิวัฒนานนท์. 2548 : 21) ได้ศึกษาและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรโดยใช้หลายเกณฑ์ คือ

1. ความสามารถในการผลิต
2. ประสิทธิภาพ
3. ความพึงพอใจ
4. ความสามารถในการปรับตัว
5. การพัฒนาและการอยู่รอด

Hoy and Ferguson (1985 : 131) ได้พิจารณาประสิทธิผลจาก

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง
2. การจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ
3. ความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม
4. ความพึงพอใจในการทำงานของครู

Parsons (1960 ; cited in Hall. 1991 : 263 - 264) เสนอแนวคิดในการวัด
ประสิทธิผลขององค์การไว้ ดังนี้

1. การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม
2. การบรรลุเป้าหมาย
3. การบูรณาการ
4. การคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม

Hoy and Miskel (1991 : 384 - 397) เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผล
ขององค์การพิจารณาจาก

1. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนพัฒนา
2. การบรรลุเป้าหมาย
3. ความพึงพอใจในการทำงาน
4. ความสนใจในชีวิต

Robbins (1997 : 46 - 49) ได้สร้างเกณฑ์ประเมินประสิทธิผลองค์การที่ครอบคลุม
เกณฑ์ต่าง ๆ ตามลักษณะของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) มีเกณฑ์ดังนี้

1. การวัดผลทางการเงิน
2. ผลผลิต
3. ความเจริญเติบโตขององค์การ
4. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ
5. คุณภาพของสินค้า
6. ความยืดหยุ่น
7. ความก้าวหน้าและความพึงพอใจของบุคลากร
8. การให้การยอมรับของสังคม

Gillham. (2000) เสนอเกณฑ์การวัดประสิทธิผลของโรงเรียน ดังนี้

1. มีพันธกิจชัดเจน
2. สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบเรียบร้อย
3. บรรยากาศที่มีความคาดหวังสูงในความสำเร็จ
4. โอกาสและเวลาในการเรียนรู้
5. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ
6. การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบ้านและโรงเรียน

Mott (1972 : 141 ; cited in Hoy and Miskel, 2001 : 305 - 307) กล่าวถึง
ประสิทธิผลของโรงเรียน 4 ประการ คือ

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
3. ความสามารถในการพัฒนาปรับเปลี่ยน โรงเรียนให้เข้ากับสภาพแวดล้อม
4. ความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน

Lezotte (2001 : 3 - 7) ได้ศึกษาตัวแปรที่สัมพันธ์กับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล
ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการ
2. พันธกิจที่ชัดเจนและมุ่งมั่น
3. สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบ
4. บรรยากาศที่มีความคาดหวังสูงต่อผู้เรียน
5. ติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ
6. มีความสัมพันธ์ระหว่างบ้านและโรงเรียนในเชิงบวก
7. สร้างโอกาสการเรียนรู้ให้กับนักเรียน

Sergiovanni (2001) ได้เสนอแนวคิดว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลมีลักษณะ ดังนี้

1. เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง
2. มีแผนงานทางวิชาการที่ดี
3. จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน
4. มีบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก
5. ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม
6. มีการพัฒนาบุคลากร
7. ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม
8. ส่งเสริมการแก้ปัญหอย่างสร้างสรรค์
9. ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

Ornstein and Levine (2003 ; cited in Lunenburg and Ornstein. 2004 : 409 - 410)

เสนอเกณฑ์ที่สามารถใช้วัดประสิทธิผลของโรงเรียน คือ

1. ความปลอดภัยและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน
2. พันธกิจของโรงเรียนที่ชัดเจน
3. ภาวะผู้นำทางวิชาการ
4. บรรยากาศที่มีความคาดหวังสูง
5. การใช้เวลามากในการปฏิบัติการกิจของโรงเรียน
6. มีการติดตามการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนสม่ำเสมอ
7. การมีความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียนในทางบวก

Edmonds (1979 ; Hoy and Miskel. 2005 : 281) เสนอว่าควรประเมินประสิทธิผล

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการ
2. ความคาดหวังสูงของครูต่อความสำเร็จของนักเรียน
3. เน้นทักษะพื้นฐาน
4. ความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน
5. มีการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ

Smith and Purkey (1983 ; Scheerens and Bosker. 1997 cited in Hoy and Miskel.

2005 : 281) เกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียน และซึ่งงานวิจัยของทั้งสองท่านมีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน ดังนี้

ตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบองค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียน

ตามแนวคิดของ ชิเรนส์ และ โบสเกอร์	ตามแนวคิดของ สมิท และ เพอร์รี่
1. ภาวะผู้นำทางการศึกษา	1. ภาวะผู้นำทางวิชาการ
2. คุณภาพของหลักสูตร/โอกาสในการเรียนรู้	2. การวางแผนและกำหนดเป้าหมายของหลักสูตร
3. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	3. เป้าหมายของโรงเรียนมีความชัดเจนและมีความคาดหวังสูง
4. ระยะเวลาที่ใช้ในการเรียนรู้	4. การใช้เวลา ในการปฏิบัติการกิจของโรงเรียน
5. ผลย้อนกลับและการเสริมแรง	5. ชื่อเสียงของความสำเร็จทางวิชาการ
6. บรรยากาศในชั้นเรียน	
7. บรรยากาศในโรงเรียน	
8. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง	

ตามแนวคิดของ ซิเรนส์ และ โปสเกอร์	ตามแนวคิดของ สมิธ และเพอร์รี่
9. การเรียนรู้แบบอิสระ	6. บรรยากาศที่ดี
10. การประเมินศักยภาพของบุคคล	7. ใส่ใจในชุมชน
11. ความสามัคคี	8. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง
12. มีโครงสร้างงานที่ชัดเจน	9. การบริหารจัดการ
13. มีการปรับโครงสร้างงานที่เหมาะสม	10. การพัฒนาบุคลากร
	11. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน
	12. การมีส่วนร่วมในการวางแผน
	13. การสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น

สรุปแนวคิดประสิทธิผล

ผู้วิจัยมองว่าแท้ที่จริงแล้วประสิทธิผลก็คือความสามารถในการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่ทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพที่แสดงออกให้เห็นทางผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนนั่นเอง โดยผลสัมฤทธิ์นั้นต้องเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ที่ต้องอาศัย วัสดุ อุปกรณ์ ทรัพยากรต่าง ๆ จากแหล่งอื่น ๆ ที่อยู่รอบตัวเข้ามาบูรณาการในการจัดกระบวนการเรียนการสอนแล้วทำให้เกิดคุณภาพและเป็นคุณภาพแบบยั่งยืน

แนวคิดความร่วมมือทางการบริหาร

การบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้นมีมาตั้งแต่อดีตจากการที่มนุษย์รวมตัวกันอยู่เพื่อร่วมกันคิดและวางแผนที่จะต่อสู้กับธรรมชาติ การทำกิจกรรมต่าง ๆ โดยลำพังยากที่จะประสบความสำเร็จแต่หากกระทำในรูปของการรวมกลุ่มกันทำโอกาสแห่งความสำเร็จย่อมมีมากกว่า กิจกรรมที่มีความเจริญก้าวหน้าได้นั้นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการช่วยเหลือสนับสนุน(Contribution) มีความรับผิดชอบร่วมกัน (Responsibility) (เมตต์ เมตต์การ์ณจิต. 2553 : 9)

บทบาทประการหนึ่งของผู้นำหรือผู้บริหาร (Executive) ที่ Chester Barnard นักคิดแนวการบริหารที่เน้นความสัมพันธ์ในองค์กรกล่าวไว้เกือบ 70 ปีที่แล้วมา และยังได้รับความนิยมอยู่ในปัจจุบันนี้ว่า “หน้าที่ของผู้นำนั้นครอบคลุมถึงการคิดและการกำหนดจุดประสงค์การทำงาน การ เป้าหมายก็คือการสร้างความร่วมมือในหมู่พนักงานเพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีคุณค่านั่นเอง

(วรรณ ปรยุคต์วงศ์ และปรีนา ปรยุคต์วงศ์, 2554 : 11) หลายคนมองว่าการดำเนินธุรกิจ ไม่ใช่มีจุดหมายสูงสุดที่กำไรเพียงอย่างเดียวแต่กับอยู่ที่ลูกค้าซึ่งเป็นความอยู่รอดของธุรกิจ จึงต้องมุ่งผลิตสินค้าให้มีคุณภาพ และรับผิดชอบต่อสังคมอย่างยั่งยืนอันเป็นแนวคิดการสร้างคุณค่า (New Concept of value Creation)

ธุรกิจไม่อาจให้คำจำกัดความในแง่ของกำไรเท่านั้นหากแต่นักธุรกิจส่วนมากมองว่าเป็นองค์กรแสวงหากำไรแต่นั้นไม่ใช่วัตถุประสงค์ของการทำธุรกิจแต่เป็นเพียงข้อจำกัดของการทำธุรกิจ กำไรไม่ใช่คำอธิบายหรือที่มาของการตัดสินใจประกอบธุรกิจ แต่เป็นบทพิสูจน์ว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้องหรือไม่ (อ้างแล้วในเรื่องเดียวกัน) เพราะองค์กรธุรกิจเป็นส่วนหนึ่งของสังคมการสร้างความร่วมมือสู่การส่งมอบคุณค่าร่วมไกลกว่า How to สู่การสร้างความรู้แนวคิดเรื่องความร่วมมือนั้นเป็นแนวคิดใหม่ของโลกธุรกิจ ดังนั้นนักธุรกิจที่สนใจจึงนำแนวคิดนี้ไปลงมือปฏิบัติจึงต้องทำความเข้าใจของความร่วมมือซึ่งประกอบไปด้วย

- 1) การเห็นคน
- 2) การเข้าถึงคน
- 3) การสื่อสารเพื่อความไว้วางใจ
- 4) การเรียนรู้ร่วมกัน

อย่างต่อเนื่อง

1. วิวัฒนาการของแนวความคิดด้านการบริหารจัดการ

1.1 การจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์

Frederick W.Taylor (1959) ได้ชื่อว่าเป็นบิดาของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ หลักของ Taylor คือ “Principles of Scientific Management”

1. ใช้หลักวิทยาศาสตร์
2. ยอมรับความกลมกลืนในกิจกรรมกลุ่ม
3. มุ่งสู่ความร่วมมือของมนุษย์
4. ทำงานเพื่อผลิตสูงสุด
5. พัฒนาคงงานทุกคนให้ใช้ความสามารถสูงสุดและสร้างความมั่นคงสูงสุด

ในห้องค์การ

1.2 การจัดการแบบระบบราชการ

Max Weber's bureaucratic management หมายถึง การจัดการแบบระบบราชการ ของ Weber Weber's theory of bureaucracy หมายถึง ทฤษฎีระบบราชการของ Weber

1.3 การจัดการตามหลักการบริหาร

Henri Fayol (1916) ถือว่าเป็น บิดาของทฤษฎีการจัดการตามหลักการบริหารหลักทั่วไปของการจัดการ เป็นคำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้จัดการ มี 14 ข้อตามหลักการจัดการ 14 ข้อของ Fayol

- 1.3.1 การแบ่งงานกันทำ
- 1.3.2 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
- 1.3.3 ความมีระเบียบวินัย
- 1.3.4 การมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว
- 1.3.5 การมีเป้าหมายเดียวกัน
- 1.3.6 ผลประโยชน์ส่วนตัวมีความสำคัญน้อยกว่าผลประโยชน์ขององค์การ
- 1.3.7 ค่าตอบแทนและวิธีการจ่ายค่าตอบแทนควรจะยุติธรรม
- 1.3.8 การรวมอำนาจ ต้องกำหนดระดับการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ

ที่เหมาะสม

- 1.3.9 มีสายการบังคับบัญชา
- 1.3.10 คำสั่ง องค์การจะกำหนดตำแหน่งหน้าที่สำหรับทุกคน
- 1.3.11 หลักความเสมอภาค ความเมตตา และความยุติธรรม
- 1.3.12 ความมั่นคงในงาน
- 1.3.13 ความคิดริเริ่ม
- 1.3.14 ความสามัคคี

จิตวิทยาและประสิทธิภาพอุตสาหกรรมของ Munsterberg

1. วิธีการค้นหาบุคคลที่มีคุณภาพด้านจิตใจ ซึ่งเหมาะสมที่สุดสำหรับงานที่เขาทำ
2. ลักษณะสภาพทางจิตวิทยา ที่ทำให้เกิดผลผลิตที่ดีที่สุดน่าพอใจสูงสุดและมากที่สุด

ที่สุด

3. วิธีการที่ธุรกิจมีอิทธิพลต่อคนงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด คือ “ค่านิยมร่วมกัน” ระหว่างผู้บริหารและคนงาน

การค้นหาลักษณะความเป็นเลิศขององค์การ โดย Peters & Waterman ธุรกิจดีเด่นต่าง ๆ มีคุณสมบัติ 8 ประการ คือ

1. การมุ่งการกระทำ
2. การอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้า

3. การส่งเสริมความเป็นอิสระ/ความเป็นเจ้าของ
4. การเพิ่มประสิทธิภาพโดยอาศัยคน
5. การสัมผัสและมุ่งที่ค่านิยม
6. การดำเนินธุรกิจที่เชี่ยวชาญ
7. การมีโครงสร้างที่เรียบง่ายและมีที่ปรึกษาน้อยลง
8. การเข้มงวดและผ่อนปรนในขณะเดียวกัน

การศึกษายาทบทวนการจัดการ โดย Henry Mintzberg สรุปว่า ผู้บริหารไม่ได้ทำเฉพาะหน้าที่การจัดการแบบดั้งเดิม ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การประสานงาน และการควบคุมเท่านั้น แต่ต้องทำกิจกรรมอื่น ๆ ด้วย เช่น

1. บทบาทระหว่างบุคคล

1.1 บทบาทการเป็นหัวหน้า การทำหน้าที่ที่เป็นระเบียบแบบแผน และหน้าที่ด้านสังคม ในฐานะเป็นตัวแทนขององค์กร

1.2 บทบาทของผู้นำ

1.3 บทบาทในการติดต่อ โดยเฉพาะกับบุคคลภายนอก

2. บทบาทเกี่ยวกับข้อมูล

2.1 บทบาทการรับข้อมูล การรับข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร

2.2 บทบาทการกระจายข้อมูล การรับข้อมูลไปยังผู้ได้บังคับบัญชา

2.3 บทบาทการเจรจา การส่งข้อมูลไปยังภายนอกองค์กร

3. บทบาทการตัดสินใจ

3.1 บทบาทการเป็นผู้ประกอบการ

3.2 บทบาทการจัดการข้อขัดแย้ง

3.3 บทบาทการจัดสรรทรัพยากร

3.4 บทบาทการติดต่อ การติดต่อกับบุคคลและกลุ่มบุคคลต่าง ๆ

ทฤษฎีการมีส่วนร่วมในการจัดการของ ไลเกอร์ต์ พูดยถึงความร่วมมือกับการบริหารเอาไว้ว่า การจะมีผลงานที่ดีได้นั้นขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างกัน สนับสนุนกันและกัน พร้อมกับมีการติดต่อสื่อสารที่ดีต่อกันทำให้เกิดพลังร่วมกันในการทำงานจึงเน้นที่จิตใจอารมณ์ ส่วน ทฤษฎีของ โอชิ เป็นการจัดการแบบญี่ปุ่นมุ่งเน้นที่บุคลากร ทักษะ เป้าหมายของผู้ร่วมงานของทุกคนเพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร ด้านทฤษฎีความเท่าเทียมของ อัดัม ได้กล่าวไว้ว่าการจูงใจสามารถทำได้โดยการลดความรู้สึกไม่ดีที่เกิดจากความไม่เท่า

เทียมกัน โดยมีหลักการว่าทุกคนต้องได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียม ยุติธรรมและหวังได้
ค่าตอบแทนค่าจ้างรางวัลที่เหมาะสมกับความสามารถ

สรุปแนวคิดความร่วมมือทางการบริหาร เป็นความสามารถพิเศษของผู้มีหน้าที่ใน
การบริหารจัดการขององค์กรที่ต้องใช้ความสามารถทั้งด้านศาสตร์ของการบริหารและศิลป์
กับสิ่งที่มีอยู่รอบข้างหรือสิ่งที่เกี่ยวข้องทั้งหมดให้เข้ามามีส่วนร่วมกันในการบริหารจัดการทั้งเป็น
การใช้ ความคิด องค์ความรู้ที่มีอยู่ ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ เพื่อที่จะทำให้งานนั้น ๆ บรรลุ
เป้าหมายตามที่ตั้งเอาไว้

การบริหารแบบบูรณาการ

เนื่องจากสถานการณ์ของโลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ด้วยความก้าวหน้าทาง
เทคโนโลยี และอิทธิพลทางการค้าเสรี ทำให้เกิดภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรงในทุกด้าน
ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมรวมทั้งวัฒนธรรม โลกจึงเข้าสู่ยุคใหม่ของการแข่งขัน
การบริหารจัดการในองค์กรจึงก้าวเข้าสู่ยุคใหม่ที่เรียกว่า รูปแบบการบริหารจัดการยุคศตวรรษ
ที่ 21 (Twenty first century management model) คือการบริหารจัดการที่ปรับตัวเองได้
ตลอดเวลา (Adaptive) และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจึงต้องมี
การกระจายอำนาจ (Decentralize) และมีระบบการติดตามผลและตรวจสอบได้นั้นก็หมายถึง
การบริหารแบบบูรณาการนั่นเองและหัวใจสำคัญของการบริหารแบบบูรณาการ คือ มุ่งเอา
ผลประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก กำหนด บทบาทของผู้นำเป็นแบบเจ้าภาพ คือ รับผิดชอบ
งานทั้งหมดตั้งแต่เริ่มต้นจนงานสำเร็จ ในการทำงานจึงอาศัยความเป็นผู้นำที่เป็นฝ่ายกระทำ คือ
ทำงานรวดเร็ว แต่ต้องอาศัยการรวบรวมข้อมูลที่ดี มีความคิดเป็นของตนเอง อาศัยการทำงาน
เป็นทีม มีการใช้ทีมงานในลักษณะที่มนำคิด ทีมกำกับการทำงานและทีมติดตามและ
ประเมินผล โดยอาศัยวิธีการทำงานโดยใช้วิธีบริหารที่เป็นยุทธศาสตร์ดังนั้นการบริหารแบบนี้
ให้สำเร็จผลผู้บริหารจะต้องมีปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ คือหัวใจของการบริหารแบบบูรณาการ

หัวใจของการบริหารแบบบูรณาการ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. มีข้อมูลทันสมัยเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ
2. มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์หลักและแผนยุทธศาสตร์ย่อย
3. มีการจัดระบบบริหารจัดการที่ดี โปร่งใส ตรวจสอบได้
4. มีการติดตามและประเมินผลการบริหารอยู่ตลอดเวลา

ผลดีของการบริหารแบบบูรณาการสรุปได้ ดังนี้

1. ได้รับความรู้ปัญหา เพื่อสามารถตรวจสอบว่าถูกต้องตามความต้องการหรือเป็นปัญหาจริงหรือไม่
2. ได้รับความรู้เป้าหมายของการดำเนินงานในการแก้ไขปัญหาตามลำดับความสำคัญของปัญหา
3. การมีส่วนร่วมในการบริหารและการแก้ไขปัญหา
4. ตรวจสอบการทำงานของคณะผู้บริหาร ได้
5. มีโอกาสรู้ล่วงหน้าของการทำงานของคณะผู้บริหาร
6. มีโอกาสเรียนรู้กับการบริหารงานแบบใหม่

1. การบริหารแบบทีมงาน

แนวคิดพื้นฐานในการทำงานเป็นทีม “ทีม” หมายถึง การมีจุดมุ่งหมายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การร่วมมือกัน และในบางครั้งทีมยังหมายถึง ความเท่าเทียมกันของสมาชิกในทีมด้วย ทีมงานเป็นกลุ่มเล็กๆ ซึ่งแต่ละคนมีทักษะความสามารถในการทำงานที่เติมเต็มซึ่งกันและกัน และทุกคนต่างก็ยึดมั่นในเป้าหมายเดียวกัน พร้อมทั้งมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อเป้าหมายนั้นร่วมกัน ทีมมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน และในขณะที่เดียวกันก็มีปฏิสัมพันธ์กับผู้นำทีมด้วย สมาชิกของทีมคาดหวังว่าผู้นำทีมจะช่วยจัดหาทรัพยากร แนะนำแนวทางที่เหมาะสมในการทำงาน(Coaching) ในยามจำเป็น และช่วยเชื่อมต่อทีมเข้ากับส่วนงานอื่น ๆ ขององค์กร ดังนั้นการบริหารงานแบบทีมงานจึงมีคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการคือ 1) ภารกิจของทีม 2) ขอบเขตการทำงานที่ชัดเจน 3) การมอบหมายอำนาจในการบริหารจัดการกระบวนการทำงานของทีมอย่างชัดเจน และ 4) การมีสมาชิกอยู่ภายในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ที่เหมาะสม “กลุ่ม” การที่คนกลุ่มหนึ่งมาทำงานอยู่ด้วยกันในสถานที่แห่งเดียวกัน เป็นการทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นวิธีการทำงานที่ผู้จัดการ หรือหัวหน้าเป็นผู้กำกับควบคุมการทำงานของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่ม และสมาชิกในกลุ่มสามารถทำงานของตนเองให้เสร็จสมบูรณ์ได้โดยไม่ต้องประสานกับสมาชิกคนอื่น ๆ สมาชิกแต่ละคนจะทำงานตามคำสั่งของผู้จัดการ และสมาชิกแต่ละคนจะทำงานร่วมกับผู้จัดการเท่านั้น หัวหน้ากลุ่มเป็นผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ของกลุ่มทุกเรื่องและเป็นผู้ประกอบงานแต่ละส่วนเข้าด้วยกัน

รูปแบบการทำงานเป็นทีม ที่นิยมใช้กันสูงมากมี 2 รูปแบบ คือ

1. ทีมงานที่บริหารจัดการตนเอง ซึ่งเป็นคนกลุ่มเล็ก ๆ ที่ได้รับมอบหมายให้มีอำนาจในการปฏิบัติงานขึ้นใดขึ้นหนึ่งซึ่งดำเนินอยู่อย่างต่อเนื่อง ทีมสามารถกำหนดเป้าหมายของตนเอง และทีมจะได้รับผลตอบแทนที่ดีหากทำงานบรรลุเป้าหมาย ทีมมีสิทธิในการคัดเลือกสมาชิก ปลดสมาชิกที่อาจเป็นภัยต่อทีมหรือขัดขวางไม่ให้ทีมมีผลการดำเนินงานที่ดีออกมาได้ ทีมสามารถคัดเลือกผู้นำของตน สมาชิกมีการหมุนเวียนกันทำงาน ปรับปรุงกระบวนการทำงาน กำหนดตารางการทำงาน กำหนดวันหยุด และเมื่อไรทีมควรดำเนินการบำรุงรักษาเครื่องจักร

2. ทีมงาน โครงการ (Project Teams) เป็นทีมงาน โครงการที่ได้รับการจัดตั้งขึ้นเพื่อการทำงาน ซึ่งไม่ใช่งานที่บริษัททำอยู่เป็นประจำ เป็นการทำงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง และเมื่อทำงานสำเร็จทีมงานก็จะสลายตัวแยกจากกัน มีทั้งผู้นำทีมและผู้จัดการ โครงการซึ่งทำงานแบบเต็มเวลาเป็นผู้ดูแลโครงการ

ข้อสรุปที่ได้

1. องค์กร ไม่จำเป็นต้องนำวิธีการทำงานเป็นทีมมาใช้สำหรับกรณีที่มีการกิจที่ทำไม่มีความซับซ้อนมากนัก และเป็นงานที่องค์กรทำอยู่เป็นประจำ รวมทั้งไม่จำเป็นต้องประสานการทำงานกันมากนัก และภารกิจนั้นก็ไม่ต้องอาศัยทักษะหรือประสบการณ์ที่หลากหลาย

2. การทำงานเป็นทีมอาจจะจะเป็นวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในการกรณีที่องค์กรไม่สามารถสรรหาคบุคคลซึ่งมีส่วนผสมที่ลงตัวของความรู้ ความชำนาญ และแนวคิดมุมมองเกี่ยวกับงานที่จะทำ และองค์กรควรจะนำวิธีการทำงานเป็นทีมมาใช้ในกรณีที่เป้าหมายของภารกิจนั้นเป็นเป้าหมายซึ่งมีความท้าทายที่แตกต่างจากภารกิจอื่น

3. ผู้บริหารควรคำนึงถึงความเหมาะสมในการนำวิธีการทำงานเป็นทีมใน 3 ด้านมาใช้ คือ

- 3.1 ด้านความซับซ้อนของงาน
- 3.2 ความเกี่ยวข้องกันของเนื้องาน
- 3.3 วัตถุประสงค์ของภารกิจที่ทำ

ความสามารถที่สำคัญของทีม

ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพนั้นทีมงานจะต้องมีความเข้าใจให้ตรงกันอย่างถ่องแท้ในเรื่อง

1. การมีเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกันและการวัดผลการดำเนินงาน
2. สมาชิกมีความมุ่งมั่นในเป้าหมายนั้นด้วยความมุ่งมั่น ความเข้าใจ หมายถึง การที่สมาชิกรู้ว่าเขาควรจะไปในทิศทางใด แต่ความมุ่งมั่นเป็นสิ่งที่เกิดจากภายในตัวของสมาชิกซึ่งเป็นสิ่งจูงใจให้สมาชิกทีมปฏิบัติภารกิจนั้นๆ และไม่ล้มเลิกความตั้งใจที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จ หมั่นเติมใจให้กันและกัน แม้ว่าจะประสบกับความยากลำบากในช่วงเวลาระหว่างการดำเนินงานก็ตาม ความมุ่งมั่นและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
3. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน และต่างก็ได้รับผลตอบแทนจากการทำงานในทีม นั่นคือ ผลงานของทีมเป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของทุกคนในทีม ที่จะทำให้ทีมก้าวสู่จุดหมายได้ สมาชิกของทีมจะมีคุณค่าต่อทีม ได้ก็ต่อเมื่อพวกเขาลงมือทำอย่างแท้จริง ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจน คือ การเข้าร่วมทีมแข่งเรือ ทุกคนต้องช่วยกันพายด้วยความแรงในจังหวะที่พร้อมเพรียงกัน ทีมแข่งเรือ ไม่มีที่ว่างสำหรับคนที่อู้งานหรือคนที่ไม่พายเรือตามจังหวะเดียวกัน ผู้นำทีมมี 2 บทบาทคือ บางครั้งเขาก็สวมหมวกผู้นำ และบางครั้งเขาก็สวมหมวกของสมาชิกทีมคือต้องลงมือทำร่วมกับทีมด้วย
4. สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน
 - 4.1 การสนับสนุนจากผู้นำ เพื่อสร้างความมั่นใจและเป็นเกราะป้องกันทีมในการทำงาน
 - 4.2 โครงสร้างองค์กรที่ไม่ใช่รูปแบบลำดับชั้นแบบตายตัว แต่เป็นโครงสร้างที่ก่อให้เกิดนิสัยในการทำงานที่นำไปสู่การทำงานเป็นทีม พร้อมทั้งจะแบ่งปันข้อมูลการร่วมมือกันเพื่อก้าวข้ามอุปสรรคอันเนื่องมาจากเหตุผลเชิงองค์กร รวมทั้งการกระจายอำนาจให้แก่พนักงาน
 - 4.3 ระบบการให้รางวัลที่มีความเหมาะสม ด้วยการให้รางวัลแก่พนักงานโดยใช้ตัวชี้วัดที่แตกต่างกันสำหรับการวัดผลงานของบุคคล และผลงานของทีม สิ่งที่ไม่ถูกต้องที่ควรคำนึง คือ “ การยกย่องและให้คำชมเชยแก่ทีม ใดๆ ที่เป็นผลงาน จากการทำงาน ของบุคคลหรือการทำงานแบบสั่งการ ไปยังสมาชิกแต่ละคน ในขณะที่งานนั้นเป็นความรับผิดชอบร่วมของ ทีม”

4.4 ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม ประสิทธิภาพจะทำให้ทราบว่า สิ่งใดที่ก่อให้เกิดผลดีสำหรับทีมและสิ่งใดที่จะไม่เป็นผลดี และทราบว่าจรรยาบรรณแบบเหตุผล ที่ทำให้พนักงานต้องทำงานเป็นทีม

5. ความสอดคล้อง หมายถึง การวางแผน ความทุ่มเทในการทำงาน และการให้รางวัลที่สอดคล้องกับเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

การจัดตั้งทีมบุคคลที่เกี่ยวข้องกับทีม ได้แก่ ผู้สนับสนุนทีม ผู้นำทีม สมาชิกผู้สนับสนุนทีม ควรเป็นผู้จัดการหรือผู้บริหารที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผลงานของทีมอย่างแท้จริง และควรเป็นเป็นผู้ที่รับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานของทีมด้วย นอกจากนี้ ผู้สนับสนุนทีมยังควรเป็นผู้ที่มีอำนาจในการกำหนดขอบเขตของงาน การจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับทีม และการพิจารณาอนุมัติผลงานของทีม ผู้นำทีม มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งคล้ายกับผู้จัดการทั่ว ๆ ไปอยู่หลายประการ แต่นอกเหนือจากหน้าที่เหล่านั้น ผู้นำทีมยังต้องสวมบทบาทของการ เป็นผู้ริเริ่ม เป็นต้นแบบและเป็นผู้ให้คำแนะนำด้วย หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกสมาชิกทีม คือ การพิจารณาจากทักษะความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติการกิจของทีมสำเร็จลุล่วงไปได้ ในลำดับแรกผู้สรรหาสมาชิกต้องวิเคราะห์เป้าหมาย กำหนดว่าทีมต้องการทักษะอะไรบ้างสำหรับการบรรลุเป้าหมายของทีม ไม่ว่าจะเป็นทักษะทางด้านเทคนิค ด้านการแก้ไขปัญหา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและด้านองค์กร จากนั้นจึงกำหนดทักษะที่ต้องการและรับสมัครคนที่มีทักษะเหล่านั้นแผนแม่บทของทีม เป็นเอกสารที่กล่าวถึงลักษณะของงานและสิ่งที่ฝ่ายบริหารคาดหวังจากการทำงานของทีม โดยแผนแม่บทของทีม เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงทิศทางในการทำงานซึ่ง สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้การจัดทำแผนแม่บท ยังทำให้ผู้บริหารระดับสูงบอกได้ชัดเจนถึงสิ่งที่ทีมควรจะทำ ในทำงานเป็นทีม นั้นการเริ่มต้นที่ถูกต้องเป็นก้าวแรกที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นในการดำเนินงานควรพิจารณาดังนี้

1. ทีมควรเปิดตัวทีมด้วยการจัดประชุม โดยเชิญผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้าร่วมซึ่งรวมถึงผู้สนับสนุนทีมด้วย และในระหว่างการประชุมก็ให้กล่าวถึง แผนแม่บทของทีม พร้อมทั้งย้ำถึง ความสำคัญในเป้าหมายของทีม และแสดงให้เห็นว่าเป้าหมายนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรอย่างไร

2. ทุกคนในทีมควรมีข้อตกลงกันว่า จะนำวิธีการตัดสินใจแบบใดมาใช้ในทีม โดยการเตรียมการเช่นนี้จะช่วยประหยัดเวลาในการทำงานลงได้ และหากทุกคนในทีมเห็นว่ากระบวนการในการตัดสินใจมีความเหมาะสม พวกเขาก็จะให้ความยอมรับในการตัดสินใจของทีมได้มากขึ้น

3. ในช่วงทีมทำการวางแผนและกำหนดตารางการทำงานนั้น สิ่งสำคัญประการแรกที่ทีมต้องทำก็คือ ทีมต้องมีเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงและชัดเจน จากนั้นจึงแตกเป้าหมายนั้นย่อยลงเป็นงานหลักและงานย่อยในปริมาณงานที่เหมาะสม พร้อมทั้งประมาณเวลาในการปฏิบัติแต่ละงาน และมอบหมายงานให้สมาชิกแต่ละคน โดยพิจารณามอบหมายงานแต่ละชิ้นให้แก่คนที่สามารถทำงานนั้น ได้ดีที่สุด

4. สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการจัดตารางการทำงานก็คือ จุดที่คาดว่าจะก่อให้เกิดปัญหาคอขวด ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานล่าช้าออกไป จากนั้นจึงคิดหาวิธีการรับมือ หรือกำจัดจุดที่เป็นคอขวดเหล่านั้น ไปเสีย

5. ทีมควรทราบวิธีวัดความสำเร็จในการทำงานของทีม และควรกำหนดตัววัดผลการดำเนินงานสำหรับทีมขึ้นมาโดยเฉพาะ

6. ทีมควรนำงบประมาณมาใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงานของทีม คำนึงถึงความพอเพียงของงบประมาณ หากไม่ได้ อาจต้องลดเป้าหมายของทีมให้ต่ำลง

7. การประสานความร่วมมือช่วยเปลี่ยนกลุ่มคนให้กลายเป็นทีมที่แท้จริง โดยจัดประชุมขึ้นอย่างสม่ำเสมอ การเชื่อมโยงการสื่อสารระหว่างสมาชิก การจัดสถานที่ทำงานของทีมงาน กิจกรรมสันทนาการ ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ช่วยสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีม

8. ควรจัดห้องให้ทีมทำงานอยู่ในบริเวณเดียวกัน เพื่อให้สมาชิกมีโอกาสนปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ประสานความร่วมมือในการทำงาน และเป็นที่จัดแสดงผลงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

9. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติตนขึ้น เช่น ประชุมตรงเวลา การทำงานแล้วเสร็จตามกำหนดเวลา การช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม การวิพากษ์อย่างสร้างสรรค์เพื่อให้สมาชิกเกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน

ความท้าทายในการบริหารจัดการทีมให้เกิดประสิทธิผลผู้นำทีมต้อง
พิจารณา ดังนี้

1. ต้องทำตัวเป็นผู้ริเริ่ม ต้นแบบ นักเจรจา และผู้ให้คำแนะนำ
2. ทำให้ทุกคนในทีมเป็นส่วนหนึ่งของทีม
3. การส่งเสริมให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีม ด้วยการมองเห็น ความสำคัญของทักษะความสามารถของสมาชิกแต่ละคน และสิ่งทีพวกเขาทำได้ เพื่อทีม
4. พยายามหลีกเลี่ยงการคิดคล้ายตามกันเป็นกลุ่ม
 - 4.1 มอบหมายให้กลุ่ม คนที่ได้รับความเชื่อถือจากสมาชิกได้แสดงความคิดเห็นคัดค้านอย่างรุนแรง
 - 4.2 แต่งตั้งให้มีผู้ทำหน้าที่แย้งสมมติฐาน และข้อสรุปของสมาชิกส่วนใหญ่ในทีม
5. นำวิธีการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของทีม โดยนำคนที่มีความคิดนอกกรอบ และคนที่มีรูปแบบความคิดในกรอบเดิมเข้ามาทำงานร่วมกัน และผสมผสานความคิดนอกกรอบเข้าด้วยกัน การให้ทีมงานลงมือปฏิบัตินั้นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้
 - 5.1 การให้ความสนใจกับกระบวนการทำงานของทีม โดยพิจารณาจากความ ร่วมมือกันของสมาชิก การแลกเปลี่ยนข้อมูล และพยายามทำให้แผนกซึ่งมีข้อมูลที่สำคัญสำหรับทีมแลกเปลี่ยนข้อมูล
 - 5.2 เมื่อสมาชิกคนใดคนหนึ่งสร้างความขัดแย้งให้เกิดขึ้นภายในทีม ทีมสามารถ จัดการกับปัญหาได้ 2 วิธี คือ การหารือกันอย่างเปิดเผยภายในทีม และด้วยการหารือกันเป็นการส่วนตัวกับสมาชิกคนนั้น
 - 5.3 ทีมควรแบ่งภารกิจออกเป็นงานย่อย เพื่อกระตุ้นและจูงใจให้สมาชิกในการ ทำงานร่วมกัน
 - 5.4 ทีมควรทดลองความสำเร็จ เมื่อทีมทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย เป็นระยะๆ
 - 5.5 ทำให้ทีมเรียนรู้ซึ่งกันและกันมากขึ้น
 - 5.5.1 คัดเลือกผู้ที่มีความกระตือรือร้น ต้องการเรียนรู้เข้ามา เป็นสมาชิกทีม

5.5.2 กระตุ้นให้สมาชิกให้ความสนใจกับบทเรียนที่พวกเขาจะ
ได้รับจากการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ของพวกเขาเอง

5.5.3 ให้โอกาสแก่สมาชิกในการทำการทดลองต่าง ๆ

6. ผู้นำต้องทำตนให้พร้อมสำหรับให้สมาชิกเข้าพบได้เสมอ และ
รวมถึงการยอมรับความผิดพลาดของตนเองได้

7. สิ่งของทีมต้องให้ความสำคัญในการประเมินผล นอกเหนือจากผลลัพธ์
ของการทำงานคือ “ปัจจัยด้านกระบวนการ (PROCESS Factors) “ โดยเฉพาะช่วงแรกของ
การทำงาน

การเป็นผู้ร่วมทีมที่ดีนั้นต้องมีหลักคิดในการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นงานนั้น
จึงจะประสบความสำเร็จหลักคิดดังกล่าวทำได้ดังนี้คือ

1. เปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ และวิธีการทำงานที่แตกต่างจากตนด้วยเจตคติ
เชิงบวก
2. สมาชิกทีมควรแบ่งปันข้อมูล ประสบการณ์ และความรู้เกี่ยวกับ
วิธีการทำงานให้แก่เพื่อนร่วมทีมคนอื่น ๆ
3. ทางออกของปัญหา ทีมควรผสมผสานคุณลักษณะที่ดีที่สุด
ของทางเลือกต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อสร้างทางเลือกใหม่ที่ดีกว่า
4. การทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานใหม่ ควรทำงานชิ้นที่ง่ายที่สุดก่อน
ซึ่งจะ ช่วยในเรื่องเวลาและการปรับตัวเข้ากับคนอื่น ๆ
5. การเจรจาต่อรองระหว่างกัน คุณไม่ควรสร้างสถานการณ์ใน
การต่อรองให้อยู่ในรูปที่ฝ่ายหนึ่งได้รับประโยชน์ และอีกฝ่ายหนึ่งเสียผลประโยชน์ ต้องเป็นไป
ในลักษณะที่อยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และทั้งสองฝ่ายพร้อมที่จะเปิดเผย
ข้อมูลและผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน
6. สมาชิกทีมต้องมองเห็นถึงความสำคัญในเป้าหมายของทีม
7. ต้องปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจของผู้อื่น เป็นไปตามที่พูดและ
สัญญาไว้
8. การวางแผนการทำงานทีมเป็นสิ่งสำคัญแต่ยังเป็นประเด็นรอง
จากการลงมือปฏิบัติจริง

สรุปการบริหารแบบทีมงาน การบริหารงานแบบทีมงานเป็นการบริหารที่ต้องให้สมาชิกทุกคนต้องมีจุดมุ่งหมาย และเข้าใจเป็นหนึ่งเดียวกันเป็นอย่างดีซึ่งแต่ละคนจะมีทักษะมีความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ ของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบนั้น ๆ การบริหารงานแบบทีมงานจะต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. ภารกิจของทีมงาน
2. ขอบเขตการทำงานที่ชัดเจน
3. การมอบหมายอำนาจในการบริหารจัดการกระบวนการทำงานต้องชัดเจน
4. สมาชิกจะอยู่ในช่วง ๆ หนึ่งตามความเหมาะสมและการบริหารแบบทีมงานจะมีรูปแบบที่นิยมใช้กันเป็นอย่างมากอยู่ 2 รูปแบบด้วยกันคือ

มีรูปแบบที่นิยมใช้กันเป็นอย่างมากอยู่ 2 รูปแบบด้วยกันคือ

4.1 รูปแบบการบริหารจัดการตนเอง คือ ได้รับมอบอำนาจให้ดำเนินการแบบเบ็ดเสร็จในตัวเองและยังมีรางวัลให้ด้วยอีกต่างหากเมื่องานนั้นประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

4.2 รูปแบบทีมงานโครงการ (Project Teams) เป็นทีมงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อทำโครงการใดโครงการหนึ่งเมื่อเสร็จแล้วทีมงานก็สลายตัวออกจากกันไป

ในการทำงานนั้นองค์กรไม่จำเป็นจะต้องใช้เทคนิคการทำงานแบบเป็นทีมกับทุกกิจกรรมเสมอไปขึ้นอยู่กับว่ากิจกรรมนั้นๆมีความเหมาะสม ความจำเป็น ความสลับซับซ้อนมากน้อยเพียงใด และในการทำงานเป็นทีมนั้นจะต้องมีสมาชิกที่คัดจากผู้มีความรู้ ความชำนาญ ที่เหมาะสมกับภารกิจและเป้าหมายของงานนั้น ๆ เป็นสำคัญ

2. การบริหารแบบสร้างสรรค์

การจัดการเป็นค่านำรังเกียจสำหรับคนส่วนใหญ่ แต่ถ้าเรามอง การจัดการในลักษณะสร้างสรรค์ ก็จะเห็นว่าการจัดการเป็นบูรณาการของการบริหารเชิงประสานสัมพันธ์ โดยความเป็นจริง เราทุกคนใช้ความพยายามที่จะควบคุมทัศนคติและพฤติกรรมของผู้อื่น และผู้อื่นก็ใช้ความพยายามหนักพอกันที่จะจัดการกับเราด้วย เราเริ่มใช้ความพยายามที่จะจัดการกับผู้อื่นตั้งแต่เริ่มเกิดและดำเนินต่อไปจนถึงตาย ผู้บริหาร ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการแทนหากใช้คำแทนว่าผู้นำ จูงใจ บริหาร หรือคำอื่น ๆ ที่ฟังสุภาพกว่า ก็อาจจะทำให้ความคิดลื่นไหลไปได้สะดวกขึ้นกว่าเดิม ยิ่งกว่านี้ น่าจะได้มองการจัดการในแง่ของผลที่ได้รับ ถ้าผลที่ได้รับเกิดความเสียหาย การจัดการย่อมจะก่อให้เกิดความเสียหาย ความโกรธ และปฏิกิริยา ปกป้องตนเอง ในทางตรงข้าม ถ้าผลที่ได้รับเป็นไปในทางสร้างสรรค์ และช่วยให้บุคคลอื่นได้บรรลุเป้าหมายของตน

ย่อมจะสร้างความไว้วางใจ และความเชื่อถ้อยกันและกัน นอกจากนั้นแล้วทันทีที่โลกปัจจุบันก้าวสู่ยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Society) มากขึ้นเพียงใด ทฤษฎีการจัดการในสมัยเดิมที่เริ่มตั้งแต่แนวความคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ในสมัย Fayol ได้นำเสนอแนวความคิดการจัดการโดยแยกออกเป็นหน้าที่ (Function) หรือการนำเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการว่ามีเพียงหนทางเดียวที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (One best way) หลักการจัดการที่มีการกำหนดหน้าที่อย่างชัดเจน รูปแบบการจัดการแบบประชิด หรืออำนาจในการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง (Top-Down Control) เริ่มจะขาดประสิทธิภาพในการนำมาใช้สำหรับองค์กรในปัจจุบัน เนื่องจาก เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความทันสมัยมากขึ้น การตลาดที่มีคู่แข่งกันในตลาดมากขึ้น ตลอดจนการเสนอขายสินค้าที่มุ่งเน้นความต้องการของลูกค้า (Customer Oriented) นอกจากนี้ยังมีปัจจัยภายนอกอื่น ๆ อีกมากมายที่มีผลกระทบต่อองค์กรมากขึ้นกว่าเดิม ดังนั้น หน้าที่ของการจัดการปัจจุบันก็คือ การดำเนินธุรกิจ (Run the business) (เจษฎา ความคุ้นเคย) จากสมการการดำเนินธุรกิจที่คิดจาก $Price = Cost + Profit$ ควรเปลี่ยนแนวความคิดเป็น $Profit = Price - Cost$

2.1 หลักการปฏิบัติการบริหารแบบสร้างสรรค์

2.1.1 การเป็นต้นแบบ บางทีระเบียบปฏิบัติที่มีพลังเข้มแข็งที่สุด ในการจัดการ คงจะจำเป็นต้องมีตัวอย่าง โดยเฉพาะตัวผู้บริหารเอง ถ้าผู้บริหารเคารพในกฎเกณฑ์และตั้งตนอยู่ในมาตรฐานที่สูง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติตามลักษณะต้นแบบการนำของผู้บริหาร

2.1.2 การให้ข้อมูลป้อนกลับ เปิดประตูต้อนรับอยู่เสมอ ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน ได้พูดเกี่ยวกับปัญหาของเพื่อนร่วมงาน ฟังแล้วให้ข้อมูลเพิ่มเติมให้มากที่สุด นอกจากนี้ต้องป้อนข้อมูลเกี่ยวกับการชิงความเป็นเลิศ การเพิ่มผลผลิต ค่าใช้จ่าย และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่มีผลต่องานในหน้าที่ของแต่ละคน สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ดี สิ่งเหล่านี้อาจจะกระทำได้ง่าย ๆ ในรูปแบบของบันทึกสรุป “งานดี” หรือคำประกาศที่ติดบนป้ายประกาศ

2.1.3 การเผชิญหน้า ต้องอธิบายให้เพื่อนร่วมงานเข้าใจว่า ทำไมเกิดข้อผิดพลาด หรือผลงานในระดับต่ำเป็นสิ่งสำคัญและสิ้นเปลืองสูงต่อองค์กร ข้อมูลป้อนกลับประเภทนี้ ถ้าให้ด้วยการเข้าใจกันและกันเป็นสิ่งจำเป็น หากปัญหานั้นต้องการการแก้ไข หรือการหลีกเลี่ยงในอนาคต

2.1.4 การเห็นค่าของผู้อื่น แม้ว่าพนักงานอาจจะมีปัญหาและมีบางสิ่งที่ก้ำกึ่งใจที่ตัวท่าน ไม่มี จงจำไว้ว่าเพื่อนร่วมงานเหล่านั้นก็ยังคงมีความต้องการเพียง มนุษย์อื่น ๆ

เหมือนกับที่ผู้บริหารมี คือต้องการการยอมรับและได้รับความรู้สึกว่าคุณมีค่าและมีความสำคัญ ทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น การจัดให้ทุกคนได้พึงพอใจในความต้องการที่เป็นศักดิ์ศรีของแต่ละบุคคล ย่อมเป็นเสมือนเสาหลักในการสร้างสัมพันธภาพที่มีประสิทธิผล

2.1.5 การสร้างความมุ่งหวังสูง การให้คำยกย่อง การให้กำลังใจ และการแสดงความเชื่อมั่นย่อมทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้ดีมากกว่าการใช้คำสบประมาท การเร่งรัด และการเมินเฉยมีผลการค้นคว้าศึกษาหลายชิ้นที่แสดงให้เห็นว่า ถ้าเราสื่อความมุ่งหวังของเราให้เป็นที่ประจักษ์ว่าบุคคลที่ปฏิบัติงานดี ผลการปฏิบัติงานก็จะอยู่ในมาตรฐานที่สูง แต่ผลจะตรงกันข้ามถ้าปฏิบัติงานไม่ดี แนวความคิดในการที่จะให้บุคคลเติมเต็มตนเอง เป็นเครื่องมือการบริหารที่มีพลังเข้มแข็งมาก ถ้าเพื่อนร่วมงานได้รับการมองว่าคุณมีสมรรถภาพแทนการมีปัญหาหรือมองว่าคุณดำเนินงานด้วยความเข้มแข็งแทนความอ่อนแอ เพื่อนร่วมงานเหล่านั้นจะส่งผลิตได้สูงขึ้น และเจริญได้เต็มที่จนสุดความสามารถของตน

2.1.6 การเคาะจุดบวก วิธีนี้เป็นวิธีตรงที่สุดในการประกาศยอมรับค่าของบุคคลอื่น การเคาะจุดบวกเป็นการตอบแทนการแสดงพฤติกรรมของบุคคลใน สถานการณ์ใด สถานการณ์หนึ่ง ตัวอย่างเช่น “คุณเป็นคนที่ทุกคนอยากร่วมงานด้วย” หรือ “ฉันภูมิใจจริง ๆ” กับวิธีการที่คุณใช้จัดการกับลูกค้าจี้โมโหโกรธคนนั้น” การเคาะจุดบวกที่ละเอียดอ่อนที่สุดที่ผู้บริหารสามารถให้แก่ผู้ใดได้ ก็คือ การให้ความเอาใจใส่ทันทีและรับฟังโดยไม่ต้องตัดสินหรือวิพากษ์วิจารณ์ ในสิ่ง ที่คนคนนั้นต้องพูด นอกจากนั้น มนุษย์เราพร้อมใจที่จะฟังและปฏิบัติตามข้อเสนอแนะเพียงเมื่อเกิดความเชื่อใจในบุคคลที่ให้ข้อเสนอแนะเท่านั้น ด้วยเหตุดังนี้ หัวข้อที่เป็นความสำคัญระดับแรก คือ การสร้างพันธะที่ไว้วางใจในลักษณะที่นำไปเกิดสัมพันธภาพเชิงสร้างสรรค์ทางบวกกับบุคคลอื่น ซึ่งเป็นวิธีปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลต่อส่วนตัว ต่ออาชีพและต่อองค์กร การกระทำดังกล่าว จำเป็นต้องมีความเข้าใจในตนเองและผู้อื่น จำเป็นต้องมีประสิทธิภาพ ในการสื่อสารความเข้าใจนี้ และจำเป็นต้องเอื้ออำนวยให้ผู้อื่นได้รับความ สำเร็จในเป้าประสงค์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันเราสามารถจะเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผลสูงขึ้น ได้ด้วยการเพิ่มทั้งความเข้าใจในตัวผู้อื่น และเพิ่มทักษะในการสื่อสารสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ได้ประสิทธิผลระหว่างเพื่อนร่วมงาน หากตนเองสามารถเปลี่ยนตน ให้สัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ตนย่อมสามารถเปลี่ยนให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชา และองค์กรมีประสิทธิผลตามด้วยได้ ทุกคนสามารถเป็นผู้ชนะได้

ผู้วิจัยจึงเห็นว่าการบริหารแบบสร้างสรรค์เป็นการบริหารงานที่มองเพื่อนร่วมงานในเชิงบวกตลอดเวลาและหากมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นผู้บริหารควรรหาโอกาสที่เหมาะสมชี้แจงเหตุและผลอย่างละมุนละม่อมต่อเพื่อนร่วมงานพร้อมกับที่จะให้รางวัลแก่เพื่อนร่วมงานทุกเวลา เช่น โบนัสยกย่องคุณงามความดี หรือยกย่องชมเชย งานก็จะมีประสิทธิภาพสูงขึ้นเรื่อย ๆ องค์กรก็เจริญเติบโต

3. การบริหารแบบเชื่อมโยง

ในสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรทั่วโลกได้คาดหวังให้พนักงานแสดงประสิทธิภาพในการทำงานที่มากขึ้น ในประเทศไทยก็เช่นกัน พนักงาน 87% จากองค์กรในประเทศไทย กล่าวว่า องค์กรของพวกเขาคาดหวังให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง เมื่อเป็นเช่นนั้นแล้ววิธีการบริหารบุคคลากรแบบองค์รวมจึงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญมากยิ่งขึ้น และในการบริหารการจัดการ แบบเชื่อมโยงก็เพื่อก้าวสู่ยุคแห่งปัญญานั้น มีความเป็นผู้นำ เป็นจุด เริ่ม ความสำเร็จของผู้นำ ก็เปรียบเสมือนชื่อเป็นทิศทางที่ถูกต้อง เป็นดาวเหนือ เป็นประภาคาร สำหรับการจัดการ และการอื่น ๆ ทุกอย่าง หน้าที่อันแท้จริงของผู้นำ ก็คือ การนำไปในทางที่ถูกต้อง ประดุจ กัปตันเรือต้องหันหัวเรือ ไปในทางที่ถูกต้องก่อนทำการอื่นใดเสมอๆ หลักพื้นฐานที่สุด หรือ ไปไม่เพียง 3 ใบที่สำคัญที่สุด ของผู้นำ คือ 1) ความกล้าหาญ 2) ความซื่อตรงต่อตัวเองและผู้อื่น 3) สติปัญญา ที่เชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ได้โดยไม่แตกแยก อันดับแรก 48 ความกล้าหาญไม่ว่าจะเป็นยุคใด ๆ มนุษย์เราย่อมมีความกล้าเป็นสัญชาตญาณพื้นฐานที่สุด เรามีความกล้า ความหวาดหวั่น อันลึกซึ่งอยู่ภายในใจมนุษย์ที่มีความกล้าหาญ มากกว่าผู้อื่นในกลุ่ม ย่อมทำให้ผู้อื่น รู้สึกอบอุ่น ปลอดภัย เป็นดั่งจุดผู้อื่นโดยอัตโนมัติเมื่อเจอกับอุปสรรค ความยากลำบาก วิกฤติต่าง ๆ ผู้นำที่มีความกล้าหาญในตัวเองมาก ย่อมไม่หวาดหวั่น หวาดกลัว เช่นคนทั่วไปย่อมอาศัยความกล้าหาญในใจ เป็นอาวุธอันเข้มแข็งที่สุด สันฝ่าอุปสรรค ความยากลำบาก วิกฤติต่าง ๆ ทั้งปวงได้ อันดับสอง ความซื่อตรงต่อตัวเองและผู้อื่นผู้นำที่มีความกล้าหาญ และสามารถเอาชนะตัวเอง โดยเอาชนะความกลัวอันลึกซึ่งภายในใจ ของตัวเองได้นั้นย่อมได้รับรางวัลเป็นจิตใจอันเข้มแข็ง มั่นคง ซื่อตรง ต่อทั้งตัวเองและผู้อื่น ไม่คงจะไปกับความกลัว และความอ่อนแอภายในใจกล้าที่จะเผชิญหน้ากับความ เป็นจริง ของตนเองและผู้อื่นความซื่อตรงต่อตัวเองและผู้อื่นนี้ ย่อมเป็นพื้นฐานอันเข้มแข็ง มั่นคง และซื่อตรง ของศีลธรรม คุณธรรม อันดงามอื่น ๆ ทั้งปวงรักใคร่และพลังของความดีงามที่เกิดขึ้น ย่อมดึงดูดผู้คนโดยอัตโนมัติ และเป็นแรงคอบยเกื้อหนุนแก่ผู้นำนั้นและผู้อื่น ๆ ทั้งปวง อันดับที่สาม สติปัญญาที่เชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ได้โดยไม่แตกแยกเป็นสติที่รู้ตัว ตื่นตัว

รู้ตนเป็นอย่างไร ไม่หวั่นไหวไปกับ กระแสความเปลี่ยนแปลงที่ไหลเชี่ยว อยู่โดยรอบเป็น ปัญหาที่รู้รอบ รู้ครบ รู้ทัน ทั้งที่ไปและที่มา (ประวัติศาสตร์ ปัจจุบัน และอนาคต) ของสิ่งต่าง ๆ ในกระแสความเปลี่ยนแปลงที่ไหลเชี่ยวได้เป็นปัญญาที่รู้เพื่อเชื่อมโยง ทั้งข้อดีและข้อด้อย ของกระแสและสิ่งต่าง ๆ โดยไม่แตกแยก ดังนั้นเมื่อมี หลักพื้นฐานที่สุด หรือ ไบไบไบเพียง 3 ไบไบที่สำคัญที่สุดนี้ ผู้นำนั้นก็จะสามารถ ทำหน้าที่ของผู้นำที่แท้จริงได้ อย่างค้ำจุน ความเป็นผู้นำ สามารถมีอยู่ และพัฒนาขึ้น ได้ในมนุษย์ทุกคน แต่มีเพียงคนส่วนน้อย ที่สามารถแก้ปัญหาได้ซึ่ง ใช้ความสามารถออกมาได้อย่างเต็มที่ ระดับหรือขั้นของผู้นำ มีดังนี้ คือ ระดับแรก ผู้นำทาง ของตนเองผู้นำจะต้องมี หลักพื้นฐานที่สุด หรือ ไบไบไบเพียง 3 ไบไบที่สำคัญที่สุดก่อน เพื่อที่จะนำ และพัฒนาตัวเองให้เข้มแข็ง และเฉียบคม เหมือนดาบชั้นดีที่ต้องหมั่นฝึกฝน พัฒนาและลับ ฝีมือนคมอยู่เป็นประจำ ต่อเนื่อง เสมอ ๆ ระดับแรก ผู้นำทางของครอบครัวเมื่อผู้นำเข้มแข็ง เฉียบคมในตัวเองแล้ว ก็จะเป็นผู้นำที่ดียิ่งของคนในครอบครัวครอบครัวย่อมเป็นกำลังใจ เป็นแรก ผลักดัน ให้พัฒนาความเป็นผู้นำให้ดี สมบูรณ์ ครอบคลุมมากยิ่งขึ้นครอบครัวย่อมเป็นขั้นการ เติบโต และพัฒนาการตามธรรมชาติที่ดีที่สุด และสำคัญที่สุดอย่างหนึ่ง ในการพัฒนาความเป็น ผู้นำผู้นำที่แท้จริงจึงควรที่จะตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์อันยิ่งใหญ่นี้ผู้นำครอบครัว ที่ดียิ่ง ย่อมเป็นพื้นฐานสำคัญ สำหรับผู้นำในสังคม และประเทศชาติ ระดับที่สอง ผู้นำทาง ของสังคมการมีสังคมที่เข้มแข็ง มีภูมิคุ้มกันที่ดี ย่อมเป็นคุณอันมหาศาลแก่ตัวเราและครอบครัว ของเราผู้นำที่แท้จริง จึงไม่ควรละเลยการมีส่วนร่วม ต่าง ๆ ในสังคมสิ่งนี้เป็นพัฒนาการตาม ธรรมชาติ และสังคมเล็ก ๆ ที่เหนียวแน่น เน้น ความมีส่วนร่วมของผู้คนยอมเป็นสังคมที่คอย เหนียวนำความเข้มแข็ง ภูมิคุ้มกันที่ดีต่อ สังคมหรือ ชุมชนอื่น ๆ และเป็นส่วนประกอบที่สำคัญ ยิ่งของชาติที่เข้มแข็ง มีภูมิคุ้มกันที่ดี ระดับที่สาม ผู้นำทางของประเทศชาติผู้นำทางประเทศชาติ ที่แท้จริงยอมประกอบด้วยความเป็นผู้นำสามระดับแรก อย่างเข้มแข็ง และเฉียบคมผู้นำยอม ประกอบด้วย ความกล้าหาญ ความซื่อตรง สติปัญญาที่เชื่อมโยงโดยไม่แตกแยก มีปัญญาที่รู้ รอบ รู้ครบ รู้ทัน ทั้งที่ไปและที่มา (ประวัติศาสตร์ ปัจจุบัน และอนาคต) ของสิ่งต่าง ๆ ในกระแสความเปลี่ยนแปลงที่ไหลเชี่ยวได้ตระหนักถึงความสำคัญและมองเห็นภาพที่ชัดเจน ของ การสร้างชาติเพื่อคนรุ่นต่อไป ซึ่งอาจใช้เวลาตั้งแต่ 20 หรือ 30 ปีขึ้นไปหน้าที่หลักอย่าง หนึ่ง คือการมองเห็นภาพโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ เพื่อรองรับพัฒนาการ และการเติบโตของ คนรุ่นต่อไปได้หน้าที่นี้เป็นสิ่งที่ผู้นำรู้ดี แต่ในความเป็นจริงมีเพียงผู้นำส่วนน้อยที่สุด หรือผู้นำ ในผู้นำ เท่านั้นที่สามารถเชื่อมโยงภาพนั้นไปสู่การสร้างขึ้นมาให้สำเร็จในความเป็นจริงได้

Thorndike (1969) ซึ่งได้กล่าวว่าการเรียนรู้คือ การที่ผู้เรียนสามารถสร้างความสัมพันธ์ เชื่อมโยง (Bond) ระหว่างสิ่งเร้า และการตอบสนอง และได้รับความพึงพอใจ จะทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น ธอร์นไดค์ได้ ทำการทดลองพบว่า การเรียนรู้ของอินทรีที่อาศัยความสามารถเกิดจากการลองผิดลองถูก (Trial and Error) ซึ่งต่อมา เขานิยมเรียกว่า การเรียนรู้แบบเชื่อมโยง

หลายครั้งที่เราได้ยินผู้คนพูดถึงประเด็นในเรื่อง การจ้างงานผู้ที่มีศักยภาพสูง การพัฒนาผู้นำ หรือการส่งเสริมให้พนักงานมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ว่าสิ่งเหล่านี้สามารถสร้างความแตกต่างในความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้การทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน แม้สิ่งเหล่านี้อาจฟังดูเป็นเรื่องง่าย แต่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในหลายองค์กรต่างยอมรับว่ายังไม่สามารถบรรลุสิ่งเหล่านี้ได้และ เมื่อสภาพแวดล้อมการทำงานในปัจจุบันมีความซับซ้อนมากขึ้น ทีมบริหารทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องพัฒนาวิธีการดำเนินงานให้มีความเชื่อมโยงมากขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ การบริหารบุคคลากรอาจไม่สามารถมองแบบแยกส่วนได้อีกต่อไป แต่ควรสร้างความเชื่อมโยงระหว่าง กลยุทธ์ และ คน และ งานการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ถูกมองแบบแยกส่วนและขาดการผสมผสานกัน มักสร้างความไม่พึงพอใจให้กับผู้บริหาร องค์กรจะบรรลุจุดมุ่งหมายได้ คือ การสร้างความสอดคล้องกันระหว่างคนกับกลยุทธ์ขององค์กร ฉะนั้นแล้วจึงจำเป็นต้องทำให้ระบบต่างๆ เหล่านี้มีความสอดคล้องกัน พร้อมทั้งทำความเข้าใจในความสอดคล้องเหล่านั้นอย่างถ่องแท้ และเมื่อสิ่งต่าง ๆ ถูกเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน

ในการบริหารแบบเชื่อมโยงนี้ผู้วิจัยมองว่าไม่มีการบริหารใด ๆ ที่มีความสมบูรณ์ในตัวของมันเองหรือมีก็น้อยมาก ดังนั้นเรื่องต่าง ๆ จะเสร็จสมบูรณ์ได้ก็ด้วยหลายสิ่งหลายอย่างเข้ามาพัวพันเกี่ยวเนื่องกันหรือเข้ามาบูรณาการกันนั่นเอง การที่จะทำให้ทุกสิ่งอย่างเข้ามาเกี่ยวข้องกันบูรณาการเข้าด้วยกันผู้ที่มีบทบาทมากที่สุดก็คือผู้บริหารนั่นเอง เพราะผู้บริหารเปรียบเสมือนเข็มทิศในการกำหนดทิศทางในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารต้องอาศัยหลัก 3 ประการคือ 1) ความกล้าหาญ 2) ความซื่อตรงต่อตนเองและผู้อื่น 3) สติปัญญา ที่จะสามารถเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดยไม่ทำให้องค์กรนั้น ๆ แยกแยก

4. การบริหารแผนและการประสานแผน

บทบาทสำคัญของรัฐไทยสมัยใหม่ หรือรัฐชาติ หรือจะเรียกว่า รัฐยุทธศาสตร์สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบ หน้าที่ ทุกภารกิจทุกประเภทที่ เลือกทำ บางเรื่องเป็นสิ่งที่จำเป็นและ ให้ความสำคัญซึ่งได้แก่ภารกิจด้าน การพัฒนาในเชิงกลยุทธ์ การกำหนด

ยุทธศาสตร์ แนวทางนโยบาย สนับสนุนส่งเสริม ร่วมมือ และกำกับดูแล ความรับผิดชอบ (Distributed Governance) การกระจายและแบ่งปันความรับผิดชอบ (Sharing Responsibility) และความชอบธรรมในการบริหารจัดการ เป็นผู้วางเงื่อนไขแล้วทำสัญญาข้อตกลงผลงานมอบอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานที่ไม่ใช่ภาครัฐ (Outsourcing) รับผิดชอบต่อความชอบธรรมของรัฐและรัฐบาลในอนาคต คือ การมียุทธศาสตร์ที่ดี การประสานแผน ยุทธศาสตร์สู่ การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ และความเป็นประชาธิปไตย และเพื่อให้การดำเนินงานแผนงาน/โครงการประสบผลสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ ต้องอาศัยความร่วมมือและความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องทุกคน ซึ่งจำเป็นต้องมีความรู้ในการดำเนินงาน บริหารจัดการแผนงาน/โครงการ ตั้งแต่กฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง การเขียนแผนงาน/โครงการ ตลอดจนการติดตามและประเมินผล ซึ่งการจัดการความรู้เรื่อง การบริหารแผนงาน/โครงการครั้งนี้ ได้ค้นคว้า รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และเขียน จากประสบการณ์ของผู้จัดทำแผนงาน/โครงการ

4.1 ความหมายของการประสานแผน

การประสานแผนเป็นการบูรณาการนโยบายในด้านแผนงาน โครงการหรือ กิจกรรมภายใต้แผนงานเดียวกัน เพื่อให้การทำงานสัมพันธ์สอดคล้องกันไม่ว่าจะเป็น การประสานงานจากบนสู่ล่างหรือในแนวดิ่งกับแนวนอน ทั้งนี้ก็เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ของยุทธศาสตร์ร่วมกันส่วนความหมายของการประสานแผนพัฒนานั้นคือ การเชื่อมโยง ทรัพยากรทุกฝ่ายซึ่งเป็นการร่วมมือเชิงสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างหน่วยงาน ที่ต่างศักยภาพและที่มีศักยภาพใกล้เคียงกัน ถือได้ว่าเป็นการนำภารกิจของหน่วยงานที่มี ลักษณะคล้ายกันมาบูรณาการ กันและเป็นการประสานแผนในแนวดิ่งกับแนวนอน

4.2 หลักเกณฑ์การประสานแผน

ในการประสานแผนนั้นมีหลักเกณฑ์ทั่ว ๆ ไปที่พอคำนึงถึงดังนี้คือ

4.2.1 เป้าหมายของหน่วยงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

4.2.2 ระบบแผน (แผนงาน/ โครงการ / กิจกรรม)

4.2.3 ระบบงบประมาณ

4.2.4 ระบบการวัดและประเมินผล

4.3 ความจำเป็นในการประสานแผน

การประสานแผนมีความจำเป็นดังนี้

4.3.1 แก้ปัญหางานซ้ำซ้อนกันต่างคนต่างทำมาเป็นบูรณาการร่วมกัน

4.3.2 การแบ่งงานกันตามความชำนาญเฉพาะของหน่วยงาน

4.3.3 การพัฒนาโครงสร้างองค์กร

4.3.4 ความสลับซับซ้อนของปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

4.3.4 ความจำกัดของทรัพยากร

4.3.5 การบริหารงานที่มุ่งเน้นเป้าหมาย และผลสำเร็จในการทำงาน

4.3.6 การเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

4.3.7 การสร้างความยืดหยุ่นและถ้าทายในเรื่องของอัตรากำลัง

4.3.8 การลดค่าใช้จ่ายต่อหัวทางการบริหาร

4.4 รูปแบบของการประสานแผน

4.4.1 การทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรแบบจับคู่ (Pairwise or Dyadic Inter Organization)

4.4.2 การทำงานร่วมกันในลักษณะชุดขององค์กร (Inter Organizational Set)

4.4.3 การทำงานในลักษณะเครือข่าย (Inter Organization network or networking organization) หรือ ลักษณะพหุภาคี

4.5 เทคนิคที่ใช้ในการประสานแผน

การประสานระหว่างองค์กร การวางแผนร่วมกันในการดำเนินงาน

4.5.1 การใช้รูปแบบคณะกรรมการ

4.5.2 การใช้ระบบงบประมาณ

4.5.3 การสร้างองค์กรแบบเครือข่าย (Networking organization) ในการประสานแผนการนำแผนไปปฏิบัติ

5. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของหุ้นส่วน

การส่งเสริมการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมตามหลักการของการจัดการภาครัฐยุคใหม่ (New Public Management) และการบริการภาครัฐยุคใหม่ (New Public Service) ถือได้ว่าเป็นเงื่อนไข และเป็นกุญแจดอกสำคัญของความสำเร็จของการพัฒนาระบบราชการให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและเอื้อต่อประโยชน์สุขของประชาชน เพราะกระบวนการการมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุน และส่งเสริมให้ระบบราชการมีพลัง

ในการพัฒนาประเทศอย่างสร้างสรรค์ อันเป็นเป้าหมายหลักของการพัฒนาราชการยุคใหม่ที่เป็นราชการระบบเปิด การมีส่วนร่วมของประชาชน (People's Participation) ถือเป็นหลักการสากลที่อารยประเทศให้ความสำคัญ และเป็นประเด็นหลักในการพัฒนาการบริหารภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ที่มีรูปแบบการบริหารงานภาครัฐเป็น “การบริหารภาครัฐเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน” (ทงศักดิ์ เหมือนเคย, 2554)

การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง กระบวนการที่ประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแนวทางร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา โดยระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน มี 5 ระดับ คือ

1. ระดับการให้ข้อมูล เป็นการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นการสื่อสารทางเดียว แต่เป็นระดับที่สำคัญ เพราะเป็นการเริ่มต้นที่ส่วนราชการเปิด โอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการอื่น ๆ ต่อไป
2. ระดับการปรึกษาหารือ เป็นการรับฟังความคิดเห็น โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็น บอกข้อปัญหา และข้อเสนอแนะต่าง ๆ กับส่วนราชการ
3. ระดับการเข้ามาเกี่ยวข้อง เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้องในกระบวนการกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน/โครงการ การมีส่วนร่วมในระดับนี้อาจดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการที่มีตัวแทนภาคประชาชนเข้าร่วม
4. ระดับการร่วมมือ เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในบทบาทหรือในฐานะหุ้นส่วนหรือภาคีในการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานภาครัฐ
5. ระดับการเสริมอำนาจประชาชน เป็นระดับสูงสุดของการมีส่วนร่วมของประชาชนซึ่งเป็นระดับของการมอบอำนาจการตัดสินใจให้ประชาชนเป็นผู้กำหนด (สำนักความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ, สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2552)

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างเป็นทางการ แม้ว่าจะมีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมตามหลักประชาธิปไตยโดยตรงในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่นับตั้งแต่ช่วงเวลาดังกล่าวเป็นเวลากว่าทศวรรษจนมีการบังคับใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ซึ่งมีเจตนารมณ์ที่ชัดเจนในการส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานท้องถิ่นและกระจายอำนาจ

ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพิ่มขึ้น เพื่อเป็นฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตยระดับประเทศ กลับพบว่าประชาชนใช้สิทธิตามกฎหมายได้ไม่ได้อย่างจำกัด การที่ประชาชนมีสิทธิแต่กลับใช้สิทธิในเรื่องดังกล่าวน้อยนั้น จึงมีประเด็นคำถามที่น่าสนใจว่าควรเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนด้วยหลักการใด โดยทั่วไปแล้วหลักการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนกับภาครัฐจะหมายถึง การเปิด โอกาสให้ประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนของสังคมได้เข้ามามีส่วนร่วมกับภาครัฐ ซึ่ง International Association for Public Participation ได้แบ่งรูปแบบของการบริหารงานภาครัฐแบบมีส่วนร่วม (Forms of Participatory Governance) หรือการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนกับการบริหารงานของภาครัฐ ออกเป็น 5 ระดับ ดังที่กล่าวมาข้างบนและสามารถจัดทำเป็นแผนภูมิได้ดังนี้

ตารางที่ 2 ระดับหรือบทบาทการมีส่วนร่วมของประชาชน

เพิ่มระดับหรือบทบาทการมีส่วนร่วมของประชาชน				
ข้อมูลข่าวสาร Inform	ปรึกษาหารือ Consult	เข้ามามี บทบาท Involve	สร้างความร่วมมือ Collaboration	เสริมอำนาจ Empower
สัญญาต่อ ประชาชน: เราจะทำให้ ประชาชน ได้รับ	สัญญาต่อ ประชาชน: เราจะให้ข้อมูล ข่าวสารแก่ ประชาชน รับ ฟังความคิดเห็น รวมทั้ง ตระหนักถึง ข้อมูลและความ คิดเห็นจาก ประชาชนใน การตัดสินใจ	สัญญาต่อ ประชาชน: เราจะทำงาน กับประชาชน เพื่อให้ความ คิดเห็นและ ข้อมูลจาก ประชาชน สะท้อนใน ข้อมูลข่าวสาร ทางเลือก	สัญญาต่อ ประชาชน: เราจะร่วมงานกับ ประชาชนเพื่อให้ ข้อเสนอแนะและ ความคิดใหม่ รวมทั้งนำขอ เสนอแนะของ ประชาชนมาเป็น ส่วนหนึ่งของการ ตัดสินใจให้มาก ที่สุดเท่าที่จะทำได้	สัญญาต่อ ประชาชน: เราจะปฏิบัติ สิ่งที่ประชาชน ตัดสินใจ

ตารางที่ 3 ระดับหรือบทบาทการมีส่วนร่วมของประชาชน

เพิ่มระดับหรือบทบาทการมีส่วนร่วมของประชาชน

ข้อมูลข่าวสาร Inform	ปรึกษาหารือ Consult	เข้ามา มีบทบาท Involve	สร้างความร่วมมือ Collaboration	เสริมอำนาจ Empower
รูปแบบ : 1. การ ประชาสัมพันธ์ 2. จัดทำรายงาน ผลงานประจำปี 3. จดหมายข่าว	รูปแบบ : 1. การลงพื้นที่ ชุมชนของ เทศบาล 2. การประเมิน ผลการ ดำเนินงาน	รูปแบบ: 1. ศูนย์รับเรื่อง ร้องทุกข์ โดยตัวแทน ประชาชน 2. ระบบ อาสาสมัคร	รูปแบบ: 1. คณะกรรมการ ร่วมเอกชน- ท้องถิ่นด้านภาษี 2. คณะกรรมการ พัฒนา	รูปแบบ: 1. การแก้ไข ความขัดแย้ง โดยประชาคม 2. สภาเมือง

ที่มา : อนุรักษ์ โสคติพันธุ์ (2553)

1. การให้ข้อมูลข่าวสาร (Inform) ถือเป็นการมีส่วนร่วมของประชาชนในระดับต่ำที่สุดแต่เป็นระดับที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นก้าวแรกของการที่ภาคราชการจะเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าสู่กระบวนการมีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ วิธีการให้ข้อมูลสามารถใช้ช่องทางต่าง ๆ เช่น ข้อมูลข่าวสารผ่านทางสื่อต่าง ๆ การจัดนิทรรศการ จดหมายข่าว การจัดงานแถลงข่าว ติดประกาศและการให้ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ เป็นต้น

2. การรับฟังความคิดเห็น (Consult) เป็นกระบวนการที่เปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลข้อเท็จจริงและความคิดเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจของหน่วยงานภาครัฐด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การรับฟังความคิดเห็น การสำรวจความคิดเห็น การจัดเวทีสาธารณะ การแสดงความคิดเห็นผ่านเว็บไซต์ เป็นต้น

3. การเกี่ยวข้อง (Involve) เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน หรือร่วมเสนอแนะทางที่นำไปสู่การตัดสินใจ เพื่อสร้างความมั่นใจให้ประชาชนว่าข้อมูลความคิดเห็นและความต้องการของประชาชนจะถูกนำไปพิจารณาเป็นทางเลือกในการบริหารงานของภาครัฐ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพิจารณาประเด็นนโยบายสาธารณะ ประชาพิจารณ์ การจัดตั้งคณะทำงานเพื่อเสนอแนะประเด็นนโยบาย เป็นต้น

4. ความร่วมมือ (Collaboration) เป็นการให้กลุ่มประชาชนผู้แทนภาคสาธารณะมีส่วนร่วม โดยเป็นส่วนร่วมกับภาครัฐในทุกขั้นตอนของการตัดสินใจ และมีการดำเนินกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เช่น คณะกรรมการที่มีฝ่ายประชาชนร่วมเป็นกรรมการ เป็นต้น

5. การเสริมอำนาจแก่ประชาชน (Empower) เป็นขั้นที่ให้บทบาทประชาชนในระดับสูงที่สุด โดยให้ประชาชนเป็นผู้ตัดสินใจ เช่น การลงประชามติในประเด็นสาธารณะต่าง ๆ

5. เครือข่าย (Network)

ความหมายของเครือข่าย

Wheatly (1999) กล่าวว่า สรรพสิ่งทั้งหลายต่างก็มีการพึ่งพาอาศัยกัน มีการอยู่รวมกันเป็นกลุ่มก้อน เป็นข่ายใยแห่งความสัมพันธ์ มีความเป็นอิสระต่อกัน และมีตัวตนที่แท้จริง กล่าวคือ สรรพสิ่งทั้งหลายเป็นเครือข่ายที่เชื่อมโยง มีการขยายผลและเติบโตอย่างต่อเนื่อง สามารถปรับเปลี่ยนรูปร่าง รูปทรงและเปลี่ยนพลังงานเพื่อการเข้าสู่ภาวะที่เหมาะสม

E.Mark Hanson (2003) ได้ให้ความหมายของเครือข่าย (Network) ว่า หมายถึงรูปแบบหนึ่งของการประสานงานของบุคคล กลุ่ม องค์กร หรือ หลายองค์กรที่มีทรัพยากรของตัวเอง ซึ่งเข้ามาประสานงานกันอย่างมีระยะเวลาพอสมควร จะมีกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ก็ตาม แต่จะมีการวางรากฐานเอาไว้เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีความต้องการจะขอความช่วยเหลือหรือขอความร่วมมือจากกลุ่มอื่น ๆ เพื่อแก้ปัญหาและสามารถติดต่อกันต่อไปได้ และคนที่ปัจเจกบุคคลหรือสถาบันมารวมกันเป็นกลุ่มนั้น จะต้องมีความสนใจในเรื่องหนึ่งเรื่องใดร่วมกัน แต่อย่างไรก็ตามเพียงการรวมกลุ่มเท่านั้นยังไม่อาจเป็นเครือข่ายงานได้ เพราะจะมีลักษณะเพียงการทางานร่วมกันคือมีบุคคลร่วมสนทนากัน หากจะให้เป็นเครือข่ายที่ดีได้ต้องมีปัจจัยความร่วมมือกันที่จะติดต่อสื่อสาร เต็มใจที่จะประสานงานกัน และที่สำคัญสมาชิกต้องยอมรับที่จะทำกิจกรรมร่วมกัน ไม่ใช่เพียงแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเท่านั้น

ประเวศ วะสี (2541) กล่าวถึง เครือข่ายทางสังคมที่มีการขยายตัวออกไปว่า เครือข่ายทางสังคมจะคล้ายเครือข่ายในสมอง โดยโครงสร้างของสมองนั้นจะทำให้เกิดการเรียนรู้ในระดับที่สูงเพื่อการมีชีวิตรอด และโครงสร้างทางสังคมจะมีวิวัฒนาการไปเหมือนโครงสร้างทางสมองมากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของสังคม จากสังคมใช้อำนาจ ไปเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และการที่จะเกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องปรับเปลี่ยน โครงสร้างทางสังคมจากแนวดิ่งไปเป็นเครือข่ายสังคมที่มีการโยงใย ความสัมพันธ์ในทุกทิศทาง เป็นเครือข่ายทางสังคมแห่งกัลยาณมิตรหรือเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Social Networks) โดยที่เครือข่ายสังคมจะต้องมีความสามารถใน

การเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องหรือมีการขยายแนวคิด กระบวนการ ออกไปจึงจะสามารถปรับตัวให้อยู่ในดุลยภาพได้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545) ให้ทัศนะเกี่ยวกับนิยามของเครือข่ายว่า มีความหมายแตกต่างกันไปตามมุมมองของแต่ละคน และให้นิยามของเครือข่ายเพื่อการปฏิรูปการศึกษาว่า หมายถึง “การที่ปัจเจกบุคคล องค์กร หน่วยงาน หรือสถาบันใด ๆ ได้ตกลงที่จะประสาน เชื่อมโยงเข้าหากันภายใต้วัตถุประสงค์หรือข้อตกลงอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันอย่างเป็นระบบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปฏิรูปการศึกษา” กลุ่มเครือข่ายนั้น ต้องมีการแสดงออกเป็นการลงมือกระทำกิจกรรมร่วมกัน

วิจิต นันทสุวรรณ และจางง แรกพิณิจ (2545) กล่าวถึงเครือข่ายการเรียนรู้ว่า คือ การที่ชาวบ้านรวมตัวกัน ขบคิดปัญหาของเขา รวมพลังแก้ปัญหา และหาผู้นำขึ้นมาจากหมู่บ้านด้วยตัวเอง แล้วรวมตัวกันเพื่อมีอำนาจต่อรอง มีการต่อสู้ทางความคิด มีการเรียนรู้จากภายนอก มีการไปมาหาสู่เรียนรู้ดูงานด้วยกัน จนกระทั่งเกิดกระบวนการแก้ปัญหาได้ ส่งผลให้การทามาหากินและเศรษฐกิจแต่ละครอบครัวดีขึ้น

ธนา ประมุขกุล (2547) ให้ความหมายของคำว่า “เครือข่าย” คือ ภาพข่ายใยแมงมุมซึ่งแสดงให้เห็นการถักทอโยงใยกันของเส้นใยที่พาดผ่านกันมาหลายเส้น หลากทิศทาง ดังนั้น คำว่าเครือข่าย คือ “การเชื่อมโยงอย่างมีเป้าหมาย” เป็นการเชื่อมโยงระหว่างระบบที่ปฏิบัติการอยู่เข้าด้วยกัน เช่นการเชื่อมโยงคอมพิวเตอร์เข้าเป็นเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นต้น หรืออาจเป็น การเชื่อมโยงระหว่างบทบาทของบุคคล/องค์กรต่าง ๆ ภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมใด ๆ ของภาคีสมาชิก ดังนั้นเครือข่ายจึงเป็นรูปแบบการทำงานในลักษณะสร้างความร่วมมือประสานงานกันในแนวราบระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยสรรพกำลังอันรวมถึง คน สติปัญญา ความสามารถและทรัพยากรในการทำงานเพื่อเอาชนะอุปสรรคที่จุดอ่อนของระบบราชการ และเป็นแนวทางที่ตรงกันกับแนวคิดของการพัฒนาที่ยืดพื้นที่ ประสานภารกิจ และร่วมทรัพยากร (Area, Function and Participation) เป็นกลยุทธ์ ในการพัฒนา

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายคนได้แยกการให้ความหมายของกลุ่มและเครือข่ายไว้ต่างกันกล่าวคือ กลุ่ม หมายถึง บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมกันหรือมาปรึกษาหารือกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อที่จะแก้ไขหรือจัดข้อขัดข้องในเรื่องนั้น ๆ หรือปัญหานั้นๆ ให้หมดไป หรือให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของตนเองที่มีจุดหมายเอาไว้ เครือข่าย (Network) หรือเครือข่ายทางสังคม (Social Network) หมายถึง

1. ตาข่าย (Net) ที่โยงใยถึงกันและพร้อมที่จะ “Work” เมื่อต้องการใช้งาน
2. รูปแบบหนึ่งของการประสานงานของบุคคล กลุ่ม หรือองค์กรหลายองค์กร ที่ต่างก็มีทรัพยากรของตัวเอง มีเป้าหมาย มีวิธีการทำงาน และมีกลุ่มเป้าหมายของตัวเอง บุคคล กลุ่มหรือองค์กรเหล่านี้ได้เข้ามาประสานงานกันอย่างมีระยะเวลานานพอสมควร แม้อาจจะไม่ได้มีกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอก็ตาม แต่ก็จะมีการวางรากฐานเอาไว้ เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีความต้องการที่จะขอความช่วยเหลือ หรือขอความร่วมมือจากกลุ่มอื่น ๆ เพื่อแก้ปัญหา ก็สามารถติดต่อไปได้
3. การเชื่อมโยงร้อยรัดเอาความพยายามและการดำเนินงานของฝ่ายต่าง ๆ เข้าด้วยกัน อย่างเป็นระบบและอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อปฏิบัติการกิจอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน โดยที่แต่ละฝ่ายยังคงปฏิบัติการหลักของตนต่อไปอย่างไม่สูญเสียเอกลักษณ์ และปรัชญาของตนเอง การเชื่อมโยงนี้อาจเป็นรูปของการรวมตัวกันแบบหลวม ๆ เฉพาะกิจตามความจำเป็น หรืออาจอยู่ในรูปของการจัดองค์กรที่เป็น โครงสร้างของความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน
4. สายใยของความสัมพันธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม ระหว่างบุคคลหนึ่งกับบุคคลอื่น ๆ อีกหลาย ๆ คน
5. ระบบความสัมพันธ์ในสังคมมนุษย์ ที่ว่าด้วยความสัมพันธ์เชิงวัฒนธรรม ความสัมพันธ์เชิงอำนาจ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
6. ความสัมพันธ์ที่อิงอาศัยที่เป็นไปตามกฎของการไหลเลื่อนไปมาระหว่างความไว้ระเบียบกับการจัดระเบียบ และระหว่างการแตกดับกับการเกิดขึ้นใหม่ที่พร้อม จะสานต่อกับสิ่งต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นการสานต่อกับปัจเจกบุคคล กลุ่มและองค์กรเครือข่าย เพื่อเข้ามาสร้างสรรค์คุณค่าใหม่ ความรู้ใหม่ หรือสังคมใหม่อย่างเหมาะสม โดยยึดหลักของความไว้วางใจที่มีต่อกัน ในฐานะที่ทุกกระบวนการเป็นระบบเปิดที่มีการเชื่อมโยงต่อกัน และเพื่อให้เกิดการกระทำตามภารกิจนั้น ๆ จนบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
7. สายใย (Web) ของความสัมพันธ์ทางสังคม มีความเป็นเอกภาพ มีพลังความยึดโยง (cohesive) และการสนับสนุนเกื้อกูลซึ่งกันและกัน
8. การที่คนมาพบปะกัน มาประชุมกัน และทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อกันเพราะมีสิ่งที่ยึดโยงใจระหว่างสมาชิกเข้าด้วยกัน คือ สัมพันธภาพของสมาชิกในเครือข่าย โดยบุคคลจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างกันบนพื้นฐานของความเท่าเทียมในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านโอกาสในการสื่อสาร การเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสาร และการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ร่วมกัน

9. การเชื่อมต่อระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ แล้วขยายผลออกไปเป็นวงกว้างเพื่อให้สังคมเกิดการพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น และในการเชื่อมต่อระหว่างมนุษย์นั้นจะเป็นความสัมพันธ์กลับในเชิงบวก ที่จะส่งผลให้เกิดพลังทวีคูณ (Reinforcing) เกิดการขยายผลแบบก้าวกระโดด (Quantum leap) เป็นพลังสร้างสรรค์ที่เปลี่ยนคุณภาพอย่างฉับพลัน (Emergence) โดยเป้าหมายที่ปรารถนาในการสร้างเครือข่าย คือ การนำเอาจิตวิญญาณที่สร้างสรรค์ของมนุษย์มาถักทอเชื่อมโยงกัน ซึ่งการสร้างเครือข่ายนั้นสามารถพิจารณาได้จากระบบสิ่งมีชีวิต ที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน ดังนั้นจะต้องสร้างโอกาสในการเชื่อมโยงเครือข่ายและมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา (ลองผิด-ลองถูก) โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการสื่อสารจะต้องเข้ามามีบทบาทที่สำคัญในการสร้างเครือข่าย

10. ความร่วมมือที่เป็นไปได้ทั้งในระบบบุคคล องค์กรและสถาบันอาจมีขอบข่ายและขนาดตั้งแต่เล็ก ๆ ภายในชุมชน ไปจนถึงระดับจังหวัด ภูมิภาค ประเทศและระหว่างประเทศ เป็นสายใยของความสัมพันธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม ระหว่างบุคคลหนึ่งกับบุคคลอื่น ๆ และอีกหลาย ๆ คน ซึ่งเป็นการมองในมิติของการจัดโครงสร้างทางสังคมที่เอื้อต่อการเสริมสร้างและความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่มคนในสังคมที่มีต่อกัน

11. ชุมชนแห่งสำนึก (Conscious Community) ที่สมาชิกต่างเป็นส่วนหนึ่งของระบบโดยรวมที่มีความสัมพันธ์กันอย่างแนบแน่น อาจจะช่วยพื้นฐานของระบบคุณค่าเก่า หรือ เป้าประสงค์ใหม่ของการเข้ามาทำงานร่วมกัน ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตรที่บุคคลและกลุ่มคนต่างมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมที่สนใจร่วมกัน มีความสัมพันธ์และการตัดสินใจร่วมกัน โดยมีพันธะเชื่อมโยงระบบใหญ่บนพื้นฐานแห่งความเป็นอยู่ที่ดีร่วมกัน และมีการติดต่อสื่อสารด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้กลุ่มหรือเครือข่ายมีความยั่งยืน (Communication and Network)

12. เครื่องมือทางสังคมในรูปแบบของประชาสังคม ที่ผู้คนในสังคมเห็นวิกฤตการณ์หรือสภาพปัญหาในสังคมที่สลัดซับซ้อนที่ยากแก่การแก้ไข มีวัตถุประสงค์ร่วมกันมารวมตัวกันเป็นกลุ่มหรือองค์กร (Civic group/organization) ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน หรือภาคสังคม (ประชาชน) ในลักษณะที่เป็นหุ้นส่วนกัน (Partnership) เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา หรือกระทำการบางอย่างให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ด้วยความรัก ความสมานฉันท์ ความเอื้ออาทรต่อกันภายใต้ระบบการจัดการ โดยมีการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายและประชาคมที่รวมกลุ่มขององค์กรอิสระ สาธารณประโยชน์ ปัจเจกชนและสาธารณชนเข้าด้วยกัน โดยในเครือข่ายประชาคมนั้น กระบวนการเชื่อมประสาน การถ่ายทอดความคิดเห็น ทศนคติ

และประสบการณ์ทางการเมืองจะยกระดับจิตสำนึกของปัจเจกบุคคล จากการเป็นฝ่ายถูกกระทำมาเป็นฝ่ายกระทำต่อสังคม

13. การที่ปัจเจกบุคคล องค์กร หน่วยงานหรือสถาบันใด ได้ตกลงที่จะประสานเชื่อมโยงเข้าหากันภายใต้วัตถุประสงค์ หรือข้อตกลงอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันอย่างเป็นระบบ โดยมีจุดหมายเพื่อกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การปฏิรูปการศึกษา โดยกลุ่ม เครือข่ายนี้ต้องการแสดงออกเป็นการลงมือกระทำกิจกรรมร่วมกัน

14. รูปแบบการประสานงานกลุ่มของคนหรือองค์กร ที่สมัครใจแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน หรือกิจกรรมร่วมกัน ช่วยเหลือกัน โดยการติดต่อสื่อสารอาจทำได้ทั้งการผ่านศูนย์กลางหรือแม่ข่าย และการติดต่อโดยตรงระหว่างกลุ่ม ซึ่งมีการจัดรูปแบบหรือจัดระเบียบที่ยังคงความอิสระ โดยมีรูปแบบการรวมตัวแบบหลวม ๆ ตามความจำเป็น หรือเป็นโครงสร้างที่มีความชัดเจน

15. ความร่วมมือและการเปิดรับของฝ่ายต่าง ๆ ที่จะมีข้อตกลงร่วมกันในการ ทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งข้อกำหนดที่เกิดขึ้นนั้นเป็นความพยายามที่จะระดมทรัพยากร กระบวนการ ความรู้และวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จจากการร่วมมือและการเปิดรับในสิ่งใหม่ ๆ นั้นเสมอ

16. การสร้างสัมพันธภาพทางสังคมในการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อยกระดับแนวคิดและ กิจกรรมที่ทำร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อสังคมที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ โดยเป็นการเชื่อมโยงสายสัมพันธ์อย่างหลวม ๆ ของปัจเจกบุคคล กลุ่ม องค์กรและสถาบัน ซึ่งสมาชิกในเครือข่ายเข้าร่วมกิจกรรมตามความเหมาะสม ภายใต้กฎเกณฑ์หรือเป้าหมายร่วมและมีการปฏิบัติอย่างไม่สูญเสียเอกลักษณ์และปรัชญาของตน รวมทั้งมีการทำงานร่วมกันทั้งในงานเฉพาะหน้า และการประสานผลประโยชน์ที่ขยายวงกว้างออกไป

17. สังคมแห่งกัลยาณมิตร หรือเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning social networks) โดยเครือข่ายสังคม จะต้องมีความสามารถในการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง หรือมีการขยายแนวคิดกระบวนการออกไปจึงจะสามารถปรับตัวให้อยู่ในดุลยภาพได้

18. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในชุมชนที่กว้างขวาง เพื่อสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมที่ยุติธรรม และกาสร้างเครือข่ายที่กว้างขวางมากกว่าในอดีต เพื่อสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาที่ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนและเครือข่ายหรือเพื่อรู้เท่าทันการเชื่อมโยงเครือข่ายของเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ไร้พรมแดน

6. ความแตกต่างระหว่าง “กลุ่ม” กับ “เครือข่าย”

กลุ่ม

เป็นการเชื่อมโยงปัจเจกบุคคลที่มีการรวมตัวกันอย่างใกล้ชิดกว่า มีเอกลักษณ์ และปรัชญาการทำงานที่ชัดเจนประกอบด้วยบุคคลที่มีความคิด ความเชื่อเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน ผ่านประสบการณ์ต่าง ๆ ร่วมกัน ในขณะที่เดียวกันก็มีกิจกรรมต่าง ๆ ที่เหมือนหรือใกล้เคียงกันมีพันธกิจร่วมกัน และดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

ส่วนเครือข่าย

เป็นการเชื่อมโยงสายสัมพันธ์อย่างหลวม ๆ ของปัจเจกบุคคล กลุ่ม องค์กร และสถาบันโดยที่สมาชิกในเครือข่ายเข้าร่วมทำกิจกรรมตามความเหมาะสม ภายใต้กฎเกณฑ์หรือเป้าหมายร่วมและมีการปฏิบัติอย่างไม่สูญเสียเอกลักษณ์ และปรัชญาของตนและมีการทำงานร่วมกันทั้งงานเฉพาะหน้าและการประสานผลประโยชน์ที่ขยายวงกว้างออกไป ประกอบด้วยบุคคลที่มีความคิด ความเชื่อเหมือนกันหรือต่างกันได้ แต่ทุกคน ต่างมุ่งเน้นการดำเนินการเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายหลักร่วมกัน ในขณะที่เป้าหมายย่อย ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกของเครือข่ายอาจแตกต่างกันไป ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากความคิด ความเชื่อ ประสบการณ์ การกระทำพันธกิจและเป้าหมาย

7. องค์ประกอบของเครือข่าย

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545) กล่าวถึงองค์ประกอบของเครือข่าย 7 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การรับรู้มุมมองด้วยกัน (Common Perception) ที่ถือว่าเป็นหัวใจของเครือข่าย สมาชิกที่เข้ามาอยู่ในเครือข่ายต้องมีความรู้สึกนึกคิดและรับรู้ร่วมกันถึงเหตุผลการเข้าร่วมเป็นเครือข่าย เช่น มีความเข้าใจในปัญหาและมีจิตสำนึกในการแก้ปัญหาาร่วมกัน มีประสบการณ์ในปัญหาาร่วมกัน และมีความต้องการความช่วยเหลือในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน เป็นต้น

2. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Common vision) เป็นการมองเห็นภาพของจุดหมายในอนาคตร่วมกันระหว่างสมาชิกในกลุ่มที่รับรู้เข้าใจถึงทิศทางเดียวกัน และการมีเป้าหมายที่จะไปด้วยกันจนทำให้กระบวนการเคลื่อนไหวมีพลังและเกิดเอกภาพ

3. การมีผลประโยชน์และความสนใจร่วมกัน (Mutual Interest/Benefit) เช่น เกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับ โอกาสในความก้าวหน้า ความสุข ความพึงพอใจ ฯลฯ

4. การมีส่วนร่วมของสมาชิกเครือข่ายอย่างกว้างขวาง (All stakeholders' participation) เป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมลงมือกระทำอย่างแท้จริง

5. การเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (Complementary Relationship) โดยใช้จุดแข็งของฝ่ายหนึ่ง ไปช่วยแก้ปัญหาจุดอ่อนของอีกฝ่ายหนึ่ง

6. การพึ่งพิงอิงร่วมกัน (Interdependence) ระหว่างสมาชิกของเครือข่าย เพื่อเป็นการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน และยังส่งผลให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยอัตโนมัติ

7. การปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน (Interaction) สมาชิกในเครือข่ายต้องทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกันที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเครือข่ายด้วย

ปาริชาติ สถาปิตานนท์ และชัยวัฒน์ ธีระพันธ์ (2546) กล่าวถึง สมการที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่สำคัญต่อการเสริมสร้างเครือข่าย คือ การถ่ายทอดความรู้ ทักษะ การสื่อสาร การบริหารข้อมูลข่าวสาร และการปฏิสัมพันธ์เพื่อนำไปสู่การตีความหมายหรือการสร้าง ความหมายร่วม และสุดท้ายคือการเห็นและเข้าใจในเป้าหมายร่วม

พระมหาสุทิตย์ อากาศโร (2547) กล่าวว่า จุดร่วมที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็นเครือข่าย ได้แก่

1. หน่วยชีวิต หรือ สมาชิก ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบเบื้องต้นของความเป็นเครือข่าย และเป็นองค์ประกอบหลักที่ก่อให้เกิดความเป็นเครือข่าย
2. จุดมุ่งหมาย เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เพราะความเป็นเครือข่าย หมายถึง การร่วมกันอย่างมีจุดหมาย เพื่อทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์และกระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น
3. การทำหน้าที่อย่างมีจิตสำนึก สิ่งที่จะยึดเหนี่ยวสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน คือ การทำหน้าที่ต่อกัน และกระทำอย่างมีจิตสำนึกต่อส่วนรวม
4. การมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยน ในองค์ประกอบของความเป็นเครือข่าย จะต้องมี การพึ่งพาอาศัย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ
5. ระบบความสัมพันธ์และการสื่อสาร เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อเครือข่าย ได้แก่ ข้อมูลและการสื่อสารระหว่างกันทั้งการสื่อสารระหว่างปัจเจกบุคคล กลุ่มกับกลุ่ม และระหว่างเครือข่ายกับเครือข่าย รวมทั้งระบบความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

8. การบริหารจัดการเครือข่าย

ปารีชาติ สถาปิตานนท์ และชัยวัฒน์ ธิรพันธ์ (2546) ได้กล่าวถึงแนวคิดของการจัดการ เครือข่าย ก่อให้เกิดประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญต่อการจัดการเครือข่าย มี 6 ประการ โดยมีการประสานสอดคล้องกันอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงเป็น แสงสว่างแห่งดวงดาว คือ

1. จุดมุ่งหมายร่วม การทำงานเครือข่ายจะเกิดประสิทธิภาพสูง ทุกฝ่ายสามารถ กำหนดจุดหมายร่วมกันได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจุดหมายที่ทุกฝ่ายเห็นและต้องการให้เกิดขึ้น
2. บุคคลในเครือข่ายจะต้องมีจิตสำนึกร่วม มีความถนัดในงานที่ทาและมี ส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน รวมทั้งได้รับผลประโยชน์จากความเป็นสมาชิกในเครือข่าย
3. การเชื่อมโยง โดยอาจเชื่อมต่อกันผ่านการทากิจกรรมต่าง ๆ โดยมีศูนย์ ประสานงานและการเชื่อมต่อโดยเทคโนโลยี
4. การสร้างความรู้สึกร่วม หลังจากการเข้าร่วมเครือข่ายแล้ว ทุกฝ่ายจะต้องมี ความรู้สึกร่วมกับกระบวนการทำงานของเครือข่าย เพื่อให้เกิดพลังในการผลักดันสู่เป้าหมาย
5. การพัฒนาระบบที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ระบบการทำงานของเครือข่าย จะต้องสามารถและพัฒนาให้เกิดระบบการบริหารจัดการที่โปร่งใส และตรวจสอบได้ทุก ฝ่ายซึ่งจะเป็นการสร้างความรู้สึที่ดีต่อทุกฝ่าย และผู้ที่จะมาวมเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่าย
6. การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบการติดต่อสื่อสารและสารสนเทศเป็น สิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อความยั่งยืนของเครือข่าย เพราะจะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทราบถึงกิจกรรมความเคลื่อนไหวของเครือข่ายแนวคิดการจัดการเครือข่ายทั้ง 6 ประการ สามารถนำมากำหนดเป็นเป้าหมายของการทำงานในเชิงรุกของเครือข่ายได้ จุดมุ่งหมายร่วม การจัดการระบบข้อมูล การพัฒนาระบบที่โปร่งใส การเชื่อมโยง การสร้างความรู้สึกร่วมคน

9. กระบวนการทำงานของเครือข่าย

การทำงานร่วมกัน ถือได้ว่าเป็นภารกิจที่สำคัญของการรวมตัวกันเป็นเครือข่าย กล่าวคือ ความเป็นเครือข่ายมีความสัมพันธ์กับงานและสัมพันธ์ภาพระหว่างกัน ซึ่งงาน/ภารกิจ และความเป็นภาคีต่อกันนั้น จะนำไปสู่การเรียนรู้และการสร้างกระบวนการความเคลื่อนไหว ทางสังคม ดังนั้นกระบวนการทำงานของเครือข่าย สามารถพิจารณาได้จากการทำงาน สัมพันธภาพ การเรียนรู้และความเคลื่อนไหวที่นำไปสู่การจัดการกับสิ่งต่าง ๆ ภายใต้บริบท

ที่เกิดขึ้น โดยแต่ละเครือข่ายก็มีกระบวนการทำงานที่แตกต่างกันไปตามสถานการณ์และเป้าหมายที่กำหนด ในที่นี้ จะกล่าวถึง กระบวนการทำงานของเครือข่ายต่าง ๆ มีลักษณะร่วมกันใน 4 ประเด็น คือ

1. กระบวนการทำงานที่เชื่อมประสานจากจุดเล็กและขยายไปสู่หน่วยใหญ่ในกระบวนการทำงานของเครือข่ายนั้น ไม่ว่าจะ เป็นเครือข่ายระดับใดหรือประเภทใด สิ่งที่เครือข่ายต่าง ๆ ดำเนินการในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน คือ การทำงานที่เชื่อมประสานจากประเด็นเล็ก ๆ แล้วขยายไปสู่การทำงานที่หลากหลายขึ้น โดยเป็นการขยายทั้งกิจกรรม พื้นที่ และเป้าหมาย การดำเนินการ กล่าวคือ เป็นกระบวนการทำงานที่ต่อยอดจากฐานงานเดิมที่กลุ่มเครือข่ายนั้นมีอยู่ และเป็นการแสวงหาแนวร่วมใหม่ เครือข่ายใหม่ ที่จะช่วยให้เครือข่ายนั้น ได้มีความรู้ ประสบการณ์และมีพลังอำนาจในการต่อรองกับกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ โดยเป็นการที่ทุกฝ่ายเข้ามาศึกษา เรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และพัฒนากิจกรรมร่วมกัน ตัวอย่างเช่น เครือข่ายวิद्यุชุมชนในจังหวัดลำปาง ที่ได้สานต่อและดำเนินกิจกรรมร่วมกับเครือข่ายการศึกษา กลุ่มเซรามิก กลุ่มทอผ้าไหม เครือข่ายสิ่งแวดล้อม เครือข่ายเศรษฐกิจชุมชน และองค์กรประชาชนใน 13 อำเภอ ฯลฯ ร่วมกันจัดตั้งเป็น “องค์กรชุมชนคนลำปาง” ที่ได้ดำเนินการเพื่อพัฒนากิจกรรมการสื่อสารการพัฒนาชุมชน การเสริมสร้างการเรียนรู้ และกิจกรรมเคลื่อนไหวของภาคประชาชนในจังหวัดลำปางการเริ่มต้นจากจุดเล็กและขยายเป็นหน่วยใหญ่ดังกล่าว เป็นกระบวนการหนึ่งของการทำงานในเครือข่าย โดยเป็นทั้งขั้นตอนของการก่อตัวและกระบวนการทำงาน ซึ่งเครือข่ายที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีความเข้มแข็งนั้น ส่วนหนึ่งมาจากการ ไม่มองข้ามในจุดเล็ก เริ่มต้นจากการทำงานในสิ่งที่รู้และเข้าใจแล้วค่อย ๆ เชื่อมประสานกับองค์กรอื่น เครือข่ายอื่นในประเด็นกิจกรรมที่ หลากหลาย ซึ่งเป็นผลให้การทำงานของเครือข่ายนั้นมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ในพื้นที่มากขึ้น และกระบวนการทำงานที่เชื่อมประสานของเครือข่ายในลักษณะนี้เป็นการทำงานที่ควบคู่กันไปทั้งการทำงานในระดับพื้นที่และการสานต่อไปในระดับนโยบาย นอกจากนี้ในกระบวนการทำงานของเครือข่ายนั้น เครือข่ายส่วนใหญ่จะใช้วิธีการทำงานที่หลากหลาย เช่น การใช้พื้นที่เป็นสถานที่ดำเนินการ การใช้ประเด็นปัญหาเป็นกิจกรรมในการขับเคลื่อนการใช้ศูนย์ประสานงานเป็นที่รวบรวมข้อมูล ฯลฯ ซึ่งกระบวนการทั้งหมดเน้นการใช้ความรู้ ประสบการณ์ที่มีอยู่ มาร่วมกันคิด ร่วมกันทำ โดยมีการปรับเปลี่ยนวิธีการไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้อาจประยุกต์การใช้วิธีการต่าง ๆ ในแต่ละช่วงของเครือข่าย ดังนี้ 1) ในช่วงการก่อตัวของเครือข่ายเพื่อหาแนวร่วมในการพัฒนากิจกรรมนั้นผู้ประสานเครือข่ายหรือแกนนำ

กลุ่ม จะต้องใช้วิธีการค้นหาแก่นนำ หาแนวร่วมอุดมการณ์ การแสวงหารูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสม และการจัดระบบองค์กร เพื่อให้กระบวนการก่อตั้งนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ในระยะขยายตัว จะใช้วิธีการประสานความร่วมมือ การกำหนดกิจกรรมที่เหมาะสมกับระดับความสัมพันธ์ รวมทั้งการหาความรู้ใหม่ เทคนิคใหม่ ในการพัฒนาเครือข่าย3) ในช่วงการเคลื่อนไหวทางสังคมหรือการจัดกิจกรรม เครือข่ายจะต้องมีความพร้อมในเรื่องของข้อมูลทุน การจัดการ และแนวร่วมที่หลากหลาย เพื่อให้การทำงานนั้นมีความต่อเนื่อง 4) ในช่วงหลังจากการดำเนินการตามเป้าหมายแล้ว จำเป็นต้องมีการรักษาพันธกรณี ความสัมพันธ์และการสื่อสารที่เป็นระบบ เพื่อให้เกิดขบวนการเคลื่อนไหวแบบใหม่ และเพื่อมิให้เครือข่ายอยู่ภาวะถดถอย โดยการเพิ่มเติมความรู้ การถอดบทเรียน หรือการประเมินตนเองอยู่ตลอดเวลา ด้วยวิธีการทำงานที่หลากหลาย จะทำให้เครือข่ายมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สามารถปรับเปลี่ยนตนเอง เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ ในการใช้วิธีการที่ หลากหลายของเครือข่ายนั้น ยังหมายถึงการใช้เทคนิค วิธีการ และเครื่องมือที่มีความแตกต่างในการจัดการกับประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งการจัดการเครือข่าย

2. การรักษาสัมพันธ์ภาพที่สร้างความรู้ ความหมาย และโลกทัศน์ร่วมกัน การที่เครือข่ายจะดำเนินการต่อไปได้นั้น การรักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกและภาคีใน เครือข่าย เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพราะถ้าไม่มีการรักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างกันแล้ว กิจกรรมและความเคลื่อนไหวของเครือข่ายอาจมีการยุติลง เพราะขาดภาคีร่วมดำเนินการ ดังนั้น ในกระบวนการทำงานและการจัดการเครือข่ายจะต้องคำนึงถึงการรักษาสัมพันธ์ภาพที่สร้างความรู้ ความหมาย และโลกทัศน์ร่วม กล่าวคือ หลังจากทีภาคีในเครือข่ายเห็นความจำเป็นของเครือข่ายว่า มีประโยชน์ต่อการพัฒนาเครือข่ายและการพัฒนาสังคม สิ่งทีคนในเครือข่ายนั้นจะพึงมีต่อกัน คือ การสร้างความรู้ และความหมายในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน เพราะคนในเครือข่ายเดียวกันย่อมจะรู้ความหมายของเครือข่ายมากกว่าคนอื่น ๆ การสร้างความรู้ ความหมายภายในเครือข่าย เป็นการสร้างโลกทัศน์หรือมุมมองในการพัฒนาเครือข่ายให้เข้มแข็ง และเป็นการขยายแนวคิดและกระบวนการให้กว้างขวางออกไป โดยการสื่อสารจะเป็นช่องทางที่นำไปสู่การสร้างพันธกรณีและการประสานผลประโยชน์ร่วมกัน การสื่อสารทั้งทางตรงและทางอ้อมของปัจเจกบุคคล กลุ่ม องค์กร จะทำให้เครือข่ายมองเห็นภาพความเคลื่อนไหว และการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถนำไปพัฒนาความเป็นเครือข่ายให้มีความเข้มแข็งในการรักษาสัมพันธ์ภาพเพื่อสร้างความรู้ ความหมาย และโลกทัศน์ร่วมนั้น สิ่งที่มีความสำคัญในการรักษาสัมพันธ์ภาพ คือ การสื่อสารระหว่างสมาชิกและภาคีในเครือข่ายเพื่อให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้มีโอกาส

ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน ดังนั้น 1) การสื่อสารจะทำให้สมาชิกในเครือข่ายมีโอกาสรับรู้ (Perception) เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้ทั่วถึง 2) การสื่อสารเป็นส่วนสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลร่วมมือกันค้นหาเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal) 3) การสื่อสารเป็นแนวทางที่ทำให้สมาชิกในเครือข่ายได้มีโอกาสเรียนรู้ (Learning) ความคิด ความรู้สึก ความเชื่อ และพฤติกรรมของกันและกันการแลกเปลี่ยน (Exchange) ข้อมูลและข้อคิดต่าง ๆ การฝึกเปิดใจกว้าง (Open mind) เพื่อยอมรับฟังความคิดเห็นและพฤติกรรม ตลอดจนการพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างกัน (Relationship development) และร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย 4) การสื่อสารมีส่วนสำคัญในการค้นหาและพัฒนา “อัตลักษณ์” (Identity) และบุคลิกลักษณะ (Character) ร่วมกันของสมาชิกในเครือข่ายและเป็นช่องทางในการนำเสนออัตลักษณ์และบุคลิกลักษณะดังกล่าวสู่สังคมภายนอก

3. การเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และการปรับตัว

เมื่อเครือข่ายมีการทำงานและมีการรักษาสัมพันธภาพที่สร้างสื่อความหมายร่วมกันแล้ว การเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และการปรับตัวเข้าหากัน เป็นสิ่งที่เครือข่ายส่วนใหญ่ได้ดำเนินการ เพราะการเรียนรู้และการปรับบทบาทเข้าหากันนั้นเป็นทั้งแนวคิดและวิธีการปฏิบัติ กล่าวคือ การที่เครือข่ายจะมีความเติบโตและมีความมั่นคงจะต้องมีการแสวงหาความรู้ มีการสะสมประสบการณ์ และมีการปรับบทบาท ในการสร้างความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกับกลุ่ม องค์กร เครือข่าย และหน่วยงานอื่นๆ ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างความรู้ใหม่ วิธีการใหม่ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งเพื่อให้เกิดการยอมรับในกระบวนการทำงานที่หลากหลาย ซึ่งการเสริมสร้างกระบวนการการเรียนรู้นั้น สามารถใช้เทคนิคและวิธีการต่างๆ เช่น การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม การพัฒนาผู้นำ การศึกษาแบบเจาะลึกในพื้นที่ และการถอดบทเรียนร่วมกัน เป็นต้น กระบวนการดังกล่าวเป็นกระบวนการเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในความหมายของเครือข่ายที่จะต้องมีการศึกษาเรียนรู้ การประสานความร่วมมือ และการรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน ในที่นี้หมายถึง การพึ่งพาอาศัยทั้งในด้านทุน ความรู้ ประสบการณ์ ที่สำคัญคือ ความร่วมมือ เพราะไม่มีเครือข่ายใดจะมีศักยภาพในการพัฒนาที่สมบูรณ์ ดังนั้น การเรียนรู้และการปรับบทบาทเข้าหากันจึงเป็นกระบวนการทำงานของเครือข่ายทางสังคม

4. การพัฒนากิจกรรมและความเคลื่อนไหวเพื่อสร้างขบวนการทางนวัตกรรม และวาทกรรมในการพัฒนา

ความเป็นเครือข่ายในยุคใหม่ นอกจากจะเป็นการสร้างความเป็นภาคีร่วมบนเส้นทางของนวัตกรรมการเรียนรู้ เช่น เครือข่ายอินเทอร์เน็ต เครือข่ายทางอากาศของวิทยุร่วมด้วยช่วยกันแล้ว การสร้างความเป็นเครือข่ายดังกล่าว ยังก่อให้เกิดกระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ที่ผู้คนในสังคมไม่จำเป็นต้องเห็นหน้าตา และพบปะซึ่งกันและกันหรืออาศัยพื้นที่ดำเนินการ เพียงแต่มี ความรู้สึกร่วมว่า จะต้องร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งพากัน ก็สามารถสร้างความ เป็นเพื่อน เป็นพี่ เป็นน้อง และความเป็นเครือข่ายได้ การเกิดขึ้นของนวัตกรรม เป็นกระบวนการทำงานของเครือข่ายในรูปแบบใหม่ ที่เน้นการประสานความร่วมมือและการช่วยเหลือซึ่งพวในคราวที่จำเป็นเท่านั้น โดยที่ต่างคนต่างอยู่และทำงานของตนแต่เมื่อมี ปัญหาเกิดกับสังคมทุกฝ่ายก็มาร่วมมือกัน โดยการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการติดต่อสื่อสาร กระบวนการดังกล่าว ก่อให้เกิดวาทกรรมในการพัฒนาที่จะนำไปสู่การสร้าง ความรู้ ความเข้าใจในสิ่งใหม่ โดยการใช้วาทกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาทดแทนคำพูดเดิม ๆ เช่น ประชาสังคม ประชารัฐ การบริหารแบบบูรณาการ เป็นต้น ซึ่งความหมายที่แท้จริงก็คือ การจัดการที่มีประสิทธิภาพขององค์กร และการใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกระบวนการทำงานของเครือข่ายดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า เครือข่ายเป็นกลยุทธ์ ที่สำคัญในการประสานความร่วมมือ เป็นการงานด้วยถ้อยทีถ้อยอาศัยระหว่างสมาชิกและภาคีร่วม โดยมีจุดเริ่มต้นจากการทำงานในพื้นที่และประเด็นเล็กๆ แล้วขยายกระบวนการเป็นเครือข่าย ที่กว้างออกไป พร้อมทั้งแสวงหาความรู้ใหม่ วิธีการใหม่ที่เหมาะสมกว่า โดยมีระบบการสื่อสารและนวัตกรรมใหม่เป็นเครื่องมือที่จะสร้างความหมายและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

10. การประสานงาน (Coordination)

10.1 ความหมายของการประสานงาน

“การประสานงาน” หมายถึง การติดต่อสื่อสารให้เกิดความคิด ความเข้าใจตรงกันในการร่วมมือปฏิบัติงานให้สอดคล้องทั้งเวลา และกิจกรรมที่จะต้องกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ไม่เกิดการงานซ้ำซ้อน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน การประสานงานจึงเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารและการปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์กร ความสำเร็จของการประสานงานขึ้นอยู่กับบทบาทและ ความสามารถของบุคลากรการประสานงานเกิดจากความต้องการให้งานที่ทำประสบผลสำเร็จ โดยผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรับผิดชอบที่จะทำงานเหล่านั้นเป็นไปตาม

ระยะเวลาที่กำหนด และจะต้องมีความสอดคล้องกันอย่างเหมาะสม มีการสื่อสารที่ตรงกันอย่างรวดเร็วและราบรื่น จะต้องสามารถทำให้ทุกฝ่ายเข้าร่วมทำงานอย่างมีจุดหมายเดียวกันตามในทางราชการได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ว่า การประสานงาน หมายถึง “การจัดระเบียบวิธีการทำงาน งานและเพื่อให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ไม่ทำให้งานซ้อนกัน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์กรนั้นอย่างสมานฉันท์ และมีประสิทธิภาพ” ส่วนทางธุรกิจนิยมที่จะให้ความหมายว่า การประสานงานหมายถึง “การติดต่อสื่อสารให้เกิดความคิดความเข้าใจตรงกันในการร่วมมือปฏิบัติงานให้ สอดคล้องทั้งเวลา และกิจกรรมที่จะต้องกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมานฉันท์เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ไม่เกิดการท้งายงานซ้ำซ้อน ขัดแย้งหรือเหลื่อมล้ำกัน”

10.2 องค์ประกอบของการประสานงาน

การประสานงานอาจพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญ ได้ดังนี้

10.2.1 ความร่วมมือ จะต้องสร้างสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย โดยอาศัยความเข้าใจ หรือการตกลงร่วมกันมีการรวบรวมกำลังความคิด วิธีการ เทคนิค และระดมทรัพยากรมาสนับสนุนงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเต็มใจที่จะทำงานร่วมกัน

10.2.2 จังหวะเวลา จะต้องปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละคน ตามกำหนดเวลาที่ตกลงกันให้ตรงเวลา

10.2.3 ความสอดคล้อง จะต้องพิจารณาความพอเหมาะพอดีไม่ทำงานซ้อนกัน

10.2.4 ระบบการสื่อสาร จะต้องมีการสื่อสารที่เข้าใจตรงกันอย่างรวดเร็วและราบรื่น

10.2.5 ผู้ประสานงาน จะต้องสามารถดึงทุกฝ่ายเข้าร่วมทำงานเพื่อตรงไปสู่จุดหมายเดียวกัน ตามที่กำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของงาน วิธีที่จะให้ได้รับความร่วมมือในการประสานงานการประสานงานไม่ควรจะกระทำโดยใช้อำนาจสั่งการแต่อย่างเดียว ควรใช้ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเป็นหลัก เพราะความมีน้ำใจต่อกัน ไว้วางใจกันจะเป็นผลให้เกิดการร่วมมือมากกว่าการใช้อำนาจหน้าที่พยายามผูกมิตรตั้งแต่ต้นและป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกเป็นปฏิปักษ์ มีความหวาดระแวงหรือกินแหนงแคลงใจกัน ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน ไม่นินทาว่าร้ายกัน ไม่โยนความผิดให้แก่ผู้อื่น เมื่อมีสิ่งใดจะช่วยเหลือแนะนำกันได้ก็อย่าลังเล

และพร้อมจะรับฟังคำแนะนำของผู้เกี่ยวข้องแม้จะไม่เห็นด้วยก็อย่าแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงก็ต้องแจ้งให้ทราบ

10.3 ปัญหาในการติดต่อประสานงาน

โดยส่วนใหญ่ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการติดต่อประสานงานมักจะเป็นเรื่องของการบริหารคน ซึ่งไม่สามารถบังคับให้ใครทำอะไรตามใจได้ คนเป็นเรื่องที่ควบคุมค่อนข้างลำบาก เรื่อง หนักใจอยู่ที่ว่า จะต้องไปติดต่อประสานงานกับคนที่คุยกันแล้วประสานกันไม่ติด พูดกันไม่รู้เรื่อง คิดกันคนละอย่าง และที่ซ้ำร้ายหากต้องไปติดต่อประสานงานกับคนที่ไม่ถูกชะตากัน รับรองว่าใครก็ใคร จะต้องคิดมาก กลุ้มใจ หรือมีปัญหาเกิดขึ้นตามมาสารพัดไม่มีใครที่ไม่เคยเจอปัญหาในการ ติดต่อประสานงาน แต่สิ่งสำคัญคือ จะเอาชนะปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้อย่างไร ซึ่งพบว่าส่วนใหญ่ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการติดต่อประสานงานนั้นหนีไม่พ้นสาเหตุของเรื่องวุ่น ๆ ดังต่อไปนี้

10.3.1 ให้ข้อมูลล่าช้าเกินไป – การที่ติดต่อประสานงานกับอีกหน่วยงานหนึ่งล่าช้า นั้นอาจจะเป็นเพราะว่ามีแต่รอข้อมูลจากอีกหลายหน่วยงาน จึงทำให้ส่งข้อมูลให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องล่าช้าตามไปด้วย ปัญหานี้เกิดขึ้นบ่อยครั้ง

10.3.2 รับ - ส่งข้อมูลผิดพลาด – การรับและส่งมอบข้อมูลรายงาน เอกสารที่ผิดพลาด ย่อมนำไปสู่การติดต่อประสานงานที่ไม่รู้จบ คนบางคนยังไม่ทันฟัง กลับด่วนสรุปตามอำเภอใจ หรือคนบางคนเอาเร็วไว่ก่อน ส่งข้อมูลให้ด้วยความรวดเร็ว แต่ข้อมูลที่นำส่งให้กลับพบแต่ข้อผิดพลาด

10.3 ปัจจัยในการประสานงาน

ปัจจัยที่จำเป็นต่อการประสานงานไม่ว่าจะเป็นองค์กร หรือหน่วยงานประเภทใด มีปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้

10.3.1 คน หมายถึง ผู้ซึ่งจะทำให้งานเป็นผลขึ้นมา การประสานงานที่แท้จริง คือ การประสานคนให้ร่วมใจร่วมกำลังงานด้วยการนำเอาความสามารถของคนมาทำให้เกิดผลงาน ในจุดมุ่งหมายเดียวกัน ความสามารถของคนพิจารณาได้สองด้านคือทางด้านความรู้และด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น ผู้ประสานงานต้องมีความรู้ความสามารถและการมองการณ์ไกล มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีทัศนคติที่ดีต่อกัน ผู้ร่วมงานทุกฝ่ายเข้ากันได้ดี มีการพบปะหารือกัน อยู่เสมอ

10.3.2 เงิน หมายถึง ตัวเงินและสิ่งอื่นซึ่งสามารถใช้เป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนได้ ในการประสานงานจะต้องมีกำลังเงินสนับสนุนการปฏิบัติงาน

10.3.3 วัสดุ หมายถึง สิ่งของเครื่องมือและเครื่องใช้ต่างๆ ในการประสานจะต้องมีวัสดุ อุปกรณ์ช่วยในการประสานงานอย่างพอเพียงเทคนิคการประสานงาน (Cooperation Technique)

10.3.4 วิธีการทำงาน หมายถึง การบริหารงานให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามจุดประสงค์ที่กำหนดเป็นเป้าหมายไว้ มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้ชัดเจน มีการมอบหมายงาน และการควบคุมงาน การติดต่อสื่อสารที่ดีการประสานงานอาจทำได้หลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีย่อมให้ผลแตกต่างกันไปสุดแต่เงื่อนไขของสถานการณ์ที่ผิดแผกแตกต่างกันอาจมีการประสานงานด้วยระบบ หรือประสานงานด้วยคน หรืออาจใช้ทั้งระบบและคนควบคู่กันไปการประสานงานอาจมีบุคคลคนเดียวเป็นผู้ประสานเพื่อความคล่องตัวและการตัดสินใจแก้ปัญหาที่รวดเร็วฉับไว แต่ถ้าเป็นงานที่มีระบบซับซ้อนและมีขอบเขตกว้างขวางเกินกว่าที่คนเพียงคนเดียวจะประสานงานได้ก็ต้องจัดตั้งเป็นคณะผู้ประสานงานการประสานงาน อาจกระทำได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1) การประสานงานอย่างเป็นทางการ หมายถึง การประสานงานแบบมีรูปแบบที่ต้องปฏิบัติ เช่น มีหนังสือติดต่อหรือแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร หรือเสนอรายงานเป็นลำดับขั้น เป็นต้น

2) การประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ หมายถึง การประสานงานแบบไม่มีรูปแบบเพียงแต่ทำความตกลงให้ทราบถึงการที่จะปฏิบัติให้เป็นไปตามจังหวะเวลาเดียวกัน และด้วยจุดประสงค์เดียวกัน การดำเนินการต้องอาศัยความใกล้ชิดสนิทสนมเป็นส่วนตัวเทคนิคการประสานงาน (Cooperation Technique) ระหว่างบุคคล ไม่มีแบบแผนเป็นการติดต่อแบบเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน ผลดีก็คือ สามารถมีความเข้าใจที่ตรงกันและชัดเจนที่สุด เช่น การประสานงานด้วยวาจาทางโทรศัพท์ หรือการเข้าพบผู้ที่ติดต่อโดยตรงผู้เกี่ยวข้องในการทำงานร่วมกัน ควรมีสิ่งที่จะยึดถือเป็นแนวปฏิบัติดังนี้

- 2.1) เต็มใจที่จะติดต่อกับผู้อื่นก่อน
- 2.2) แสดงความมีน้ำใจต่อผู้อื่นก่อน สร้างสัมพันธที่ดีมีความไว้วางใจกัน
- 2.3) ฟังผู้อื่นพูดให้มาก
- 2.4) หลีกเลี่ยงการโต้แย้ง
- 2.5) ชักซ้อมการทำงานให้เข้าใจวัตถุประสงค์ตรงกัน

- 2.6) ทำความเข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติและจังหวะเวลาให้รับกัน
- 2.7) เสริมสร้างมิตรไมตรี และความเป็นกันเอง
- 2.8) ติดตามตามสายงาน และช่องทางการสื่อสารที่ถูกต้อง
- 2.9) จะต้องประสานวัตถุประสงค์และนโยบายตามแผนงาน

โดยพิจารณาถึงระเบียบวิธีปฏิบัติงาน การใช้เวลา วัสดุอุปกรณ์กำลังคน กำลังเงิน และวิธีการสื่อสาร

สรุป

การประสานงาน เป็นศิลปะอย่างหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความสุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน ความจริงใจ ความอดทนอดกลั้น ความยิ้มแย้มแจ่มใส ในการติดต่อกับบุคคลอื่น เพื่อขอรับการสนับสนุน ขอความร่วมมือ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันการประสานงานที่ดี ช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่นและรวดเร็ว ทุกคน ทุกฝ่ายมีความเข้าใจถึงนโยบาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ได้ดียิ่งขึ้น ช่วยประหยัดเวลา เงิน วัสดุ และสิ่งของต่าง ๆ ในการทำงาน ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มผลสัมฤทธิ์ของงานมากขึ้น และยังสร้างความกลมเกลียว ความเข้าใจอันดีและความสามัคคี อีกทั้งช่วยจัดข้อขัดแย้งในการทำงาน ป้องกันการก้าวท้าวหน้าที่ ขจัดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนหรือเหลื่อมล้ำกัน ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม สร้างความสำนึกในการรับผิดชอบร่วมกัน รวมถึงเข้าใจข้อเท็จจริง และปัญหาของหน่วยงานอื่นนำไปสู่การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และรู้หนทางการปรับปรุงงานต่อไป

8. ความร่วมมือ (Cooperation)

8.1 ความหมายของความร่วมมือ

ความร่วมมือ (Cooperation) เป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้การทำงานร่วมกัน หรือการทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ ความร่วมมือจึงเป็นคุณลักษณะที่กลุ่ม ทีม หรือองค์กรพึงปรารถนา ซึ่งหมายถึงการทำงานร่วมกับผู้อื่น การร่วมมือกัน การร่วมรู้ร่วมคิด การทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อสร้างบางสิ่งบางอย่างร่วมกัน (Croewther, 1996) จากการศึกษา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า “ความร่วมมือ” เป็นพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของบุคคล กลุ่มบุคคล และอาจมีความหมายครอบคลุมไปถึงความร่วมมือขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การออกแบบและการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย เพื่อนามาตามแผนปฏิบัติการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งมีการประเมินศักยภาพผลการปฏิบัติงานเพื่อนำผลมาใช้ใน

การปรับปรุงงาน สมาชิกทุกคนต้องมีจิตสำนึกด้านความรับผิดชอบที่จะแสวงหาวิธีการ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน และแสวงหาวิธีการที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ในการทำงานของตน (Cramer, 1998) Lucas (1998) ให้ความหมายความร่วมมือในการทำงานขององค์กรว่าเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นเนื่องจากความต้องการของบุคคล หรือความต้องการขององค์กรในการร่วมกันรับผิดชอบงานมีการร่วมมือกันของบุคคล มีการสร้างเครือข่ายการทำงาน มีกลุ่มร่วมมือ สมาชิกมีการวิเคราะห์วิจารณ์ตนเอง และรู้สึกว่าคุณได้รับการไว้วางใจจากผู้อื่น Robbins and Finley (1998) ยังให้ความหมายของความร่วมมือในการทำงาน โดยเน้นความสำคัญว่า ทุกฝ่ายจะให้การช่วยเหลือกันเพื่อให้ได้ประโยชน์ร่วมกัน และสามารถทำให้ทีมคงอยู่ได้เพื่อรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน Martin (1999) เสนอว่า ความร่วมมือในการทำงานไม่ใช่กระบวนการทำงาน แต่เป็นการสร้างความสัมพันธ์ของบุคคล (Human Relationship) ในการทำงานร่วมกันของบุคคล

สรุป ความร่วมมือในการทำงาน หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาปฏิบัติการทำงานร่วมกัน อาจร่วมมือกันอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการเพื่อให้ได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน โดยอาจไม่ต้องทาวาระการประชุมร่วมกัน การทำงานร่วมกันดังกล่าวนี้จะประกอบด้วย การวางแผนกำหนดเป้าหมาย ทาแผนปฏิบัติการ ดาเนินการตามที่กำหนด โดยสมาชิกทุกคนต้องมีจิตสำนึกด้านความรับผิดชอบที่จะแสวงหาวิธีการเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน ร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น สร้างพลัง และการช่วยเหลือกัน

8.2 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของความร่วมมือ

Graham and Wright (1999) ได้ศึกษาความหมายของความร่วมมือจากการสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยการศึกษาว่าจะหาความร่วมมือสู่การปฏิบัติได้อย่างไร รวมทั้งได้นำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้ของความร่วมมือ สร้างแบบวัดความร่วมมือ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ความร่วมมือหมายถึง การทำงานร่วมกันและการมีส่วนร่วมในกิจกรรม การวางแผน การแบ่งปัน และการบรรลุเป้าหมายของกิจกรรม ส่วนตัวบ่งชี้ของความร่วมมือประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การแบ่งปัน (Sharing) และ 3) การดาเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goal Achieving Activities)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอื่น ๆ อีกหลายท่าน ได้ให้ความหมายของความร่วมมือไว้ดังนี้ 1) ความร่วมมือ หมายถึง ความเต็มใจของแต่ละคนในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 2) ความร่วมมือ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ทำร่วมกัน หรือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง 3) ความร่วมมือ หมายถึง การทำงานร่วมกับคนอื่นใน

ทางต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงาน 4) ความร่วมมือ หมายถึง บุคคลในหน่วยงานหรือองค์กรซึ่งทำงานช่วยเหลือซึ่งกัน ด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน 5) ความร่วมมือคือ กระบวนการทำงานร่วมกัน ระหว่างคนตั้งแต่ 2 คน หรือมากกว่านั้นขึ้นไปหรือเป็นการทำงาน ร่วมกันระหว่างองค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมาย ร่วมกันโดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์และเป็นธรรมชาติโดยการใช้ ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่และความร่วมมือส่วนใหญ่จะเกิดจากผู้นำที่มองเห็น การกระจายอำนาจมองเห็นความเสมอภาคของทุกคน โครงสร้างวิธีการของการให้ความ ร่วมมือกันนั้น ผู้นำต้องกระตุ้นให้สมาชิกคิดใคร่ครวญหรือคิดอย่างรอบครอบไม่ว่าจะเป็น ลักษณะการทำงาน การสื่อสาร เพราะจะเป็นการนำไปสู่เป้าหมาย และความสำเร็จของ การทำงานร่วมกัน ซึ่งต้องอาศัยแบบฟอร์มเกณฑ์การวัด แผนภูมิ ตลอดจนกราฟ ของการนำมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Wikipedia, the Free Encyclopedia) และความร่วมมือ (Cooperation) หมายถึง การที่คนมี พฤติกรรมในกลุ่มที่มีผลประโยชน์ร่วมกันทำงานและมีจุดหมายร่วมกันเป็นกระบวนการ ร่วมมือกัน (สิทธิโชค วรรณสันติกุล. 2546 : 305; Schmitz, Baber, & John, 2000 : 64-84) เป็นพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลกระทบทางบวกแก่ทั้ง 2 ฝ่าย ทำให้ทั้ง 2 ฝ่ายได้รับผลประโยชน์ ในทางบวก สร้างความผูกพัน และการยอมรับการทำงานเป็นทีมเพื่อความสะดวกของโครงการ (วรเดช จันทรศร. 2540 : 31) ในการที่จะได้รับผลประโยชน์นั้นพฤติกรรม ของคนจะต้องทำ กิจกรรมร่วมกันรับผิดชอบร่วมกันและนำกิจกรรมนั้นมาดำเนินการปฏิบัติประสานความ ร่วมมือให้ได้ความสำเร็จ (สมยศ นาวิการ. 2545 : 17) ต้องมีอำนาจในการตัดสินใจและหน้าที่ ความรับผิดชอบร่วมกันเพื่อจะได้ตอบสนองความต้องการของผู้เข้าร่วมทุกคนให้ได้รับ ผลประโยชน์เสมอหน้ากัน ต้องนึกถึงบทบาทของตนเองต้องปรึกษาหารือกัน ต้องมีผู้นำที่ จะต้องกำหนดนโยบาย เพื่อให้งานสำเร็จลงได้ด้วย การยอมรับแนวคิดในเรื่องความร่วมมือ ก็เช่นเดียวกันกับการนำหลักการในเรื่องอื่น ๆ ที่เราได้ยินจนคุ้นหู เช่น หลักการเรื่องตนเป็นที่พึ่งแห่งตน (Self-Reliance) องค์กรในระดับตำบลหมู่บ้าน (Grassroots) คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น การพัฒนาแบบผสมผสาน (Integrated Development) การปกครองตนเอง (Autonomy) (อุ้นตา นพคุณ. 2546 : 80)

8.3 เทคนิคของการสร้างความร่วมมือ

8.3.1 ต้องทำให้รู้สึกถึงความเร่งด่วนที่จำเป็นต้องมีเครือข่าย

8.3.2 ก่อรูปกลุ่มแกนนำเครือข่าย

8.3.3 สร้างวิทัศน์และกลยุทธ์ร่วมกัน

8.3.3 สื่อสารขยายการรับรู้และยอมรับในวิสัยทัศน์ใหม่

8.3.4 ขับเคลื่อนการกระทำระหว่างหน่วยงาน

8.3.5 ชื่นชมความสำเร็จที่เล็กที่ละน้อย

8.3.6 สนีกำลังผลความสำเร็จ

8.3.7 ปลุกฝังวัฒนธรรมทำงานแบบเครือข่าย

8.4 ยุทธศาสตร์ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน

8.4.1 บริหารแบบทุกคนมีส่วนร่วม 2) ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก 3) สร้างวิสัยทัศน์ของกลุ่มปฏิบัติงาน 4) ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมแข่งขันในกระบวนการทำงาน 5) ทุกคนเป็นกำลังสำคัญของกลุ่ม 6) ผู้ปฏิบัติงานเห็นและเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงาน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กล่าวถึงเรื่อง การจัดการศึกษาในมาตรา 8 ข้อที่ (2) ว่า ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและในมาตรา 9 ข้อที่ (6) ได้กล่าวว่า การจัดการศึกษาให้ยึดหลักการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่น ๆ ความสำคัญเรื่องการมีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือของสังคม ในเรื่องการศึกษาไม่ใช่เรื่องใหม่ในสังคมไทย เพราะแนวความคิดเรื่องนี้ได้มีการส่งเสริม และเผยแพร่ในงานการศึกษาในระบบ โรงเรียนมาตลอด แนวคิดของการให้ความร่วมมือของชุมชนเคยได้รับความสนใจอย่างเป็นรูปธรรมในการกำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2525-2529) และในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 นอกจากนี้ความร่วมมือยังต้องมีการพัฒนา เพื่อให้เกิดทิศทางที่ถูกต้องในการที่จะ ต้องร่วมมือกัน เป็นกระบวนการที่เปิดโอกาสให้บุคคลทุกระดับที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง ร่วมเลือกอนาคตของชุมชนด้วยตนเอง ดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน เป็นการสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน เรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อทำงานต่อเนื่องมีประสิทธิภาพ และได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากการพัฒนา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดี และมีประสิทธิภาพผ่านทาง ความร่วมมือของทุกคน (ทวีศักดิ์ นพเกษร. 2540 : 41 ; ระวีวรรณ ศรีศรีรามศรี. 2544 : 39 ; Kallio, and Sanders. 1999 : 27-36)

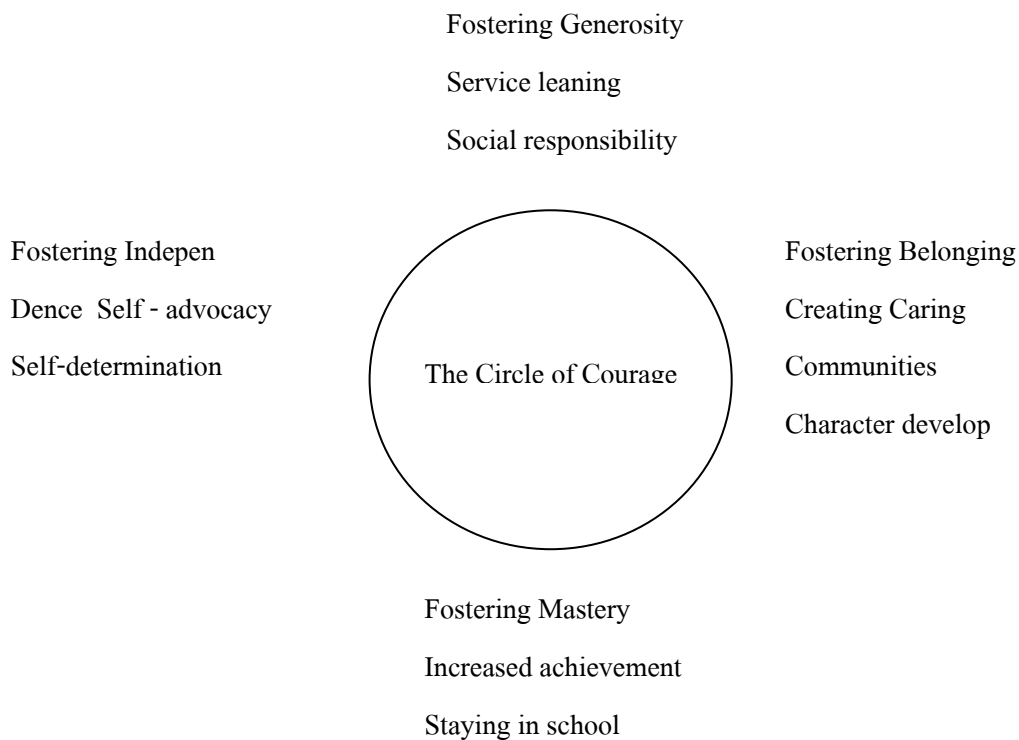
กระบวนการที่เปิดโอกาสในบุคคลมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ต้องเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมชักนำ สนับสนุน และสร้างโอกาสให้ทุกคนได้ทำกิจกรรมด้วยความสมัครใจ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. 2532 : 59) ต้องค้นปัญหาและสาเหตุของปัญหาร่วมกันแล้วนำปัญหาเหล่านั้นมาแก้ปัญหา

โดยเน้นการทำงานร่วมกันและทำงานเป็นทีม (พระธรรมปิฎก. 2542 : 48 ; สุวิทย์ ชัยวรพันธ์. 2542 : 15-16) ต้องทราบบทบาทของตนเอง และบทบาทของกลุ่ม มีการสังเกตร่วมกัน มีการสนทนา ทำงานเป็นกลุ่ม มีกระบวนการทำงานมีภาระ หน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วมด้วยกัน ซึ่งการดำเนินการแก้ปัญหาที่นั้นต้องทำให้เป็นระบบอย่างเป็นรูปธรรมในการปฏิบัติการกิจร่วมกัน (อรรถพ พงษ์วาท 2539 : 3) ในทางกลับกัน จะก่อให้เกิดการลดอำนาจของผู้มีอำนาจลดลง ทำให้ทุกฝ่ายเกิดความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจ การประสานงาน และเกิดความรับผิดชอบในการกระทำ (สมพันธ์ เตชะอธิก, มานะ นาคำ, วิเชียร แสงโชติ, พงษ์สวัสดิ์ ตันติเจริญกิจ และสำเร็จ เสกขุนทด. 2543 : 78) ในขณะที่เดียวกันต้องสร้างเครือข่ายของความร่วมมือ (Cooperative Network) คือ เป็นการเชื่อมโยงร้อยรัด เอาความพยายามและการดำเนินงานของฝ่ายต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบและอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อปฏิบัติการกิจอย่างหนึ่งอย่างใดร่วมกัน โดยที่แต่ละฝ่ายยังคงปฏิบัติการกิจหลักของตนอยู่ต่อไป โดยไม่สูญเสียเอกลักษณ์และปรัชญาของตน การเชื่อมโยงนี้อาจเป็นไปได้ในรูปแบบของการรวมตัวแบบหลวม ๆ เฉพาะกิจตามความจำเป็นหรืออาจจะเป็นในรูปแบบของการจัดองค์กรที่เป็นระบบมีโครงสร้างของความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน เครือข่ายความร่วมมือเป็นไปได้ทั้งในระดับของปัจเจกบุคคล องค์กรและสถาบัน อาจมีขอบข่ายและขนาดตั้งแต่เล็ก ๆ ภายในชุมชนแห่งหนึ่งไปจนถึงระดับจังหวัด ภูมิภาค ประเทศ และระหว่างประเทศ (อรรถพ พงษ์วาท. 2539 : 3)

8.5 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

คนที่มองการสร้างเครือข่ายในแง่ลบส่วนใหญ่มาจากความกลัวซึ่งยอมรับได้ เพียงแต่อย่ายอมแพ้โดยเด็ดขาด โดยคิดว่าสิ่งเหล่านั้นมีอยู่ที่รอคอยให้เราเข้าไปจัดการก็เพียงพอแล้ว (Liz Lynch ; อ้างถึงใน พรศักดิ์ อรรถนัทชัยรัตน์. 2552 : 31) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือต้องอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจใน วัตถุประสงค์ของ การทำงานร่วมกัน การแบ่งงานกันทำ การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน บทบาทของความร่วมมือจะขยายออกไปจากการให้ความร่วมมือทางการศึกษา ไปสู่ความร่วมมือในการสร้างความเข้มแข็งในด้านอื่น ๆ อีกด้วย โดยเฉพาะสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานสมควรจัดกลุ่มบุคคลหรือหน่วยงานองค์กรที่สมัครใจ ที่จะทำกิจกรรมร่วมกัน ในลักษณะเครือข่ายความร่วมมือภายใต้หลักการกระจายอำนาจและความเป็นนิติบุคคล โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำทางการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาจัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสม คล่องตัว สมบูรณ์ เรียบร้อย มีคุณภาพและประสิทธิภาพตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา (อุทัย คุณเกษม และอศรี รามวิทยาพงศ์. 2540) และควรคำนึงถึงส่วนองค์ประกอบหลักของเครือข่ายความร่วมมือ ได้แก่

การมีสมาชิก ผู้นำเครือข่าย การมีส่วนร่วมของสมาชิก การเรียนรู้ร่วมกัน การลงทุน การสื่อสาร
 การมีผลประโยชน์ร่วมกัน และความสนใจร่วมกัน รวมทั้งสมาชิกต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน
 มีความ เสมอภาค สม่ครใจ การแลกเปลี่ยน การบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานโดยมี
 จุดหมายร่วมกัน (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2545 ; เมตต์ เมตต์การุณย์จิต. 2547 ; Greenberg
 and Baron. 1995) นอกจากนี้ Richard A. villa, Jacqueline S. Thousand Ann I. Nevin
 ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับวงกลมแห่งความกล้าหาญของการสร้างความร่วมมือไว้ ดังนี้

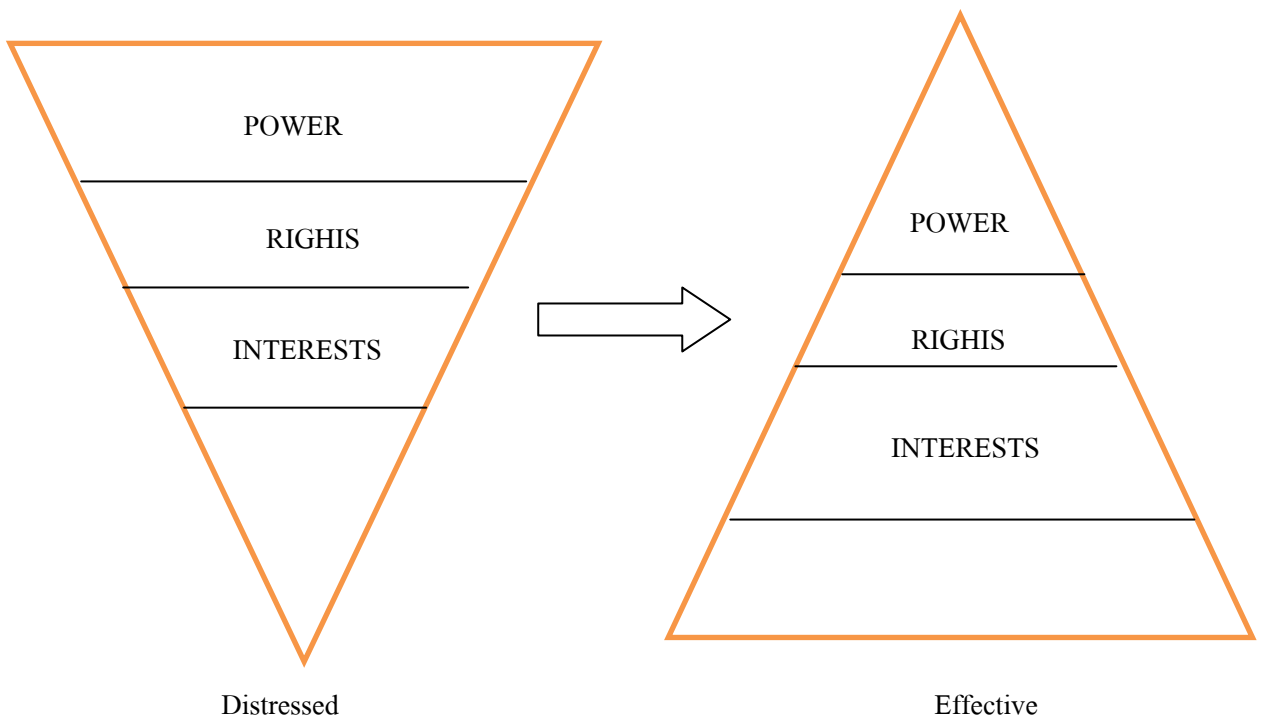


Richard A. villa, Jacqueline S. Thousand Ann I. Nevin. Collaborating with Students in
 Instruction and Decision Making.

แผนภาพที่ 1 วงกลมแห่งความกล้าหาญและเทคนิคแห่งความร่วมมือ

ตารางที่ 4 การทำงานร่วมกัน

One Participant's Perspective	Explicit	Assumed	Hidden
Collaboration Aims	The purpose of the Collaboration		By definition these are Perception of joint aims and so Cannot be hidden
Organization Aims	What each organization hopes to gain for itself via the collaboration.		
Individual Aims	What each individual hopes to gain for him/herself via the collaboration.		




Moving from a Distressed to an Effective Dispute Resolution System

แผนภาพที่ 2 แสดงการปรับเปลี่ยนจากระบบด้อยประสิทธิภาพไปสู่ระบบที่มีประสิทธิภาพ

8.6 ระดับความร่วมมือ

ในการให้ความร่วมมือมีระดับของการให้ความร่วมมือแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของความร่วมมือดังนี้

ตารางที่ 5 ระดับความร่วมมือ

ต่ำ  สูง	เครือข่าย Networking	แลกเปลี่ยนข้อมูลตามอัยาศัย มีแหล่งข้อมูลใช้เวลาและความไว้วางใจกันในความร่วมมือน้อย
	การประสานงาน Coordination	แลกเปลี่ยนข้อมูลจัดกิจกรรมตามเป้าหมายร่วมกัน มีกิจกรรมที่ต้องประสานตกลงกัน มีข้อจำกัดในการทำงานและบริการไม่ซ้ำซ้อน
	ความร่วมมือ Cooperation	แลกเปลี่ยนข้อมูล ใช้ทรัพยากรร่วมกัน ต้องใช้เวลาและมีความไว้วางใจกันมาก
	ทำงานร่วมกัน Collaboration	ทำทุกอย่างตามทุกข้อ แต่มีการสร้างศักยภาพผู้ทำงานสองฝ่ายเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีระบบบริหารที่ต้องพึ่งพากันเพื่อให้งานสำเร็จ มีการใช้ทรัพยากรและมีเงื่อนไขผูกพันเท่ากันทั้งสองฝ่าย

Source : Health Canada (1996)

จึงสรุปได้ว่าความร่วมมือ (Cooperation) หมายถึง บุคคลตั้งแต่ 2 คนหรือองค์กร 2 องค์กรขึ้นไปที่ได้ทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน ซึ่งผู้มีส่วนร่วมแต่ละฝ่ายไม่สามารถกระทำได้โดยลำพัง ในการที่จะให้เกิดความร่วมมือ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เมื่อการกระทำของคนหนึ่งหรือองค์กรหนึ่งสามารถบรรลุเป้าหมายของตนเองได้ ก็จะช่วยส่งเสริมให้อีกคนหนึ่งหรือองค์กรหนึ่งสามารถบรรลุเป้าหมายของเขาได้ด้วยหรือได้ง่ายขึ้นไม่ว่าจะอยู่ในกิจกรรมใด ๆ การที่ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกัน ทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดการพัฒนาซึ่งรวมในทุก ๆ ขั้นตอนตั้งแต่การวิเคราะห์ การวางแผน การทำกิจกรรม การประเมินผล จากการปฏิบัติงานของทุกฝ่าย ซึ่งจะช่วยให้เกิดการพัฒนามีความเหมาะสมกันมากขึ้นยังผลให้องค์กรนั้น ๆ มีประสิทธิผล

8.7 การทำงานร่วมกัน (Collaboration)

ในแต่ละพื้นที่ มักมีปัญหาเรื่องการบูรณาการทำงานร่วมกัน เนื่องจากมีหลายภาคส่วนที่มีทรัพยากรและจุดแข็งต่างกัน การจะขับเคลื่อนการสร้างการเปลี่ยนแปลงในพื้นที่ได้นั้น ต้องสามารถดึงจุดแข็งของแต่ละฝ่ายมาทำงานร่วมกัน โดยมองเป้าหมายร่วมกันให้ได้ โดยเฉพาะจากหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งมีทรัพยากร ภาคการผลิต ซึ่งขับเคลื่อนเศรษฐกิจ องค์กรปกครองท้องถิ่น ซึ่งเป็นหน่วยที่มีอำนาจหน้าที่และทรัพยากรในการจัดการพื้นที่ที่ใกล้ชิดประชาชน และภาควิชาการ ซึ่งมีความรู้ที่ทำให้การพัฒนามีประโยชน์สูงสุดกับประเทศ และสังคม การบูรณาการการทำงานของภาคส่วนต่าง ๆ และงบประมาณเพื่อตอบโจทยความต้องการของประชาชนและประสิทธิผลขององค์กร จะเป็นการสร้างกลไกเชิงพื้นที่ในแนวราบที่สามารถช่วยแก้ปัญหาการทำงานแนวตั้งของหน่วยงานภาครัฐได้เป็นอย่างดีการที่ทุกฝ่ายหรือหน่วยงานในองค์กรที่สามารถทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น เข้าใจและตอบสนองงานซึ่งกันและกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมสร้างประสิทธิผลของงาน นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้ไม่ยากนัก แต่ การทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น ที่ต้องอาศัยการประสานงานหรือการประสานความร่วมมือระหว่างกัน (Collaboration) นั้น ฟังดูเป็นเรื่องที่ดูเหมือนไม่ยาก และดูจะง่ายเสียจนไม่ว่าองค์กรใด ต่างก็กำหนดไว้เป็นคุณลักษณะพื้นฐานของคนในองค์กรที่ต้องการรับเข้าทำงาน แต่จนแล้วจนรอด การสร้างให้เกิดสภาพความร่วมมือระหว่างกัน ก็ไม่ใช่เรื่องที่ย่ายเช่นที่คิดแม้แต่น้อย

งานวิจัยทางวิชาการ และเหล่านักปฏิบัติผู้เชี่ยวชาญทั้งหลาย ต่างพยายามค้นคว้าหาแนวทางที่เป็นไปได้จริงในการสร้างความร่วมมือในองค์กร หรือระหว่างผู้คนที่หลากหลายที่ต้องทำงานเกี่ยวข้องกันสามารถนำไปปรับใช้ได้จริง โดยเฉพาะในโลกของการปฏิบัติที่ลึ้นต่างหวังผลเลิศว่าจะเป็นมรรควิธีสู่การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ จึงปรากฏผลการศึกษาวิจัย และงานเขียนแนะนำที่หลากหลาย Lynda Gratton นักวิจัยในโครงการ The Cooperative Research Project แห่ง London Business School และ Tamara J. Erickson ประธานสถาบันวิจัย Concours of BSG Alliance เป็นกลุ่มนักวิชาการและนักปฏิบัติผู้เชี่ยวชาญ ได้เคยเสนอข้อค้นพบที่เป็นแนวปฏิบัติอันทำให้เกิดการทำงานร่วมกันที่ดีในทีมงาน ตีพิมพ์ลงใน Harvard Business Review เมื่อปลายปี ค.ศ. 2007 พบประเด็นหรือเงื่อนไขสำคัญที่ส่งผลต่อความล้มเหลวของการประสานงานระหว่างกันของเหล่าสมาชิกในทีมงานอย่างน่าสนใจหลายประการ กล่าวคือ

ประการแรก ขนาดของทีม เป็นสิ่งที่สำคัญไม่น้อยกับการพัฒนาความร่วมมือหรือการทำงานอย่างสอดประสานกันระหว่างสมาชิกในทีม โดยหากทีมใดที่มีสมาชิกมากกว่า 20 คนขึ้นไป มักปรากฏว่า ระดับของการให้การประสานงาน การร่วมแรงร่วมใจกันอย่างเป็นธรรมชาติท่ามกลางเหล่าสมาชิกทั้งหลาย กับมีแนวโน้มลดลง

ประการที่สอง การที่สมาชิกในทีมอยู่ห่างไกลกัน และต้องพึ่งพาการสื่อสารผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยขาดการปฏิสัมพันธ์ซึ่งหน้ากัน (Face-to-face communication) เป็นเงื่อนไขปัจจัยที่ทำให้การประสานงานระหว่างกันลดน้อยถอยลง การทำงานกันที่เป็นแบบกึ่งเป็นทางการบ้าง เป็นทางการบ้าง คละเคล้ากันไป ในสัดส่วนที่ลงตัว จะช่วยลดโอกาสความคับข้องใจที่อาจจะเกิดขึ้นจากความคิดเห็นที่แตกต่างหลากหลายได้ และการที่คนคุยกันแบบพบปะซึ่งหน้ามากขึ้นนั้น ก็จะช่วยให้สามารถระบายสิ่งที่ไม่สบายใจออกมาด้วยกัน ได้ง่ายขึ้น เพราะคู่สนทนาจะมีโอกาสได้ตีความสิ่งที่คิดและสิ่งที่พูดตรงหน้า หากไม่เข้าใจกัน ก็จะเคลียร์กันไปได้ในระดับหนึ่ง ฝิดจากการส่งเมลล์อิเล็กทรอนิกส์ถึงกัน หากการสื่อสารไม่ชัดเจน เข้าทำนองว่า เขียนไม่ค่อยรู้เรื่อง ย่อมจะเสี่ยงต่อการตีความที่ผิดพลาด

ประการที่สาม ความหลากหลาย (Diversity) ของสมาชิกในทีม แม้จะมีข้อดีอยู่บ้างในแง่ที่มาจากหลากหลายสาขาอาชีพของสมาชิกในทีม และย่อมช่วยให้เกิดความคิดที่หลากหลายและเป็นบ่อเกิดของมุมมองใหม่ ๆ แต่ความแตกต่างของสาขาอาชีพที่มีมากนี้ กลับส่งผลให้การแลกเปลี่ยนแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร หรือความรู้ระหว่างกันของสมาชิกในทีมลดน้อยลง

ประการที่สี่ การที่ทีมทำงานที่มีสมาชิกเป็นผู้เชี่ยวชาญระดับสูง หรือมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน กลับทำให้ผลงานของทีมลดลง พร้อมกับมีโอกาสเกิดความขัดแย้งในทีมสูงด้วย

จากสี่ประการที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่าสภาพการทำงานสอดประสานกันแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพิจารณาถึงการขนาดของทีมที่เหมาะสม ไม่ใหญ่เทอะทะ และไม่เล็กเกินไป ยังต้องจนกระทั่งขาดความเชี่ยวชาญที่หลากหลายของสมาชิกในทีม ในขณะที่ต้องมองถึงคุณสมบัติของสมาชิก ที่มองถึงการสื่อสารสัมพันธ์กันทั้งด้วยวัจนะและอวัจนะภาษา โดยไม่พึ่งพิงเทคโนโลยีในการแบ่งปันส่งผ่านข้อมูลข่าวสารถึงกันมากจนเกินไปจนลืมนปฏิสัมพันธ์ที่ควรจะต้องมีระหว่างบุคคล พร้อมกับคำนึงถึงโอกาสในการเกิดความขัดแย้งที่ควรออกมาในเชิงสร้างสรรค์ อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานร่วมกันเป็นทีมนั่นเอง ในงานที่ต่อเนื่องกันของ Gratton และ Erickson เป็นงานที่ศึกษาถึงประสิทธิภาพของทีมงานจาก

กรณีศึกษาองค์กรข้ามชาติขนาดใหญ่จำนวน 15 องค์กร (จากทีมงานรวม 55 ทีม) พร้อมกับสอบถามความคิดเห็นจากพนักงานในองค์กรข้ามชาติขนาดกลางอีกมากกว่า 1,500 คน ได้ข้อสรุปที่น่าสนใจซึ่งชี้ให้เราเห็นถึงปัจจัยเกื้อหนุนต่อประสิทธิภาพของการประสานงานจากการทำงานเป็นทีม ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (Executive Support)

การที่ผู้บริหารลงทุน และสนับสนุนทั้งเวลาและทรัพยากรทั้งหลายในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ทางสังคมที่ดีในหมู่พนักงานน้อยใหญ่ อาจจะช่วยลดอุปสรรค ขัดขวาง การพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับกลุ่มพนักงาน เป็นความใกล้ชิดที่ส่งผลทางใจไม่น้อยกับการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทั้งภายในและระหว่างทีมต่าง ๆ ในองค์กร ทั้งนี้ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ปรากฏออกมาได้หลายลักษณะได้แก่

1.1 การเป็นแบบอย่างที่ดีในการเป็นผู้นำทีม (Team Leader Modeling) ด้วยการเป็นผู้นำสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม มุ่งคิดหาวิธีการสานสร้างและกระชับความสัมพันธ์ หรือสร้างเครือข่ายในแบบฉบับเฉพาะขององค์กรที่อาจจะแตกต่างกันไปบ้างในรายละเอียด การเป็นแบบอย่างประการนี้ ช่วยสะท้อนค่านิยมของผู้บริหารต่อการความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์และความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ในทางหนึ่ง และสิ่งนี้ ก็สะท้อนไปมีอิทธิพลต่อการให้ความสำคัญต่อคุณค่าในเรื่องมนุษยสัมพันธ์และความไว้วางใจของแต่ละบุคคลในทีมงานและองค์กรได้เป็นอย่างดี

1.2 การสอนแนะ (Coaching) รวมทั้ง การมุ่งปลูกฝัง เสริมสร้างอุปนิสัยที่พร้อมแบ่งปันความรู้และการเสนอแนะความคิดเห็นในหมู่พนักงาน คุณค่าเรื่องนี้ มีอิทธิพลต่อการให้ความสำคัญต่อคุณค่าของพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ

2. การพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานเป็นทีม

บทบาทหลักของหน่วยงานที่ทำหน้าที่พัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยจะต้องมุ่งเสริมทักษะความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้แก่สมาชิกในทีม การมุ่งพัฒนาทักษะด้านนี้ เกิดขึ้นมาจากข้อติดขัดบางประการที่มักพบกันบ่อยครั้งว่า หลายกรณีพนักงาน หรือผู้บริหารเต็มใจเองก็เต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ และประสานงานกัน หากแต่ยังมักจะไม่วางใจถึงวิธีที่จะทำให้เกิดความร่วมมือที่มีประสิทธิผล การเสริมสร้างทักษะ จึงเป็นเรื่องที่ขาดไม่ได้หากองค์กรมุ่งหวังให้เกิดผลที่ดีทั้งในระยะสั้นและอย่างยั่งยืน คำถามมีอยู่ว่า ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานเป็นทีมที่ว่ามีเรื่องใดบ้าง จากการศึกษารวมทั้งสองท่าน พบว่า ประกอบด้วย

2.1 ทักษะความรู้ด้านการทำความเข้าใจและชื่นชมผู้อื่น การจัดการวาทะทางอารมณ์ การสื่อสารและ สนทนาในสถานการณ์ที่ยากลำบาก (Crucial Conversation) การสอนและแนะนำงาน (Coaching) การแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ การบริหารโครงการ เป็นต้น

2.2 ทักษะในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเฉพาะกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในทีมงาน ซึ่งสามารถทำได้ด้วยการหมุนเวียนเรียนงาน (Job Rotation) การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่สนุก ทำท่าย มุ่งเน้นการช่วยเหลือกัน ผ่านกิจกรรมความสัมพันธ์ในทีม รวมไปถึงความเข้าใจต่อการยกย่องเชิดชูทีมงานที่เป็นต้นแบบของการทำงานที่ร่วมมือร่วมใจกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำทีม (Team Leader Skill)

โดยอาจจะมุ่งพัฒนาผู้นำให้รู้จักการใช้สไตล์การทำงานที่เน้นงาน หรือการชี้แจงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ แจกแจงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ จากนั้น ก็เพิ่มพูนทักษะการบริหารที่เน้นความสัมพันธ์ เพื่อสร้างความรู้สึกร่วม ความไว้วางใจ การสนับสนุน แบ่งปันข้อมูล ความช่วยเหลือต่างๆ ผู้รู้ทั้งสองท่านให้ความเห็นว่า ผู้นำที่มีคุณลักษณะเช่นที่ว่าไปนี้ จะช่วยทำให้ผลงานโดยรวมของทีมเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

4. การสร้างทีมใหม่และการจัดโครงสร้างของทีม

ด้วยการจัดสัดส่วนสมาชิกที่เคยทำงานร่วมกันมาก่อนกับสมาชิกใหม่ที่สมดุแทนที่จะมุ่งสร้างทีมที่มาจากสมาชิกใหม่ที่ไม่เคยรู้จักกันหรือไม่เคยทำงานร่วมกันมาก่อน เนื่องจากการสร้างทีมอย่างหลังนี้ จะทำให้เกิดความล่าช้าของงานของทีมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เลย นอกจากนี้ การที่ทีมมีสมาชิกทั้งเก่าและใหม่ผสมผสานกัน ย่อมเอื้อต่อการสอนงาน การแนะนำและประสานงานกันภายในทีม ส่วนการจัด โครงสร้างของทีม มีเจตนาเพื่อให้พนักงานในทีม ทราบหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนของตน ป้องกันการสับสนและช่วยให้การประสานความร่วมมือกันเป็นไปโดยราบรื่นมากขึ้น เทคนิคหรือแนวปฏิบัติที่น่าเสนอไปนี้ จัดว่า ไม่ยากที่จะทำความเข้าใจ และนำไปปรับใช้ในองค์กรของท่านผู้อ่านหรือองค์กร และเชื่อว่า หากมีการนำไปใช้อย่างสร้างสรรค์ ผสมเข้ากับความตั้งใจจริงของผู้บริหารและเหล่าสมาชิกในทีมการทำงานที่ร่วมมือร่วมใจกันเป็นอย่างดี ย่อมมิใช่เรื่องยากหรือเป็นไปไม่ได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

เฉลิมพล อภัยวี (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่องการมีส่วนร่วมของ อบต. ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตอำเภอเมืองประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมของ อบต. ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามวุฒิการศึกษา อาชีพ เสริม ตำแหน่งภายใน อบต. ผลการวิจัยพบว่าการมีส่วนร่วมของ อบต. ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตอำเภอเมืองประจวบคีรีขันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อแยกเป็นรายด้านพบว่า ด้านการจัดกิจกรรมของโรงเรียนกับชุมชน ด้านการติดตามประเมินผลการดำเนินงานและประชาสัมพันธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการวางแผนเกี่ยวกับการจัดการศึกษา ด้านการตัดสินใจในการบริหารและการจัดการศึกษาและด้านการระดมทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมของ อบต. ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในแต่ละด้าน จำแนกตามวุฒิการศึกษา อาชีพเสริม ตำแหน่งภายใน อบต. และประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหาร อบต. พบว่าไม่แตกต่างกัน

วิระวัฒน์ พิสัยพันธุ์ (2546) ได้ทำการวิจัยการมีส่วนร่วมของ อบต. ต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบึงกาฬ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมของสมาชิกสภา อบต. ที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบึงกาฬ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า 1) การมีส่วนร่วมต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบึงกาฬ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ตามความคิดเห็นของสมาชิกสภา อบต. ที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอยู่ในระดับมากสองด้าน คือ ด้านการมีส่วนร่วมงานกิจการนักเรียน และด้านการมีส่วนร่วมงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิกสภา อบต. ที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบึงกาฬ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี และผู้ที่มีประสบการณ์

5 ปี ขึ้นไป โดยภาพรวมพบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการมีส่วนร่วมต่อการจัดการศึกษา ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านกิจการนักเรียน และด้านธุรการ/ด้านการเงินพัสดุ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่าง

อังศิธร พ่วงแพ (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการจัดการศึกษาโรงเรียนเทศบาล จังหวัดนครราชสีมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสภาพความต้องการและลักษณะการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการจัดการศึกษา จำแนกตามอาชีพและวุฒิการศึกษา และความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการมีส่วนร่วมและสภาพความต้องการการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการจัดการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการจัดการศึกษาทั้งในภาพรวมแต่ละกลุ่มอาชีพและวุฒิการศึกษามีส่วนร่วมในระดับปานกลาง 2) ผู้ปกครองที่มีอาชีพต่างกันและวุฒิ การศึกษาต่างกัันมีลักษณะการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ความต้องการและลักษณะการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองที่มีอาชีพและวุฒิทางการศึกษาต่างกันไม่แตกต่างกัน และ 4) สภาพการณ์ที่มีส่วนร่วม และความต้องการของผู้ปกครองในการจัดการศึกษา ความสัมพันธ์ทางบวก

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเสิงสาง สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ผลการวิจัยสรุปว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประกอบด้วยปัจจัยหลัก 6 ด้าน คือ ด้านผลผลิตและการบริหาร พบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสถานศึกษาขาดความร่วมมือกันในการกำหนดแนวทางในการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนนักเรียนในท้องถิ่น ส่วนความคาดหวัง พบว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรร่วมมือกับสถานศึกษาในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับของชุมชน จากการศึกษาวิจัยชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นหากทุกฝ่ายให้การสนับสนุนและช่วยเหลืออย่างจริงจัง ก็ย่อมส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของท้องถิ่น

วิวัฒน์ เย็นฉ่ำ (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กที่ประสบความสำเร็จ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิตต์ เขต 2 ได้ผลการวิจัยสรุปว่าโรงเรียนขนาดเล็กที่มีผลงานดีเด่นจำแนกรายด้าน ด้านการบริหารงานวิชาการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ร้อยละ 40.32 ด้านบริหารงานทั่วไป มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ร้อยละ 97.64

สภาพการบริหารงานวิชาการมีปัญหาการดำเนินงาน ปานกลาง ด้านการบริหารงบประมาณมีปัญหาในการดำเนินการน้อย ด้านการบริหารงานบุคคล มีปัญหาในการดำเนินการน้อยและด้านบริหารงานทั่วไป มีปัญหาในการดำเนินการน้อย ความสำเร็จในการดำเนินงานโรงเรียนขนาดเล็กที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน ร้อยละ 56.46 กิจกรรมของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานด้านวิชาการ ได้แก่ กิจกรรมโรงเรียนต้นแบบส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน และการพัฒนานักเรียนมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ การทดสอบการเรียนระดับชาติ การดำเนินงานบริหารทั่วไป ได้แก่กิจกรรมโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ กิจกรรมระบบช่วยเหลือดูแลนักเรียน และพบว่าโรงเรียนมีแนวคิดหลักในการดำเนินงาน โดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม

นงลักษณ์ เรือนทอง (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1)องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล และ 2)รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ซึ่งผลการวิจัยพบว่า 1 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ผู้บริหารและครูเป็นมืออาชีพ 3) การประกันคุณภาพ การตรวจสอบได้และความน่าเชื่อถือ 4) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 5) มีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน 6) เน้นการเรียนการสอน 7) การสอนที่มีวัตถุประสงค์ 8) มีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง 2 รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลเป็นรูปแบบที่ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 8 องค์ประกอบซึ่งมีความเหมาะสมถูกต้องเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับกรอบแนวคิด ทฤษฎี ของการวิจัย

ชนิดา ยูวบูรณ์ (2555) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์คือ 1) อะไรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทำให้ ปตท.เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ 2) เพราะเหตุใดปัจจัยดังกล่าวจึงทำให้ ปตท.เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ 3) มีแนวทางหรือกลยุทธ์ใดที่ทำให้ปตท.เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศอย่างยั่งยืน ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่ทำให้ ปตท.เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง มี 6 ปัจจัยด้วยกันคือ (1) คุณภาพและความสามารถของผู้นำ (ภาวะผู้นำ) ที่มีอยู่ตลอดมา (2) วิสัยทัศน์ของ ปตท.ที่ชัดเจนและศักยภาพในการแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจจากผู้บริหารรุ่นหนึ่งไปสู่รุ่นต่อ ๆ ไป (3) การสนับสนุนของรัฐที่มีอย่างต่อเนื่องในรูปของนโยบายรัฐที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของ ปตท. (4) วัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่แข็งแกร่ง ซึ่งเกิดจากการที่ผู้นำมีการติดต่อ สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทำให้เกิดความไว้วางใจ

เชื่อใจพนักงานจึงไม่มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (5) ศักยภาพในการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กรและระบบบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเน้นในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานและการมอบหมายงานที่เหมาะสมเพื่อปรับปรุงสมรรถนะของพนักงาน (6) ความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ โดยการปฏิบัติตามหลักการบริหารกิจการที่ดี การดำเนินโครงการต่างๆเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม และการบริหารความเสี่ยงอย่างได้ผล

อัชชา เขตบำรุง (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม : กรณีศึกษากระบวนการจัดทำแผนและกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการป่าชุมชนโคกหินลาด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม โดยมีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาองค์ความรู้ของชุมชนที่นำมาใช้ในการจัดการป่าชุมชน โคกหินลาดอย่างยั่งยืน 2) เพื่อศึกษารูปแบบการบูรณาการสู่การจัดการป่าชุมชน โคกหินลาดอย่างยั่งยืน 3) เพื่อศึกษาเงื่อนไขของการบูรณาการสู่การจัดการป่าชุมชน โคกหินลาดอย่างยั่งยืน 4) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบูรณาการความรู้สู่การจัดการป่าชุมชน โคกหินลาดอย่างยั่งยืน ผลการวิจัยพบว่า องค์ความรู้ที่ชุมชนนำมาใช้ในการจัดการป่าชุมชน โคกหินลาดอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 1) องค์ความรู้เกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรป่า ดิน น้ำ มีความสัมพันธ์กันและส่งผลไปถึงความอุดมสมบูรณ์และความชุ่มชื้นของป่า 2) องค์ความรู้เกี่ยวกับการใช้ประโยชน์จากป่าและการค้ำจุนถึงขีดจำกัดในการใช้ประโยชน์จากป่า ซึ่งองค์ความรู้เหล่านี้จะประกอบด้วย การจับสัตว์ป่ามาเป็นอาหาร การนำไม้มาใช้ประโยชน์ การเก็บพืชผักมาเป็นอาหาร และการใช้ประโยชน์เป็นยาสมุนไพร 3) ความรู้จากการใช้ประโยชน์สมุนไพรถือเป็นองค์ความรู้ที่มีการถ่ายทอดมาจาก ปู่ ย่า ตา ยาย และสืบทอดความรู้จากการใช้สมุนไพรในป่าเพื่อรักษาโรคคนานาชนิด 4) องค์ความรู้ในการปลูกป่า 5) องค์ความรู้ในการจัดระบบพื้นที่เพื่อจัดตั้งชุมชน การบูรณาการความรู้มี 2 รูปแบบ คือ 2.1 การบูรณาการความรู้ผ่านกิจกรรมดำเนินการได้ดังนี้ 1) กิจกรรมการปลูกต้นไม้ 2) กิจกรรมการบวชป่า 3) กิจกรรมตระเวนตรวจสอบพื้นที่ป่า 4) กิจกรรมดับไฟป่า 5) กิจกรรมพัฒนาองค์ความรู้เรื่องยาสมุนไพร 6) กิจกรรมเข้าค่ายเยาวชนรักป่าโคกหินลาด 2.2 รูปแบบการบูรณาการความรู้ผ่านการจัดตั้งองค์กรอนุรักษ์ป่าอย่างเป็นระบบเน้นการจัดการป่าแบบมีส่วนร่วม องค์ประกอบที่สำคัญดังนี้ 1) มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 2) มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม มีการจัดโครงสร้างมุ่งเน้นความสัมพันธ์เชื่อมโยงเป็นเครือข่ายระดับต่าง ๆ 3) มีการกำหนดคกกฎเกณฑ์การใช้ประโยชน์จากป่าอย่างหลากหลาย 4) สร้างรูปแบบการจัดการป่าแบบมีส่วนร่วม และ 5) สร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับจังหวัด

พินดา คล้อสวัสดี (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยเอื้อและแนวปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดมาตรการภาครัฐที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมเพื่อเพิ่มสัดส่วนผู้เรียนภาคเอกชนให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดปัจจัยเอื้อได้แก่นโยบาย และความร่วมมือ ยุทธศาสตร์ที่ 2 สนับสนุนด้านการเงินแก่สถานศึกษาเอกชนให้เหมาะสมและเป็นธรรม ปัจจัยเอื้อได้แก่ ความเสมอภาค ยุทธศาสตร์ที่ 3 ลดหย่อนหรือยกเว้นภาษีและให้สิทธิประโยชน์แก่สถานศึกษาเอกชนปัจจัยเอื้อได้แก่ ความร่วมมือและการประสานงาน ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมให้สถานศึกษาเอกชนจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพปัจจัยเอื้อได้แก่ ความร่วมมือและความเสมอภาค ยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการศึกษาเอกชน ปัจจัยเอื้อได้แก่ ความยืดหยุ่น

สมคิด สกุลสถาปัตย์ (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน มีวัตถุประสงค์ คือ 1) องค์กรประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลและองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน 2) รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลและองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ประกอบด้วย การสร้างสื่อกลางที่มีประสิทธิภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สำหรับองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ประกอบด้วย กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุลต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน ปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีคุณภาพเชิงพลวัต บริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 11 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างสื่อกลางที่มีประสิทธิภาพ 2) การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 6) การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 7) ปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน 8) กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุลต่อเนื่อง 9) ผลลัพธ์มีคุณภาพ 10) ผลลัพธ์มีคุณภาพเชิงพลวัต 11) บริบทเหมาะสม

ศิริพร ดันตียมาศ (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม/ประสิทธิผล ผลการวิจัยพบว่า (1) องค์ประกอบของการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม สังกัดกรุงเทพมหานครประกอบไปด้วย 8 องค์ประกอบเรียงตามลำดับน้ำหนักขององค์ประกอบจากมากไปหาน้อยคือ 1) กิจกรรมที่ทำร่วมกัน 2) ใช้เทคโนโลยี 3) ทักษะด้านภาวะผู้นำ 4) ผู้นำเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วม 5) การติดต่อสื่อสาร 6) การมีส่วนร่วมของสมาชิก 7) องค์การ (เครือข่ายโรงเรียน)แบบมีส่วนร่วม 8) บรรยากาศการมีส่วนร่วม (2) ระดับของประสิทธิผลการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม สังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมาก (3) รูปแบบการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผลสังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบไปด้วยองค์ประกอบด้านการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม 8 องค์ประกอบซึ่งมีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปเป็นประโยชน์สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

จันทิมา อชชะสวัสดิ์ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา วัตถุประสงค์ของการวิจัย (1) เพื่อทราบองค์ประกอบการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา (2) เพื่อทราบแนวปฏิบัติในการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา (3) เพื่อทราบรูปแบบการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา (4) เพื่อมีคู่มือในการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา มี 7 องค์ประกอบคือ 1) การบริหารทรัพยากร 2) ภาวะผู้นำ 3) การมีส่วนร่วม 4) ความศรัทธา 5) แรงจูงใจ 6) กฎหมาย และ 7) ประชาสัมพันธ์

ส่วนแนวปฏิบัติในการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวมมี 312 แนวปฏิบัติ ประกอบด้วย การบริหารทรัพยากร 80 แนวปฏิบัติ ภาวะผู้นำ 72 แนวปฏิบัติ การมีส่วนร่วม 60 แนวปฏิบัติ ความศรัทธา 31 แนวปฏิบัติ แรงจูงใจ 40 แนวปฏิบัติ กฎหมาย 29 แนวปฏิบัติ และประชาสัมพันธ์ 36 แนวปฏิบัติ และรูปแบบการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 7 องค์ประกอบและคู่มือการระดมทรัพยากร เพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา มีความเหมาะสม เป็นไปได้ ถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดและทฤษฎีของการวิจัย

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Harvard Business School (2008) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะและวัฒนธรรมองค์การ พบว่าวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งมิได้นำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ดี แต่วัฒนธรรมที่เน้นการปรับตัว (Adaptive) ต่างหากที่ทำให้ประสบความสำเร็จและการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้นจะต้องเริ่มจากผู้บริหารสูงสุด การเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำมายังระดับสูงนั้นมักจะประสบกับความล้มเหลว

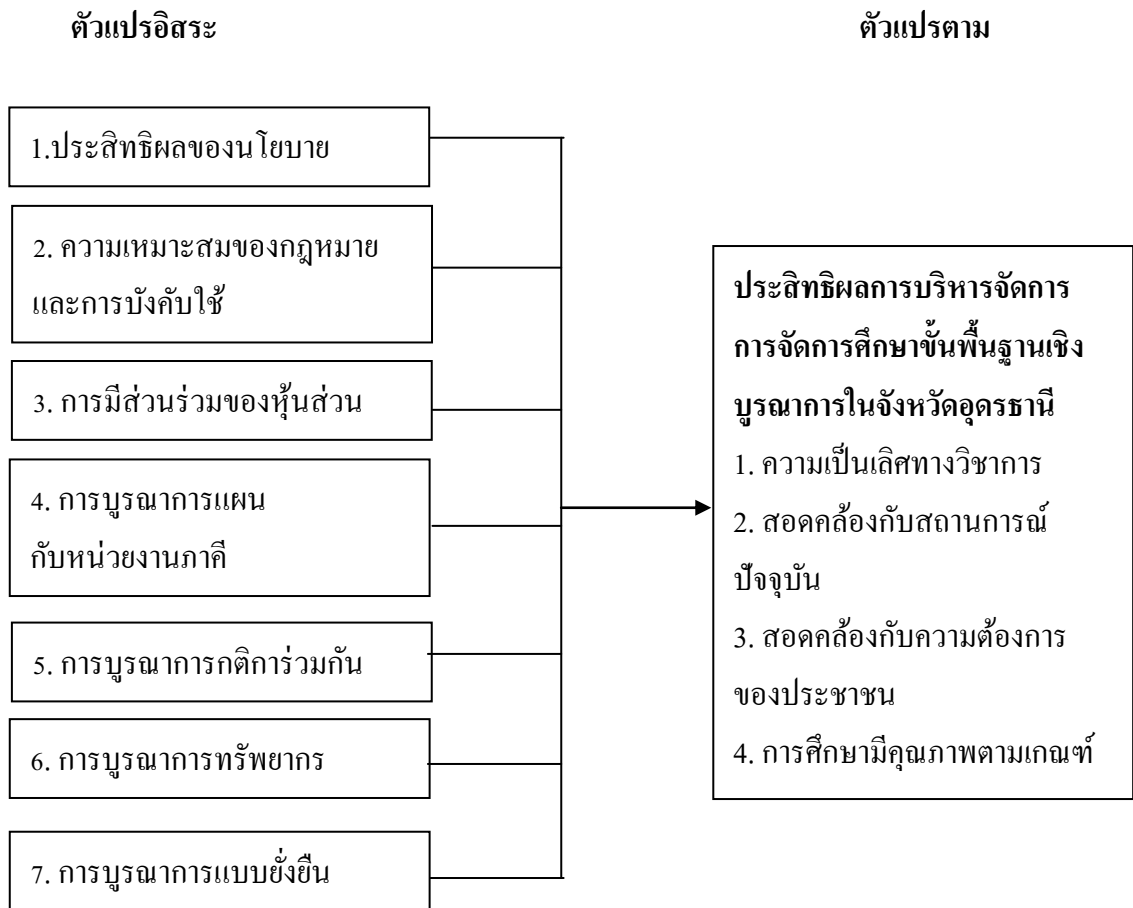
Herzog (1990) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมในปี 1990 โดยการศึกษารวบรวมข้อมูลจากครู จำนวน 1,797 คน ซึ่งพบว่าภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน

Chrispeels and Ann (1990) ได้ทำการศึกษาวิจัยประสิทธิผลโรงเรียนซึ่งศึกษาเฉพาะกรณีในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 8 แห่ง ในปี 1990 โดยทำการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนทั้ง 8 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า 1) การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการหลักสูตรและครูได้ทำงานร่วมกัน มีความจำเป็นสำหรับการเพิ่มสัมฤทธิ์ผลของนักเรียน 2) การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้นครูใหญ่ต้องมีภาวะผู้นำ 3) ต้องมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรที่ดี

Resource Development System (2008) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความไว้วางใจ (Trust) และผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์การ การศึกษาพบว่า องค์การที่มีระดับไว้วางใจสูง มักจะมีผลตอบแทนสูงตามมา

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เรื่องรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการ
ในจังหวัดอุดรธานี ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



แผนภาพที่ 3 กรอบแนวคิดในการวิจัย