



การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา



โดย

นางสาวเกศสุดา เนรมิตรนไพศาล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ADHOCRACY EDUCATIONAL ADMINISTRATION IN BASIC EDUCATION SCHOOL UNDER  
THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA



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

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เสนอโดย นางสาวเกศสุดา เนรมิตธนไพศาล เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

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

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วาทีพันตรี ดร.นพดล เจนอักษร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

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

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.พรศักดิ์ สุจริตรักษ์)

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

..... กรรมการ

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วาทีพันตรี ดร.นพดล เจนอักษร) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

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

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

55252905: สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ: การบริหารแบบองค์การเฉพาะกิจ

เกศสุตา เนรมิตธนไพศาล: การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ผศ. วาที่  
พ.ต.ดร.นพดล เจริญอักษร และ ผศ. ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์. 427 หน้า.

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ

1) องค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และ 2) แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา การวิจัยมี 3 ขั้นตอน คือ ตอนที่ 1 การกำหนดตัวแปรที่เกี่ยวข้องในการวิจัย ตอนที่ 2 การกำหนดองค์ประกอบ ตอนที่ 3 การหาแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย แบบสอบถามชนิดประมาณค่า กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 85 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลแต่ละโรงเรียน จำนวน 3 คน ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนรองผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้างานหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ รวม 255 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) กลยุทธ์การมีส่วนร่วมข้ามกลุ่มงาน 3) สร้างโอกาสการเป็นผู้นำ 4) การประเมินความสำเร็จ 5) เอกภาพในการปฏิบัติหน้าที่ 6) ทีมงานสร้างสรรค์ 7) การสร้างแรงจูงใจ 8) การบริหารนวัตกรรม 9) การคิดนอกกรอบ 10) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย 11) การสร้างคลังสมอง และ 12) ตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจ

2. แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีจำนวนทั้งหมด 180 แนวทาง

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ปีการศึกษา 2558

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

55252905 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : ADHOCRACY EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KETSUDA NERRAMITHANAPAIAN : ADHOCRACY EDUCATIONAL ADMINISTRATION IN BASIC EDUCATION SCHOOL UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA: ASST. PROF. MAJ. NOPADOL CHENAKSARA, RTAR.,Ph.D. AND ASST. PROF. PRASERT INTARAK, Ed. D., 427 pp.

This thesis was designed as a mixed methodology based on qualitative and quantitative research. The research objectives were to determine 1) factors of adhocracy educational administration in basic educational school under the Office of Secondary Educational Service Area, and 2) guideline of adhocracy educational administration in basic educational school under the Office of Secondary Educational Service Area. The research was comprised of 3 procedures as follows; finding out relevant variables in the research, determining factors, and developing guideline of adhocracy educational administration in basic educational school under the Office of Secondary Educational Service Area. The instruments used for data collection were a five-level rating scale questionnaire. The sample of this research consisted of 85 secondary schools under the Office of Basic Education Commission. The respondents were 3 units from each school which included a school administrator, deputy school administrators or person in charge, and supervisorial teacher or teacher head of subject department, in total of 255 respondents. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and Exploratory Factor Analysis.

The findings of this research were as follows:

1. The adhocracy educational administration in basic educational school under the Office of Secondary Educational Service Area was comprised of 12 factors as follows; 1) change management 2) strategy of cross functional participation 3) opportunity enhancement for leader 4) success evaluation 5) unity of functional operation 6) creative teamwork 7) job motivation 8) innovation management 9) lateral thinking 10) use of updated information technology 11) think tank initiative and 12) ad hoc committee appointment.

2. There were 180 guidelines of adhocracy educational administration in basic educational school under the Office of Secondary Educational Service Area.

---

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakom University.

Student's signature.....

Academic Year 2015

Thesis Advisors' signatures 1.....2.....



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีเพราะความกรุณาของคณาจารย์ภาควิชาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ พ.ต. ดร. นพดล เจนอักษร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ชินะตั้งกูร และ อาจารย์ดร.พรศักดิ์ สุจริตรักษ์ ที่ได้กรุณาให้ความรู้ ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ สนับสนุน ช่วยเหลือ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนสำเร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงาน/กลุ่มสาระ การเรียนรู้จากทั่วประเทศทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และขอกราบ ขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ ดร.สิริมา หมอนไหม ดร.สมใจ สังข์แสดมภ์ ดร.สังคม จันทร์วิเศษ ดร.พรณี สุวดี ดร.รัชชัยย์ ศรสุวรรณ ดร.มานพ เกตุเมฆ และ ดร.ธนสิทธิ์ ศิริวรรณ ผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือและคำแนะนำที่มีประโยชน์ต่องานวิจัย ได้แก่ ดร.ชวนชม ชินะตั้งกูร ดร.ณัฐา เพชรธนู ดร.ชยพร กระจ่างทอง ดร. เฉลียว ยาใจ และดร.มน ทิพย์ ทรงกิตติพิศาล ที่กรุณาตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามงานวิจัย และขอกราบ ขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการหาแนวทางการบริหาร การศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ได้แก่ ดร.พะโยม ชินวงศ์ ดร.บุญรักษ์ ยอดเพชร ดร.พีระ รัตนวิจิตร ดร.อานนท์ สุข ภาคกิจ ดร.ปรเมษฐ์ โมลี ดร.กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน และ ดร.ณรินทร์ ชำนาญดู ที่ได้ให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อความสมบูรณ์ของวิทยานิพนธ์

ขอขอบคุณ ดร.สุนันทา ปานณรงค์ ดร.จุฬาลักษณ์ ทรัพย์สุทธิ ดร.กมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา ดร.ภรณ์ ปานจันทร์ ดร.เสน่ห์ ภูิกวาชย์ ดร.กนกพร พิริยอุดมพร และเพื่อนร่วมรุ่น ดุษฎีบัณฑิตรุ่น 10/1 ทุกท่านที่ให้อกำลังใจ ความช่วยเหลือ และสนับสนุนให้งานวิจัยลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบคุณ คุณแม่เมาะ เนรมิตชนไพศาล นายวิชาญ ม่วงใหม่ และทุกคนในครอบครัว รวมทั้งคณะครูและบุคลากรโรงเรียนแคทรายวิทยา ที่ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน และเป็นกำลังใจ แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาของการศึกษาและการดำเนินการวิจัย จนกระทั่งการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับ นี้สำเร็จสมบูรณ์

สุดท้ายนี้ คุณค่าอันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ และครอบครัวผู้วิจัย ตลอดจนผู้มีคุณูปการต่อการวิจัยครั้งนี้ทุกท่าน



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ .....	ท
บทที่	
1 บทนำ .....	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	3
ปัญหาของการวิจัย .....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	9
ข้อคำถามของการวิจัย.....	9
สมมติฐานของการวิจัย.....	9
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	24
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	
แนวคิดองค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy).....	26
ความหมายขององค์การเฉพาะกิจ(Adhocracy) .....	26
ความเป็นมาขององค์การเฉพาะกิจ(Adhocracy).....	29
องค์ประกอบขององค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy).....	36
ลักษณะขององค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) .....	43
กระบวนการขององค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy).....	71
แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy).....	92
แนวคิดการบริหารการศึกษา .....	107
แนวคิดการบริหาร .....	107

บทที่	หน้า
ความสำคัญของการบริหาร.....	108
การบริหารการศึกษา.....	109
นวัตกรรมการบริหารการศึกษา.....	112
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	119
งานวิจัยต่างประเทศ.....	119
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	.....
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	124
ระเบียบวิธีวิจัย.....	128
แผนแบบการวิจัย.....	128
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	130
ตัวแปรที่ศึกษา.....	132
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	132
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย.....	132
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	136
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	136
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	.....
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา.....	141
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา.....	268
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	.....
สรุปผลการวิจัย.....	317
อภิปรายผล.....	329
ข้อเสนอแนะ.....	339
รายการอ้างอิง.....	343
ภาคผนวก.....	355

บทที่	หน้า
ภาคผนวก ก การศึกษาตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบ องค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา .....	356
ภาคผนวก ข การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย.....	360
ภาคผนวก ค การหาแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา.....	415
ประวัติผู้วิจัย.....	427



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	การเปรียบเทียบระหว่างโครงสร้างพื้นฐาน 7-S กับหน้าที่ทางการบริหาร และคุณลักษณะของ ความเป็นเลิศในเชิงบริหาร .....	75
2	ผลการสร้างกระบวนการองค์การนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหง.....	100
3	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย.....	131
4	สัญลักษณ์ตัวเลข แทนชื่อ แทนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวคิดทฤษฎีการบริหาร แบบองค์การเฉพาะกิจจากนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศ.....	142
5	แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากนักวิชาการในประเทศ และต่างประเทศ (ลำดับ 1 – 15).....	143
6	แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากนักวิชาการในประเทศ และต่างประเทศ (ลำดับ 16 – 30).....	155
7	แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากนักวิชาการในประเทศ และต่างประเทศ (ลำดับ 31 – 45).....	167
8	แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากนักวิชาการในประเทศ และต่างประเทศ (ลำดับ 46 – 49).....	179
9	สัญลักษณ์ตัวเลข แทนชื่อ แทนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแนวคิดทฤษฎีการบริหาร การศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากงานวิจัยต่างประเทศ.....	187
10	แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากงานวิจัยต่างประเทศ (ลำดับ 1 – 15).....	188
11	แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากงานวิจัยต่างประเทศ (ลำดับ 16 – 30).....	200
12	สัญลักษณ์ตัวเลข แทนชื่อ แทนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลที่ได้จาก การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ.....	212
13	แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ (ลำดับ 1 – 7).....	213

ตารางที่	หน้า
14	วิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา..... 222
15	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ..... 240
16	ค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา..... 242
17	ค่า KMO- Meyer- Olkin and Bartlett's Test..... 261
18	องค์ประกอบ ค่าความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวน และค่าร้อยละของ ความแปรปรวนสะสมของตัวแปรแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ก่อนและหลัง หมุนแกนแบบอโรทอนอล..... 262
19	จำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบที่มี 3 ตัวแปรขึ้นไป มีค่าน้ำหนัก 0.5 ขึ้นไป มีค่าไอเกน เท่ากับ 1.00 ขึ้นไป..... 264
20	องค์ประกอบที่มีตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) เท่ากับ 0.5 และมี จำนวนตัวแปรบรรยายองค์ประกอบตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป..... 267
21	องค์ประกอบที่ 1..... 268
22	องค์ประกอบที่ 2..... 270
23	องค์ประกอบที่ 3..... 272
24	องค์ประกอบที่ 4..... 273
25	องค์ประกอบที่ 5..... 274
26	องค์ประกอบที่ 6..... 275
27	องค์ประกอบที่ 7..... 276
28	องค์ประกอบที่ 8..... 277
29	องค์ประกอบที่ 9..... 278
30	องค์ประกอบที่ 10..... 279
31	องค์ประกอบที่ 11..... 280
32	องค์ประกอบที่ 12..... 281

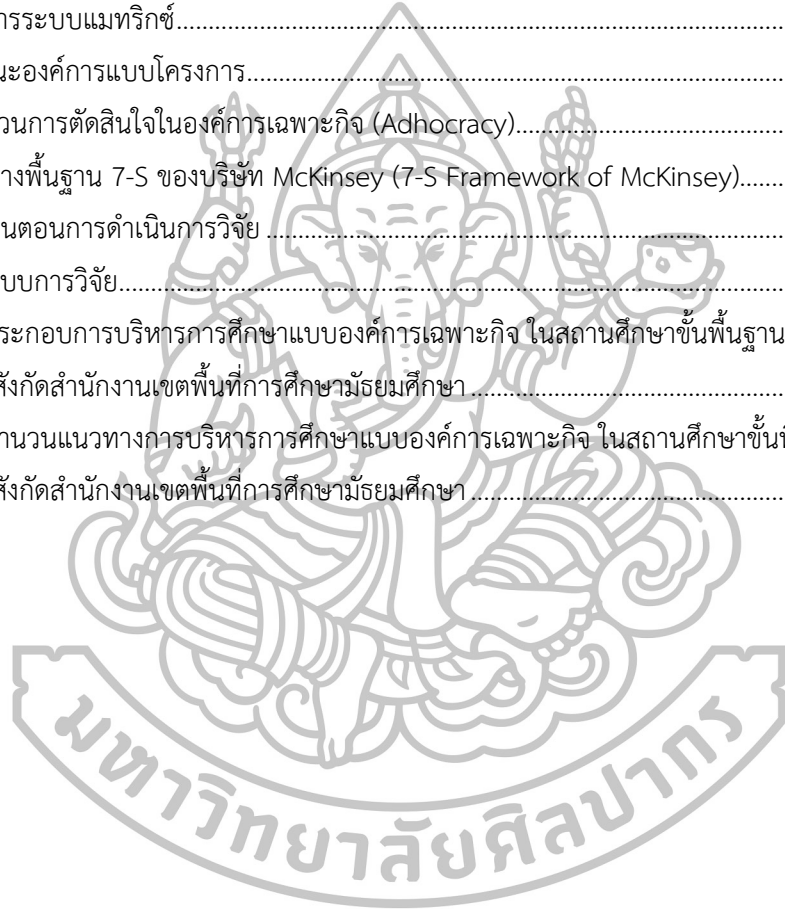
ตารางที่	หน้า
33 ผลการหาแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ในองค์ประกอบ ที่ 1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	283
34 แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ในองค์ประกอบที่ 2 กลยุทธ์การมีส่วนร่วมข้ามกลุ่มงาน .....	289
35 แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ในองค์ประกอบที่ 3 สร้างโอกาสการเป็นผู้นำ.....	295
36 แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ในองค์ประกอบที่ 4 การประเมินความสำเร็จ.....	298
37 แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ในองค์ประกอบที่ 5 เอกภาพในการปฏิบัติหน้าที่.....	300
38 แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ในองค์ประกอบที่ 6 ทีมงานสร้างสรรค์ .....	302
39 แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ในองค์ประกอบที่ 7 การสร้างแรงจูงใจ.....	304
40 แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ในองค์ประกอบที่ 8 การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) .....	305
41 แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ในองค์ประกอบที่ 9 การคิดนอกกรอบ .....	306

ตารางที่	หน้า
42	แนวทางการการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ในองค์ประกอบที่ 10 ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย ..... 307
43	แนวทางการการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ในองค์ประกอบที่ 11 การสร้างคลังสมอง..... 308
44	แนวทางการการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ในองค์ประกอบที่ 12 ตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจ ..... 310
45	การวิเคราะห์ค่า IOC ..... 380



## สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	ตัวขับเคลื่อนสำหรับรูปแบบองค์กรใหม่ (Drivers for New Organizational Forms) .....	17
2	กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	19
3	ส่วนประกอบขององค์การตามแนวความคิดของ Henry Mintzberg.....	42
4	องค์การระบบแมทริกซ์.....	53
5	ลักษณะองค์การแบบโครงการ.....	65
6	กระบวนการตัดสินใจในองค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy).....	72
7	โครงสร้างพื้นฐาน 7-S ของบริษัท McKinsey (7-S Framework of McKinsey).....	74
8	ขั้นตอนตอนการดำเนินการวิจัย .....	127
9	แผนแบบการวิจัย.....	128
10	องค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา .....	282
11	สรุปจำนวนแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา .....	313





## บทที่ 1

### บทนำ

ในการดำเนินการใด ๆ ก็ตาม เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ นั้น จำเป็นต้องทำงานร่วมมือกับผู้อื่น จึงทำให้เกิดการรวมตัวกันขึ้นเป็นองค์การภายใต้การเปลี่ยนแปลง ในยุคเศรษฐกิจแห่งองค์ความรู้ การจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจึงมีความสำคัญมาก ดังนั้น จึงมีการคิดค้นหาแนวทางในการนำมาใช้บริหารจัดการองค์การให้ทันต่อสถานการณ์ในยุคปัจจุบันและเตรียมการสำหรับอนาคต แนวคิดการบริหารจัดการเริ่มต้นเกิดขึ้นในสมัยการปฏิวัติทางอุตสาหกรรม<sup>1</sup> และมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน โดยผู้บริหารตระหนักดีว่าไม่มีทฤษฎีการบริหารใดใช้ได้ดีที่สุดในและมีประสิทธิภาพมากที่สุด ในปัจจุบันจึงมีแนวคิดการบริหารเกิดขึ้นมากมายหลายทฤษฎี ในการที่จะทำสิ่งใดให้ประสบความสำเร็จนั้นหาก แต่ละคนช่วยกันคนละไม้คนละมือแล้วช่วยกันช่วยให้นำมาสู่ความสำเร็จได้เร็วขึ้น ดังนั้น คนจึงมารวมตัวกันเป็นองค์การ ซึ่งองค์การหรือองค์กร (Organization) หมายถึง กลุ่มของคนที่ร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันด้วยวิธีการที่มีระบบที่ช่วยประสานงาน หรืออีกนัยหนึ่ง องค์การประกอบด้วยคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มีส่วนร่วมร่วมกัน เพื่อที่จะได้บรรลุเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกัน โดยที่เมื่อคนมารวมกันนั้นจะก่อให้เกิดผลที่ตีมากกว่า การที่แต่ละคนต่างคนต่างทำ แล้วค่อยนำผลได้มารวมกันในภายหลัง หรือที่เรียกว่าเกิด “งานร่วม” (Synergy) เนื่องจากการที่เมื่อคนมาทำงานร่วมกันโดยให้แต่ละคนทำในสิ่งที่ตนมีความสามารถ และในขณะเดียวกันก็ให้สิ่งที่ตนเป็นจุดอ่อนของตนถูกชดเชยด้วยสมาชิกคนอื่นในองค์การที่มีความสามารถในการทำสิ่งนั้น

ในการบริหารจัดการองค์การนั้น ได้มีผลการวิจัยต่อเนื่องเพื่อที่จะพัฒนาและประยุกต์ทฤษฎีต่าง ๆ ที่จะช่วยอธิบายและทำนายพฤติกรรมของการบริหารที่เกิดขึ้น เช่น บาร์นาต (Bernard)<sup>2</sup> เป็นคนแรกที่พยายามทำให้การบริหารเป็นศาสตร์พฤติกรรม(Behavioral Science) ตำราการบริหารที่เขาเขียนชื่อ “หน้าที่ของผู้บริหาร (The Function of the Executive)” พูดถึงทฤษฎีการประสานงานและจัดองค์การรูปนัย (Formal Organization) กล่าวว่าองค์การเป็นระบบของกิจกรรมส่วนบุคคลที่ผสมผสานกันในหน่วยงานนั้น ๆ ได้วิเคราะห์วิถีชีวิตขององค์การ (Organizational Life) ได้ประมวลทฤษฎีเกี่ยวกับ

---

<sup>1</sup> เนตรพัฒนา ยาวีราช, **การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management** (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป, 2553), 1.

<sup>2</sup> Chester I. Barnard, **The Function of Executive** (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938), 198.

พฤติกรรมความร่วมมือในองค์การรูปนัย โดยเขามององค์การในรูปของโครงสร้างที่แน่นอนและในลักษณะที่เป็นพลวัต แนวคิดของโครงสร้างนั้นพิจารณาความสำคัญของบุคคลแต่ละคน ระบบความร่วมมือองค์การรูปนัยและความซับซ้อนขององค์การรูปนัยและอรูปนัย (Informal Organization) ความสำคัญของแนวคิดที่เป็นพลวัตคือ การมีอิสระในความคิด (Free Will) การร่วมมือ การติดต่อสื่อสาร อำนาจหน้าที่ กระบวนการตัดสินใจและความสมดุลในการเปลี่ยนแปลง ผลจากการวิจัยที่มีอิทธิพลมากต่อการบริหาร ซึ่งใช้วิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์ในการวิเคราะห์ การบริหารอีกอย่างหนึ่งเป็นของ ไชมอน (Simon)<sup>3</sup> ในหนังสือพฤติกรรมกรรมการบริหาร (Administrative Behavior) ที่เขาเขียนขึ้นได้ขยายแนวคิดของบาร์นาด (Barnard) โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับดุลขององค์การเป็นจุดเน้นของทฤษฎีการจูงใจทำงาน เขามององค์การในรูปของระบบการแลกเปลี่ยน เพื่อเป็นการจูงใจให้ทำงาน การที่คนงานจะอยู่ทำงานในองค์การตราบเท่าที่เขาได้รับแรงจูงใจสูงกว่างานที่เขาจะทำลงไป โดยการบูรณาการความรู้ทางเศรษฐศาสตร์จิตวิทยาและสังคมวิทยา การให้แรงจูงใจในการแสดงธรรมชาติของทฤษฎีด้านสหวิทยาการ เขาเสนอว่าวิธีที่จะเข้าใจและช่วยเพิ่มพูนพฤติกรรมกรรมการบริหารมากที่สุดคือการตัดสินใจ เขาเห็นว่า การบริหารเป็นศาสตร์ในเครือข่ายเกี่ยวข้องกับเรื่องของการตัดสินใจ (Decision Making Framework) ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกขององค์การ และเขายังเป็นผู้เผยแพร่ความคิดทางการบริหารโดยนำทฤษฎีการตัดสินใจเชิงคณิตศาสตร์มาใช้ ความคิดหรือทฤษฎีดังกล่าว กล่าวถึงเรื่องการจำกัดขอบข่ายของการตัดสินใจ การนำผลการตัดสินใจมาใช้ในการขยายขอบข่ายการตัดสินใจและความเหมาะสมของการตัดสินใจนั้น ๆ

นักทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ในยุคของการบริหารเชิงพฤติกรรม (Behavioral System) มุ่งเน้นการพิจารณาไปที่พฤติกรรมองค์การ (Organization Behavior) โดยมององค์การว่าเป็นการบริหารงานที่เป็นระบบ (Organization as a System) ซึ่งการบริหารในยุคต้นหรือยุคดั้งเดิมมองเห็นว่าคนเป็นสัตว์เศรษฐกิจที่สามารถจูงใจให้ทำงานด้วยเงิน แต่การบริหารในเชิงพฤติกรรมมีความเห็นในทางตรงกันข้าม กล่าวคือมองเห็นว่าคนนั้นมีชีวิตจิตใจและมีความต้องการ ดังนั้น จึงควรมีแรงจูงใจที่เหมาะสม นักทฤษฎีองค์การจะมุ่งพัฒนาทฤษฎีการจูงใจผู้ปฏิบัติและพัฒนาโครงสร้างขององค์การเพื่อการเพิ่มพูนแรงจูงใจและช่วยกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานการบริหารในยุคนี้จึงให้ความสำคัญของคนและมองคนในฐานะที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อองค์การ ปรัชญาของการบริหารในสมัยนี้จึงมีว่า “ใช้คนให้ดีในฐานะที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ (Use People well as Human Resources)”

---

<sup>3</sup> Herbert A. Simon, **Administrative Behavior**, 2nd. ed. (New York: The Free Press, 1997), 56.

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นพร้อมกับการรวมตัวของมนุษย์เป็นสังคม การบริหารจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง เพราะว่าการดำเนินงานใด ๆ ก็ตามหากไม่มีการบริหาร โอกาสที่จะประสบผลสำเร็จมีน้อยมาก หรือหากว่าสามารถดำเนินงานจนประสบผลสำเร็จแต่จะพบว่า การดำเนินงานนั้นไม่มีประสิทธิภาพ เพราะการบริหารจะมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบว่า จะทำอะไร (กำหนดวัตถุประสงค์) อย่างไร (ระบุกิจกรรมและกำหนดทรัพยากรที่ใช้) ที่ไหน (ระบุสถานที่) เมื่อใด (กำหนดวันเวลา) และโดยใคร (ระบุบุคคลที่รับผิดชอบ) ในขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนก็จะมี การประสานความร่วมมือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง การติดตามและกำกับเพื่อดูความก้าวหน้าของงาน คุณภาพ ของงาน ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานและหาแนวทางแก้ไขปัญหา นอกจากนั้นยังมีการประเมินผลและ รายงานผลการดำเนินงานให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ<sup>4</sup> ในการบริหารการศึกษาที่มีความจำเป็นต้องสร้าง นวัตกรรมทางการศึกษาที่เพิ่มมากขึ้น มีความต้องการใช้นวัตกรรมในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมแบบไดนามิก การแข่งขันที่เพิ่มขึ้นสำหรับนักเรียน โรงเรียนจึงต้องมีความกระตือรือร้น ในการค้นหาวิธีการให้ตอบสนองต่อความต้องการ ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ให้มากขึ้น ข้าราชการครู มีอาชีพซึ่งเป็นหนึ่งใน "ผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้างสรรค์อย่างมืออาชีพจะได้รับอิสระและการกำกับตนเอง มากกว่า มีอิสระในการตัดสินใจ

ยุคข้อมูลข่าวสารองค์การในโลกของศตวรรษที่ 21 ต้องรับมือกับสภาพสังคม เศรษฐกิจ การพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ท่ามกลาง กระแสสำคัญ เช่น เศรษฐกิจเสรีไร้พรมแดน (Global Market Economy) สังคมบนฐานแห่งความรู้ (Knowledge-Based Society) กระแสประชาธิปไตยและธรรมาภิบาล (Democratic Governance) องค์การที่ปรับตัวได้ทันโลกก็จะอยู่รอดและก้าวหน้าไปได้ในโลกของการแข่งขัน องค์การที่ปรับเปลี่ยน ไม่ทันก็ล่มสลาย เน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และบริการ และเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบที่เป็นนวัตกรรมใหม่ จึงนำไปสู่การเกิดขึ้นขององค์การแบบ เฉพาะกิจ (adhocracy) ในโรงเรียน โดยใช้รูปแบบของทีมข้ามสายงาน หน่วยปฏิบัติการเฉพาะกิจ ทีมงาน ของโครงการ และศูนย์สหวิทยาการ ซึ่งการจัดองค์การแบบชั่วคราว (adhocracy/project) ซึ่งเป็น การจัดหน่วยงานย่อย โดยจะมีการสร้างการทำงานในลักษณะของทีมงานหน่วยงานเฉพาะกิจ ซึ่งจะ ทำงานในลักษณะชั่วคราวเมื่อเสร็จงานแล้วองค์การก็จะยุบเลิกไป การทำงานขององค์การชั่วคราวจะ มีความยืดหยุ่นสูง การจัดองค์การแบบชั่วคราวเหมาะสมสำหรับองค์การที่มีงานในลักษณะที่ไม่ถาวรและ

<sup>4</sup> ประภาพรธรรม รักเลี้ยง, **หลักทฤษฎีและการปฏิบัติการบริหารการศึกษา** (พิษณุโลก: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2556), 1.

เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในภาครัฐองค์การแบบชั่วคราวอาจพบได้ในรูปของคณะกรรมการ หรือ คณะทำงานในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งเมื่อดำเนินการเสร็จแล้วองค์การก็จะเลิกไป<sup>5</sup> ในองค์การบางองค์การจัด องค์การแบบชั่วคราวเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นประจำ เช่น คณะกรรมการโครงการสถานศึกษาสีขาว คณะกรรมการ สถานศึกษาพอเพียง คณะกรรมการเตรียมความพร้อมเพื่อรับ การประเมินโรงเรียนรางวัลพระราชทาน ซึ่งจะมี โรงเรียนที่ผ่านการประเมินและได้รับรางวัลแล้วเป็นโรงเรียนที่ปรึกษาจัดทีมงานเข้าไปให้คำปรึกษาแก่ โรงเรียนที่จะรับการประเมิน หรือภายในโรงเรียนเองจัดผู้เชี่ยวชาญเข้าไปให้คำปรึกษาเมื่อทำงานเสร็จ แล้วหรือผ่านการประเมินเรียบร้อยแล้วทีมงานก็ยุบเลิกไปและมีการตั้งทีมใหม่ขึ้นมาเมื่อมีผู้เข้ามาขอ ไปให้คำปรึกษา ลักษณะขององค์การชั่วคราวหรือองค์การแบบโครงการในโรงเรียนอาจจะเป็น องค์การที่ซ้อนอยู่กับองค์การรูปแบบอื่น ๆ เมื่อหมดภารกิจแล้วทุกคนในโครงการก็จะกลับไป ปฏิบัติงานในหน้าที่เดิมของตน

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็วและซับซ้อนอย่างมากในปัจจุบันทำให้ การบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) จากการบริหารองค์การแบบระบบราชการมาเป็นองค์การแบบมีชีวิต มีความยืดหยุ่นใน การปรับตัว คล่องตัว และเน้นนวัตกรรม นั่นคือ องค์การเฉพาะกิจ(Adhocracy) ซึ่งตั้งขึ้นมาเพื่อทำ หน้าที่และมีวัตถุประสงค์เฉพาะกิจ เมื่อสิ้นสุดกิจกรรมก็จะยุบเลิกองค์การไป ซึ่งไม่ถาวร เป็นองค์การ ชั่วคราว ซึ่งมีการดำเนินงานได้หลายรูปแบบดังเช่น รูปแบบ แมทริกซ์ รูปแบบผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ควบคุม อย่างเป็นอิสระ รูปแบบที่ขึ้นอยู่กับการทำงานเป็นทีมสหสาขาวิชาชีพ ทีมงานเฉพาะกิจ ทีมผู้บริหาร บุคลากร ทีมข้ามกลุ่มงานหรือทีมข้ามองค์การ ทีมงานเสมือน หรือคณะกรรมการเฉพาะกิจ เป็นต้น โดยอาศัยผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ(Competecy) มีทักษะของผู้บริหาร (Management Skills) เป็นนักคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinker) มีวิสัยทัศน์สร้างสรรค์ (Creative Vision) มี ภาวะผู้นำและสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ (Change Management) มีทักษะการจัดการที่ สำคัญ (Critical Management Skills) ได้แก่ การบริหารนวัตกรรม (Managing innovation) การบริหารอนาคต (Managing the future) และ การบริหารการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Managing continuous improvement)

### ปัญหาของการวิจัย

ยุคปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงไม่ใช่ปัจจัยอย่างเดียวที่ทำให้ต้องมีการปฏิรูป การแข่งขัน ทางเศรษฐกิจก็เป็นสิ่งสำคัญด้วย โรงเรียนจัดว่าเป็นองค์การหนึ่งที่ต้องสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลง นั้นได้ สภาพการบริหารจัดการศึกษาภายในของโรงเรียนที่มีปัญหา เช่น ปัญหาครูเถียงงาน ทำงาน ไม่เต็มศักยภาพ อำนาจในการสรรหา คัดเลือก แต่งตั้งครูและบุคลากรอยู่ที่หน่วยงานต้นสังกัด จึงไม่

<sup>5</sup> วันชัย มีชาติ, การบริหารองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ: สามลดา, 2556), 223.

สามารถบรรจุครูและบุคลากรที่ตรงตามความต้องการของโรงเรียนได้ ด้านปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบทำให้โรงเรียนเกิดปัญหา เช่น นโยบายการศึกษาเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง ทิศทางการศึกษาไม่แน่นอนทำให้การบริหารจัดการศึกษาขาดความต่อเนื่อง รวมถึงสร้างความสับสนให้กับภาคปฏิบัติ ส่งผลให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติที่ยังไม่เกิดเป็นรูปธรรม ยังไม่เกิดการกระจายอำนาจที่แท้จริงเพราะเป็นระบบการสั่งการจากส่วนกลาง มีการกำหนดมาตรฐานจากส่วนกลางแบบเดียว ยึดกฎระเบียบตายตัว ขาดความยืดหยุ่น และไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษาและครู การศึกษาจึงไม่สามารถตอบสนองความหลากหลายของผู้เรียนแต่ละคน กลุ่มคน ชุมชน ที่มีความหลากหลายได้ ส่งผลให้ผู้เรียนไม่สามารถเข้าถึงการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางการศึกษาขาดการมีส่วนร่วมในการจัดการการศึกษา การสรรหาและแต่งตั้งผู้บริหารที่ใช้วิธีการสอบคัดเลือกซึ่งทำให้ได้ผู้บริหารที่ขาดความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน

การบริหารการศึกษาในปัจจุบันเป็นองค์การระบบราชการ (Bureaucracy) ซึ่งทำให้เกิดปัญหา คือ การบิดเบือนเป้าหมาย (Goal Displacement) เนื่องจากระบบราชการเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรให้ความสำคัญกับวิธีการปฏิบัติงาน (Means) ซึ่งหมายถึงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ มากกว่าเป้าหมายขององค์การโดยรวม อันได้แก่ ความมีเหตุผล ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การ (Ends) ซึ่ง เมอร์ตัน (Merton) ให้เหตุผลว่า การที่องค์การย้ำที่กฎเกณฑ์ มาตรฐานการทำงาน และระเบียบแบบแผนมากเกินไป ทำให้องค์การขาดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะมุ่งเน้นการทำงานให้เป็นที่ไปตามกฎเกณฑ์มากกว่าต้องการให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายขององค์การ<sup>6</sup> สอดคล้องกับ กูลด์เนอร์ (Gouldner) กล่าวว่า กฎระเบียบต่าง ๆ จะทำให้คนมีพฤติกรรมไปในทางที่ไม่พึงปรารถนาต่อองค์การ กล่าวคือ กฎ ข้อบังคับขององค์การนั้นเป็นการควบคุมพฤติกรรมของคนให้อยู่ในกรอบที่จำกัด นอกจากนี้ยังเท่ากับไม่กระตุ้นให้คนกระตือรือร้นในการทำงาน คนจะทำงานเท่าที่เห็นว่า เพียงพอแก่การไม่ถูกลงโทษ ไม่พยายามทำงานด้วยความสามารถเต็มที่ที่ควรจะได้ เพียงพอค่าพอใช้ได้เท่านั้น ซึ่งที่จริงแล้วสามารถทำได้ดีกว่าที่ทำอยู่มาก นั่นคือ ไม่พยายามใช้ความสามารถของตนเต็มที่<sup>7</sup> และสอดคล้องกับ วิกเตอร์ (Victor) ซึ่งมองเห็นอันตรายของกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ในองค์การแบบระบบราชการ (Bureaucracy) ว่าจะทำให้คนรู้สึกไม่ปลอดภัยในการแสดงหรือกระทำที่ผิดแผกไปจากระเบียบ ดังนั้น คนมักมีพฤติกรรมแบบเฉื่อยชา ยึดติดกับกฎระเบียบขององค์การ (Bureaupathic) สมาชิกในองค์การจะหันมาปฏิบัติตามกฎอย่างเคร่งครัด เพื่อปกป้องตนเองจากการถูกลงโทษ ถ้าเกิดการผิดพลาดขึ้นภายหลัง

<sup>6</sup> Robert K. Merton, **Social Theory and Social Structure** (New York : Free Press. 1964), 560-568.

<sup>7</sup> Alvin W. Gouldner, **Stydy in Leadership** (New York : Harper & Brother Publisher, 1950), 5.

การปฏิบัตินอกเหนือที่กำหนด ดังนั้นเพื่อความปลอดภัยในตำแหน่งหน้าที่การงาน จึงพยายามปฏิบัติตามกฎให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้<sup>8</sup> การบังคับใช้ระเบียบข้อบังคับในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม ซึ่ง เมอร์ตัน (Merton) กล่าวว่า การที่องค์กรได้เน้นการปฏิบัติตามระเบียบมากจนคนเกิดความเคยชินในการทำงานวิธีเดิม แต่เมื่อเผชิญกับเหตุการณ์ที่ต้องการการตอบสนองที่แปลกไปจากเดิม สมาชิกกลับใช้วิธีการทำงานรูปแบบเดิม ทำให้การทำงานไร้ผลเนื่องจากเงื่อนไขสถานะเหตุการณ์ของปัญหาที่ต้องแก้ไขในเวลาปัจจุบันแตกต่างจากที่เคยทำมาในช่วงเวลาเก่า ๆ ซึ่งไม่เหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบันที่ต้องการความรวดเร็วและความยืดหยุ่นขององค์กรในการตอบสนองอย่างมาก<sup>9</sup> ระบบราชการทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกห่างเหิน ดังที่ มิลเลอร์ (Miller) กล่าวว่า การที่องค์กรย้ำถึงความสัมพันธ์ที่เป็นทางการในหมู่สมาชิกด้วยกัน ให้ทุกคนตัดเรื่องส่วนตัวออกจากเรื่องงาน การติดต่อระหว่างบุคคลจึงเป็นเรื่องงานทั้งหมด<sup>10</sup> สอดคล้องกับ อาร์กิริส (Argyris) กล่าวว่า องค์กรแบบระบบราชการเป็นการรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหารสูงสุด ไม่เปิดโอกาสให้ระดับล่าง ๆ ได้ใช้ดุลพินิจตัดสินใจและการติดต่อสั่งการเป็นไปตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา<sup>11</sup>

ประเทศไทยยังไม่ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาและพัฒนาการศึกษาด้วยข้อจำกัดของพื้นที่ ทรัพยากร งบประมาณและบุคคล รวมทั้งต้องสอดคล้องและตอบสนองต่อนโยบายและความต้องการของระบบการศึกษา โดยทุกฝ่ายที่ร่วมกระบวนการทำงานควรได้รับผลตอบแทนอย่างคุ้มค่า ที่เรียกว่า “win-win” การพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพการบริหารจัดการการศึกษาต้องให้ความสำคัญกับผู้อำนวยการโรงเรียนซึ่งเป็นตัวหลักสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนการพัฒนาของโรงเรียน ทว่าในปัจจุบันพบปัญหาขาดผู้บริหารที่ดี มีทักษะ มีความรอบรู้และเข้าใจการบริหารจัดการการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งส่งผลต่อการศึกษาไทยที่ไร้คุณภาพ รวมทั้งการกำหนดให้โรงเรียนเป็น

<sup>8</sup>Thompson A. Victor. *Bureaucracy and Innovation*. *Administrative Science Quarterly* (New York : Alfred Aknopt, 1961), 1-20.

<sup>9</sup>Robert K. Merton, 568.

<sup>10</sup>George, A. Miller, *Language and Communication* (New York: Mc Craw-Hill, 1951), 755-768.

<sup>11</sup>Chris Argyris, *Integration the Individual and the Organization* (New York : John Wiley and Sons, 1964), 123.

นิติบุคคล และกระจายอำนาจการบริหารจัดการการศึกษาไปยังสถานศึกษาซึ่งยังมีได้เป็นการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง ส่วนกลางยังคงควบคุมและกำหนดขอบเขตวิธีการดำเนินงานซึ่งทำให้เกิดความไม่คล่องตัว<sup>12</sup>

ในด้านการบริหารงานบุคคลซึ่งโรงเรียนไม่สามารถดำเนินการได้เองอย่างอิสระและแก้ปัญหาของตนเองได้ตรงจุด เช่น การสรรหาและคัดเลือกครูและบุคลากรเป็นหน้าที่ของส่วนกลางและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนไม่สามารถสรรหาและคัดเลือกครูได้เอง การพัฒนาครูโดยส่วนกลางเป็นผู้กำหนดนโยบายทำให้ไม่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนและครู การพิจารณาความดีความชอบและการจัดสรรโควตาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นอำนาจของเขตพื้นที่การศึกษาความไม่คล่องตัวในการบริหารจัดการของโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นปัญหาด้านระเบียบปฏิบัติ นอกจากนี้ พิณสุตา สิริธรงค์ศรี ยังได้กล่าวไว้ว่านโยบายการจัดการศึกษาของรัฐเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง ทั้งนี้เป็นเพราะความไม่มั่นคงทางด้านการเมือง นอกจากมีการเปลี่ยนแปลงไปตามนโยบายรัฐบาลแต่ละยุค แต่ละสมัยแล้ว ยังปรับเปลี่ยนไปตามลักษณะของรัฐธรรมนูญว่าการกระทรวงศึกษาธิการแต่ละคนอีกด้วย ทิศทางการศึกษาไม่แน่นอนทำให้การบริหารจัดการศึกษาขาดความต่อเนื่อง รวมถึงสร้างความสับสนให้กับภาคปฏิบัติ ส่งผลให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติที่ยังไม่เกิดเป็นรูปธรรม รวมทั้งปัญหาความไม่สอดคล้องของเป้าหมายของการจัดการศึกษากับเป้าหมายทางการเมือง สืบเนื่องจากนักการเมืองจำนวนไม่น้อยที่ไม่ดำเนินนโยบายที่ให้ผลในระยะยาว หาเสียงโดยใช้นโยบายประชานิยม หรือ นโยบายขายฝัน ซึ่งหมายความว่ารวมถึงนโยบายการศึกษา ดังนั้น นักการเมืองจึงเลือกดำเนินนโยบายที่เห็นผลในระยะสั้น เมื่อปัจจัยการเมืองไม่ถูกพัฒนาให้เอื้อต่อการจัดการศึกษา ส่งผลอย่างยิ่งต่อนโยบายการศึกษาที่ขาดความมั่นคง<sup>13</sup>

โรงเรียนของรัฐมีปัญหาที่ต้องยึดติดกับระเบียบแบบแผนมากมาย ซึ่งเป็นข้อจำกัด การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนมักเกิดจากการกำหนดหน้าที่ตามตำแหน่งตามโครงสร้าง ซึ่งจะมีปัญหาในบางตำแหน่งทำให้เกิดการหยุดชะงัก เช่น บางโรงเรียนไม่มีผู้อำนวยการโรงเรียน หรือบางโรงเรียนขาดรองผู้อำนวยการโรงเรียน ทำให้ผู้รักษาการในตำแหน่งปฏิบัติหน้าที่ได้ไม่เต็มที่ หรือเมื่อมีนโยบายสำคัญหรือเร่งด่วนจากหน่วยงานต้นสังกัดแล้วขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในสายงานนั้น หรือไม่พอใจในการปฏิบัติงานนั้น ทำให้โรงเรียนต้องมีการจัดองค์การใหม่ เป็นการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy Educational Administration) ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน อาจไม่ต้องการสอบคัดเลือก หรือแทนที่จะตั้งผู้ช่วยหรือตั้งคณะกรรมการ

<sup>12</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **โครงการปฏิรูปการเรียนรู้สู่ผู้เรียน (พ.ศ. 2557-2560) “สะท้อนปัญหาและทางออกตอบโจทย์ปฏิรูปการศึกษาไทย”** (กรุงเทพฯ: 21 เช่นจบุรี, 2558), 22-24.

<sup>13</sup> พิณสุตา สิริธรงค์ศรี, **รายงานการวิจัยและพัฒนา เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** (กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2556), 25.

ก็ให้บรรจุข้าราชการตำแหน่ง “นักบริหารงานโรงเรียน” ซึ่งอาจจะไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาครูตามกฎหมาย อาจจะเป็นบุคคลที่อยู่ในโรงเรียน นอกจากนี้ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือครูที่เป็นหัวหน้างานหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หรืออาจจะเป็นครูผู้สอนที่มีความรู้ความสามารถตั้ง ทีมเฉพาะกิจขึ้นมาได้โดยเลือกบุคคลที่มีความตั้งใจมาเป็นคณะทำงาน เพื่อรองรับกิจกรรมที่เกิดขึ้น เป็นการชั่วคราวภายใต้ระยะเวลาหนึ่ง ๆ เท่านั้น และปัญหาเรื่องบุคลากรก็เลยงานก็จะลดลง โดยมี การสร้างแรงจูงใจและประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้แฟ้มสะสมผลงาน (Portfolio) เป็นเครื่องมือ เช่น ในการเลื่อนวิทยฐานะ การเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือการเลื่อนระดับ ด้วยการจัดทำแฟ้มสะสมผลงาน (Portfolio) เพื่อเป็นการสะสมคะแนน ซึ่งจะทำ ให้บุคลากรในโรงเรียนต้องแสวงหาทีมเข้าทำงาน คณะกรรมการที่มาร่วมในการทำงานในโครงการ ต่าง ๆ จะเป็นบุคลากรในโรงเรียนที่มาจากต่างกลุ่มสาระการเรียนรู้หรือต่างกลุ่มงาน สิ่งสำคัญคือจะ ทำให้บุคลากรกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความชำนาญเพื่อที่จะสามารถเข้าร่วมทีมได้ ซึ่งองค์การระบบราชการ (Bureaucracy) ไม่สามารถแก้ปัญหาคณาการศึกษาดังที่กล่าวมาได้

จากความสำเร็จและปัญหาที่กล่าวมา ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาการบริหารการศึกษา แบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ซึ่ง ประกอบด้วยลักษณะองค์การแบบไม่เป็นทางการ มีลักษณะเฉพาะกิจ หรือแบบชั่วคราว องค์การมี ความยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง องค์การเครือข่ายเสมือนจริง เป็นองค์การแบบแนวราบ (Horizontal Organization ) มีอิสระและไม่หยุดนิ่ง มีความสามารถในการปรับตัว การตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว การดึงความสามารถของบุคคลมาใช้ มีข้อมูลสารสนเทศรวดเร็ว สมัยใหม่ ทีมงานลักษณะชั่วคราวหรือ พร้อมที่จะยุบทิ้ง มีการจัดการแบบพลวัต กระจายอำนาจในการตัดสินใจ กฎเกณฑ์ ระเบียบและวิธี ปฏิบัติมีความเป็นทางการน้อย มีการสื่อสารแบบทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทีมงานมีความสามารถ หลากหลาย เป็นองค์การที่รองรับภารกิจที่เกิดขึ้นชั่วคราวภายในระยะสั้น ๆ เน้นการมีส่วนร่วม สมาชิกในองค์การมีความรับผิดชอบสูง ทีมงานมีความเชี่ยวชาญสูง มีการประสานงานแบบปรับตัว ยืดหยุ่นเข้าหากัน การจัดตั้งองค์การย่อยเสมือนเป็นหน่วยงานหนึ่งในองค์การ มีการสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารโครงการมีความสามารถสูง ความสำเร็จขึ้นอยู่กับทักษะความสามารถของบุคคล มีการสร้าง ความสัมพันธ์ในการทำงาน (Working Relationships) มีการสร้างค่านิยมร่วม (Shared Values) ผู้บริหารต้องเป็นนักคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinker) เป็นผู้นำประเภท ผู้ริเริ่ม ผู้บริหารการ เปลี่ยนแปลง มีความคิดสร้างสรรค์ มีการทำงานเป็นทีม ออกแบบนวัตกรรมใหม่ ๆ มีการตัดสินใจร่วมกัน อย่างอิสระเป็นลักษณะแบบไดนามิก และเน้นประสิทธิผลและทรัพยากร การผลิตใหม่ที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การบริหารการศึกษาจึงควรเปลี่ยนรูปแบบจากระบบดั้งเดิมมาเป็นแบบองค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) ซึ่งเป็นการบริหารการศึกษาที่มีความจำเป็นอย่างมากใน การสร้างนวัตกรรมทาง การศึกษา มีความต้องการใช้นวัตกรรมในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมแบบ



ไดนามิกและการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นสำหรับนักเรียน โรงเรียนต้องมีความกระตือรือร้นในการค้นหาวិธีการ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการ ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ให้มากขึ้น ข้าราชการครูมืออาชีพซึ่งเป็นหนึ่งในผู้เชี่ยวชาญด้านการรังสรรค์อย่างมืออาชีพจะได้รับ ความเป็นอิสระและการกำกับตนเองมากกว่าเดิม มีอิสระในการตัดสินใจ มีความเป็นทางการเล็กน้อย มีการทำงานผ่านทีมข้ามกลุ่มงาน สามารถระดมคนที่มีความสามารถในด้านต่าง ๆ มาทำงานร่วมกัน และสามารถทำงานได้ทันที ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารแนวใหม่ที่จะเชื่อว่าจะทำให้การศึกษาไทยอยู่รอด

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
2. เพื่อทราบแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และเป็นแนวทางในการหาคำตอบผู้วิจัยได้ กำหนดข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีองค์ประกอบใดบ้าง
2. แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีแนวทางอย่างไรบ้าง

### สมมติฐานของการวิจัย

1. การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เป็นพหุองค์ประกอบ
2. แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เป็นพหุแนวทาง

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษา 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และ 2) เพื่อทราบแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัยตามหลักการแนวคิดทฤษฎีและข้อค้นพบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ทั้งในประเทศและต่างประเทศโดยนำเสนอแนวคิดทฤษฎีและข้อค้นพบต่าง ๆ โดยสรุปดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) ได้มีผู้กล่าวไว้ เช่น ปีเตอร์สและ วอเตอร์แมน (Peter and Waterman) กล่าวถึง องค์การที่ยึดหลักการ Adhocracy ไว้ในหนังสือ In Search of Excellence ว่าเป็นองค์การที่มีโครงสร้างเรียบง่าย ไม่สลับซับซ้อน ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงสูงนี้้องค์การต้องสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงนั้นได้<sup>14</sup> สิ่งสำคัญที่้องค์การปัจจุบันต้องการมาก คือ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนการใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา มีการสร้างทีมงานและการแยกกระจายหน่วยงานที่ใหญ่และซับซ้อนออกเป็นหน่วยย่อย สร้างวัฒนธรรมให้มุ่งเน้นการแก้ปัญหาอย่างเป็นธรรมชาติ และพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานนอกจาก กลยุทธ์และโครงสร้างแล้วยังมีปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์เชื่อมโยงกันทั้งหมด 7 ปัจจัย ได้แก่ โครงสร้าง (structure) กลยุทธ์(strategy) บุคลากร(staff) สไตล์การจัดการ(Style) ระบบ (Systems) ค่านิยมร่วม (Shared Value) และทักษะ (Skills) ซึ่งตัวแปร 2 ตัวแรก คือ โครงสร้างและกลยุทธ์ เปรียบเสมือนเป็นส่วนที่เรียกว่า ฮาร์ดแวร์ ซึ่งผู้จัดการในอดีตให้ความสนใจ ส่วนตัวแปรอีก 5 ตัวที่ค้นพบใหม่ในอดีตผู้จัดการมักไม่ให้ความสนใจมากนัก ซึ่งเปรียบเสมือนซอฟต์แวร์ แมคคินซี เรียกว่าตัวแปรเหล่านี้ว่ากรอบ 7 – S<sup>15</sup> ส่วน เบนนิส (Bennis) กล่าวว่า องค์การแห่งอนาคตจะต้องอาศัยทีมงานโครงการที่มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นภายใต้โครงสร้างการบริหารที่เรียกว่า “องค์การแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy)” เป็นองค์การที่มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การบริหารองค์การแบบเฉพาะกิจเป็นการบริหารที่ตรงกันข้ามกับการบริหารแบบระบบราชการโดยสิ้นเชิง กล่าวคือ การบริหารองค์การแบบเฉพาะกิจ ไม่มีโครงสร้างที่กำหนดไว้ตายตัว มีการกระจายอำนาจ และสามารถตอบสนอง ความต้องการขององค์การได้อย่างรวดเร็ว ในขณะที่้องค์การแบบราชการจะให้ความสำคัญกับโครงสร้างมากกว่าบุคลากร แต่้องค์การแบบเฉพาะกิจกลับถูกออกแบบมาเพื่อดึงเอาความสามารถของบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด<sup>16</sup> ซึ่งสอดคล้องกับ คาเมรอน และ ควินน(Cameron and Quinn) ได้กล่าวถึง

<sup>14</sup> Thomas J. Peters & Robert H. Jr. Waterman, In Search of Excellence. 2 nd ed (London: Profile Book, 2004), 6.

<sup>15</sup> สุทธิกันต์ อุตสารห์, แนวคิดและทฤษฎี Robert H. Waterman, Jr.. เข้าถึงเมื่อ 16 มีนาคม 2557. เข้าถึงได้จาก <http://vatchareeporndba.blogspot.com/2012/10/26-roberthwatermanjr.html>.

<sup>16</sup> Warren G. Bennis, The concept of organizational health in changing organizational (New York: McGraw-Hill, 1971), 115.

วัฒนธรรมองค์การแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy) มีลักษณะเฉพาะกิจแบบชั่วคราว ทีมงานหรือคณะกรรมการเฉพาะกิจยุบเร็วที่สุดเมื่อทำงานของตนเป็นที่เรียบร้อยแล้ว เป้าหมายหลักขององค์การเฉพาะกิจ (adhocracy) คือ การส่งเสริมให้เกิดการปรับตัว มีความยืดหยุ่น และความคิดสร้างสรรค์ที่ไม่แน่นอน เจ้าความคิด ช่างประดิษฐ์ บางครั้งหน่วยย่อยที่มีอยู่ในองค์การมีวัฒนธรรมที่โดดเด่นของรูปแบบที่แตกต่างกัน เป็นลักษณะแบบไดนามิก วัฒนธรรมองค์การแบบคณะทำงานเฉพาะกิจ (Adhocracy) มุ่งเน้นที่ภายนอกและมีความยืดหยุ่นมากเพราะเน้นที่พันธกิจหรือโครงการเฉพาะ พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงได้ตลอดตามสถานการณ์เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรม มีแรงจูงใจสมาชิกด้วยงานสำคัญ ๆ ที่มีความท้าทาย ผู้นำมีลักษณะผู้ประกอบการที่ชอบความเสี่ยงและส่งผลให้สมาชิกมีความเป็นผู้ประกอบการเช่นกัน การเป็นผู้ประกอบการที่มีวิสัยทัศน์ขับเคลื่อนการสร้างนวัตกรรม ผลผลิต การตัดแปด ความว่องไวและวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมุ่งเน้นใน การจินตนาการสิ่งที่เป็นนวัตกรรมใหม่ เป็นผู้ริเริ่ม สิ่งที่ทำให้องค์การยึดติดเข้าด้วยกันคือความมุ่งมั่นที่จะทดลองและนวัตกรรม เน้นการอยู่ในระดับแนวหน้าของความรู้ใหม่ ผลิตภัณฑ์และบริการ เตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงและพบกับความท้าทายใหม่ ๆ ที่มีความสำคัญ องค์การให้ความสำคัญในระยะยาวคือการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วและการแสวงหาทรัพยากรใหม่ การที่ประสบความสำเร็จ หมายถึง การผลิตสินค้าที่ไม่ซ้ำกันและการบริการซึ่งเป็นต้นฉบับ ให้คุณค่าของความเป็นผู้นำการแข่งขัน ประสิทธิภาพและทฤษฎีองค์การ เน้นประสิทธิผลและทรัพยากรการผลิตใหม่ที่มีประสิทธิภาพ ให้คุณค่าสูงที่สุดกับผลิตภัณฑ์ใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา ความคิดที่ทันสมัย และการเจริญเติบโตในตลาดใหม่ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่มีประสิทธิภาพที่โดดเด่น ทฤษฎี การดำเนินงานพื้นฐานคือการสร้างนวัตกรรมและความคิดใหม่ สร้างตลาดใหม่ ลูกค้านใหม่และโอกาสใหม่ ๆ ผลลัพธ์เหล่านี้ประกอบด้วยตัวชี้วัดพื้นฐานของผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ การจัดการคุณภาพโดยรวมเน้นคุณภาพกลยุทธ์ ความท้าทายและความสุข การสร้างมาตรฐานใหม่ คาดการณ์ความต้องการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการหาวิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ ด้านบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีค่านิยมการแข่งขันของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บทบาทของทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงตัวแทนการเปลี่ยนแปลง อำนาจความสะดวกในการสิ้นสุดการเปลี่ยนแปลงโดยการต่ออายุองค์กร สมรรถนะที่สำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์ระบบ ทักษะการเปลี่ยนแปลงองค์การ ให้คำปรึกษาและการอำนวยความสะดวก<sup>17</sup> ซึ่งสอดคล้องกับ มินท์ซเบิร์ก (Mintzberg) ได้กล่าวถึงการออกแบบขององค์การ โดยทั่วไป องค์การจะประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ส่วน คือ 1) ฝ่ายปฏิบัติการหลัก (Operating Core) เป็น

<sup>17</sup>Kim S. Cameron and Robert E. Quinn, **Diagnosing and Changing Organizational Culture : based on the competing values framework** (United States of America: Addison-Wesley, 1999), 43-134.

หัวใจหลักขององค์การ 2) ฝ่ายผู้บริหารระดับสูง (Strategic Apex) เป็นผู้รับผิดชอบกิจการทั้งหมดของบริษัท 3) ฝ่ายผู้บริหารระดับกลาง (Middle Line) เป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มผู้ปฏิบัติงานระดับสูงกับกลุ่มปฏิบัติงานหลัก 4) ฝ่ายอำนวยการ (Techno-Structure) เป็นผู้ให้คำปรึกษาในการพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น 5) ฝ่ายสนับสนุน (Support Staff) เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ไม่ได้อยู่ในสายงานหลักขององค์การ ซึ่งระดับของบทบาทหน้าที่และความสำคัญขององค์ประกอบใด ๆ ข้างต้น จะขึ้นอยู่กับรูปแบบขององค์การที่มี 5 รูปแบบ คือ องค์การแบบโครงสร้างอย่างง่าย องค์การแบบเครื่องจักรกล องค์การทางวิชาชีพ องค์การแบบโครงสร้างแยกหน่วยงาน และองค์การแบบเฉพาะกิจ

นอกจากนี้ มินท์เบิร์ก (Mintzberg) ยังได้กล่าวว่า โครงสร้างองค์การแบบเฉพาะกิจมีกระบวนการทำงานที่กำหนดไว้อย่างไม่เป็นทางการ มีกฎระเบียบและข้อบังคับน้อย ในองค์การใช้รูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ให้อำนาจในการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจ และสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว เน้นการใช้ความสามารถของบุคลากร การปรับตัวร่วมกันเป็นกลไกการประสานงานที่สำคัญ ส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์การ คือ ฝ่ายสนับสนุน (Support Staff) ทำหน้าที่ในการบริหารองค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) ร่วมกับผู้ปฏิบัติงานหลักในการดำเนินงานองค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) การออกแบบตัวแปรหลัก ได้แก่ อุปกรณ์การประสานงาน โครงสร้างที่มีชีวิต การคัดเลือกการกระจายอำนาจ ความเชี่ยวชาญงานในแนวนอน การฝึกอบรม การทำงานและการจัดกลุ่ม การตลาดควบคู่กันไป และปัจจัยฉุกเฉิน ได้แก่ มีความซับซ้อน เป็นพลวัต สิ่งแวดล้อม (บางครั้งก็แตกต่างกัน) ใหม่หรืออ่อนไหว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินงานองค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) ในการบริหารองค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) จะซับซ้อนและบ่อยครั้งที่ระบบทางเทคนิคเป็นระบบอัตโนมัติและทันสมัย

โครงสร้างพื้นฐานขององค์การเฉพาะกิจซึ่งมีตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของโครงสร้าง 5 ประการ ได้แก่ 1) โครงสร้างมีชีวิตชีวาสูงกับ ความเป็นระเบียบแบบแผนเล็ก ๆ น้อย ๆ ของพฤติกรรม 2) ความเชี่ยวชาญงานที่สูงในแนวนอนซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ 3) เป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในหน่วยงาน 4) ความเชื่อมั่นในอุปกรณ์ที่ประสานงานเพื่อส่งเสริมกลไกสำคัญใน การปรับตัวร่วมกันซึ่งเป็นการประสานงานภายในและระหว่างการเลือกการกระจายอำนาจภายในทีมเหล่านี้ซึ่งตั้งอยู่ในสถานที่ต่าง ๆ ในองค์การและเกี่ยวข้องกับสัดส่วนต่าง ๆ ของบริหารในกลุ่มงานและบุคลากร และการดำเนินงานของผู้เชี่ยวชาญในทีมเหล่านี้ และ 5) เป็นการดำเนินงานของผู้เชี่ยวชาญ<sup>18</sup> สอดคล้องกับ ลูเนนเบอร์ (Lunenburg) กล่าวไว้ว่า องค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) มีฝ่ายสนับสนุน (Support Staff) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญ และมีขนาดใหญ่เพื่อสนับสนุนโครงสร้างที่ซับซ้อน การปรับใช้ร่วมกันเป็นวิธีการประสานงานและรักษารูปแบบการคัดเลือกของการกระจายอำนาจ โครงสร้างมีแนวโน้มที่

<sup>18</sup>Henry Mintzberg, *The structuring of organizations* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1979), 431-468.

จะเป็นทางกรน้อยและมีการกระจายอำนาจของฝ่ายอำนวยการ (Techno-Structure) ซึ่งมีขนาดเล็กเพราะมีผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคซึ่งมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์การหลัก สมาชิกในองค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) มีส่วนร่วมที่ไม่ใช่งานประจำและใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เป้าหมายหลักคือการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อม สมาชิกในองค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) มักจะมีขนาดกลาง จะต้องปรับตัวและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างของสมาชิกในองค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) เช่น การบินและอวกาศ และอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ การวิจัยและพัฒนาบริษัท และโรงเรียนที่มีนวัตกรรมใหม่จำนวนมากในหลายชุมชน โดยไม่มีโรงเรียนใดที่มีสมาชิกอยู่ในองค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) ทั้งหมด แต่มีโรงเรียนขนาดกลางในชุมชนที่ร่ำรวยมากอาจจะมีลักษณะบางส่วนขององค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) Adhocracy ซึ่งองค์การเฉพาะกิจจะค่อนข้างคล้ายกับองค์กรที่มีชีวิต<sup>19</sup>

ทอฟเฟอร์ (Toffler) กล่าวไว้เกี่ยวกับ การบริหารองค์การแบบเฉพาะกิจ เป็นการบริหารที่มีโครงสร้างองค์การที่ตรงกันข้ามกับการบริหารแบบระบบราชการโดยสิ้นเชิง กล่าวคือ การบริหารองค์การแบบเฉพาะกิจ ไม่มีโครงสร้างที่กำหนดไว้ตายตัว มีการกระจายอำนาจ และสามารถตอบสนองความต้องการขององค์การได้อย่างรวดเร็ว ในขณะที่องค์การแบบราชการจะให้ความสำคัญกับโครงสร้างมากกว่าบุคลากร แต่องค์การแบบเฉพาะกิจกลับถูกออกแบบมาเพื่อดึงเอาความสามารถของบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ทอฟเฟลอร์ (Toffler) มองว่า เป็นองค์การรูปแบบใหม่ที่มีอิสระและไม่หยุดนิ่ง เขาทำนายว่าองค์การต่าง ๆ ต้องมีโครงสร้างที่แบนราบมากขึ้น ส่งผ่านข้อมูลภายในองค์การให้รวดเร็วยิ่งขึ้น และมีทีมงานโครงการที่พร้อมจะยุบทิ้งได้ทุกเมื่อเพื่อความอยู่รอดขององค์การ<sup>20</sup> สอดคล้องกับ บ็อบ (Bob Travica) กล่าวว่า Adhocracy เป็นองค์การที่จะเป็นรูปทรงได้ทันทีตามความต้องการ หรือตามวัตถุประสงค์ที่เกิดขึ้น พัฒนาขึ้นในเกือบทุกอุตสาหกรรมหลังจากสงครามโลกครั้งที่สอง เช่น ปิโตรเคมี เครื่องสำอาง การบินและอวกาศ อิเล็กทรอนิกส์ การให้คำปรึกษาของคณะทำงานระดับมัธยมศึกษา การวิจัย การโฆษณา และการถ่ายทำภาพยนตร์ ลักษณะบางส่วนขององค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) เป็นไปตามที่ มินท์เบิร์ก (Mintzberg) กล่าวไว้ ได้แก่ ความเป็นระเบียบแบบแผนของพฤติกรรมระดับต่ำ มาตรฐานของขั้นตอนระดับต่ำเพราะนวัตกรรมมีความจำเป็น กฎระเบียบไม่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน การเลือกการกระจายอำนาจ ทีมเฉพาะกิจทำงานอยู่ในองค์การ มีอุปกรณ์การประสานงานสำหรับ การใกล้ชิดของทีม ส่วนหนึ่งของงาน การจัดการคือ การประสานงานของ

<sup>19</sup>Fred C. Lunenburg, "Organizational Structure: Mintzberg's Framework," *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity* 14, 6 (2012): 1-7.

<sup>20</sup>Alvin Toffler, *FUTURE SHOCK*, (United States: Random House, 1970), 132-137.

ทีม การเปลี่ยนแปลงอำนาจอยู่ในทีมผู้เชี่ยวชาญ มีความเชี่ยวชาญงานในแนวนอน ค่าใช้จ่ายสูงในการติดต่อสื่อสารและวัฒนธรรมบนพื้นฐานของประชาธิปไตยและการประเมินค่าที่ไม่ใช่ระบบราชการผ่านขั้นตอนหลายโครงสร้าง ดังเช่นเป็นรูปแบบเมทริกซ์ รูปแบบที่ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ควบคุมอย่างเป็นอิสระ และรูปแบบขึ้นอยู่กับการทำงานเป็นทีมของสหสาขาวิชาชีพ กลยุทธ์มีความสำคัญสำหรับการที่จะเข้ามาเป็นองค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) ผ่านความซับซ้อนและกระบวนการตรวจสอบย้อนกลับที่เรียกว่า "รูปแบบรากหญ้าของการสร้างกลยุทธ์" ที่มีลักษณะคล้ายกับการเจริญเติบโตของวัชพืชในสวน เป็นสิ่งสำคัญที่ระบบราชการสามารถนำมาเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการพัฒนาที่นำไปสู่องค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) ป้ายที่แสดงประเภทขององค์กรนี้ เช่น ร่างกายชั่วคราว องค์กรริบถ้วน องค์กรชั่วคราว กลุ่มชั่วคราว และองค์กรที่ปล่อยให้หลุดลอยไป หน่วยงานที่เรียนรู้ที่ดีที่สุดเหมาะสมกับรูปแบบไฮบริด ซึ่งลักษณะบางอย่างของของหน่วยงานที่เป็นอยู่ คือ 1) โครงสร้างขององค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) ประกอบด้วยการเป็นผู้นำมืออาชีพ และฝ่ายสนับสนุนซึ่งไม่ได้แตกต่างกันอย่างเป็นทางการในหน่วยงานองค์กรที่แยกต่างหาก และ 2) หน่วยงานถูกขับเคลื่อนด้วยสองกลยุทธ์คือ 1) เน้นการให้บริการที่ได้มาตรฐาน(วิธีปฏิบัติของระบบราชการ) และ 2) สำหรับสภาพแวดล้อมที่มีนวัตกรรมเป็นแรงบันดาลใจให้มุ่งมั่น ซึ่งแนวความคิดของ มาโลนและร็อคคาร์ก (Malone and Rockart) กล่าวว่า องค์กรเฉพาะกิจ (Adhocracy) เป็นดังเช่นโครงสร้างเครือข่ายที่อุดมไปด้วยไอทีที่มีรูปแบบดังเช่น e-mail มีการประชุมทางคอมพิวเตอร์ ระบบกระดานแลกเปลี่ยน และเครือข่ายคอมพิวเตอร์<sup>21</sup> ส่วน บ็อบ (Bob) กล่าวถึงบทบาทสำคัญในการพัฒนาเป็น Adhocracy ได้แก่ บทบาทจะคลุมเครือและกำหนดไว้อย่างมีเลศนัย เป็นการประสานงานมาก การประสานงานสามารถทำได้โดยการปรับตัวร่วมกันของบุคคลและทีม ข้อมูลถือเป็นทรัพยากรหลัก การสื่อสารแบบทางการเป็นสิ่งจำเป็นที่จะใช้ข้อมูลร่วมกัน การประสานและการขัดเกลาทางสังคม ซึ่งการขัดเกลาทางสังคมไม่ได้กำหนดไว้แต่พัฒนาหรือเรียนรู้ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ของพนักงาน (บรรทัดฐานที่ควบคุมการทำงานด้านการเล่น ชั่วโมงการทำงาน การทำงานด้านการป้อนข้อมูล) พรหมแดนระหว่างพื้นที่ภาครัฐและเอกชนมีความคลุมเครือ (ทุกคนสามารถตรวจสอบสำนักงานใด ๆ ได้ตลอดเวลาผ่านทางอุปกรณ์วิดีโอเสียง) การควบคุมการใช้สิทธิที่ผ่านแรงกดดันโดยผู้บริหารมีมากขึ้น พนักงานใช้ข้อมูลร่วมกันจำนวนมากขึ้น จนกลายเป็นพึ่งพากันและกันมากขึ้น (แต่ละคนเก็บข้อมูลที่จำเป็นโดยคนอื่น ๆ) องค์กรเฉพาะกิจ (Adhocracy) ยังมีการเปลี่ยนแปลงในรูปร่างได้ทันทีโดยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ในปัจจุบันและวัตถุประสงค์เฉพาะ เช่นโครงการและผลิตภัณฑ์ที่กำหนดเอง ลักษณะมีความเป็นระเบียบแบบแผนระดับต่ำ มีความเรียบง่าย บทบาทคลุมเครือ มีความเชื่อมั่นในการทำงานเป็นทีมและ ความร่วมมือ

<sup>21</sup> Mintzberg W. Malone, and John F. Rockart, Computers, "Networks, and The Corporation," CISR WP No. 232, Sloan WP No. 3423-92. (August 1991), 8.

ของพนักงาน มีการสื่อสารอย่างเข้มข้น มีความต้องการการสนับสนุนด้านไอทีในการสร้างองค์การ และการบำรุงรักษาเลือกการกระจายอำนาจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในการแบ่งปันข้อมูลเฉพาะบุคคล และการพึ่งพาซึ่งกันและกัน มีการกระจายอำนาจในฝ่ายสนับสนุน<sup>22</sup> ซึ่ง เรย์ และคณะ (Ray and others) กล่าวเกี่ยวกับองค์การเฉพาะกิจ Adhocracy ในการพิจารณาอิทธิพลของเทคโนโลยีที่สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนในองค์การขนาดเล็กและในหน่วยงานที่เฉพาะเจาะจงภายในองค์การหนึ่งที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งในบางกรณีผู้บริหารและพนักงานก็ไม่ทราบวิธีการที่เหมาะสมในการที่จะให้บริการลูกค้าหรือโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านผลิตภัณฑ์ อาจจะมีบางกระบวนการที่ทีมงานชุดเล็ก ๆ ของบุคคลต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ไม่ซ้ำกันสำหรับลูกค้าโดยเฉพาะ<sup>23</sup> ดังที่ มินท์เบิร์ก (Mintzberg) ได้แสดงให้เห็นว่า องค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) อาจจะเป็นโครงสร้างที่เหมาะสมที่สุดสำหรับเทคโนโลยีเหล่านี้ เนื่องจาก องค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) มีเอกลักษณ์เฉพาะ คือ มีกฎระเบียบ นโยบายและขั้นตอนไม่มาก มีการกระจายอำนาจมาก มีการตัดสินใจร่วมกันระหว่างสมาชิก มีความเชี่ยวชาญในแนวนอนมากเพราะสมาชิกของแต่ละหน่วยงานอาจจะเป็นผู้เชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน ระดับของการจัดการไม่มาก แทบไม่มีการควบคุมอย่างเป็นทางการ องค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) จะเป็นประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อลักษณะของเทคโนโลยีขององค์การสามารถนำเสนอสองปัญหา ได้แก่ 1) งานที่ต้องมีการพบกันในองค์การและมีข้อยกเว้นจำนวนมากข้อยกเว้น ดังเช่นในโรงพยาบาล 2) เมื่อปัญหาเป็นเรื่องยากที่จะกำจัดวงและแก้ไข หน้าที่การงานขององค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) มีคุณภาพดีในความเป็นมืออาชีพและการประสานงานในการแก้ปัญหา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการแก้ปัญหาทางเทคนิค อย่างเช่น สมาชิกในองค์การเฉพาะกิจมักจะถูกใช้เป็นตัวเสริมเพื่อการออกแบบอื่น ๆ เพื่อชดเชยผลกระทบที่ผิดปกติ องค์การใช้คณะทำงานชั่วคราว คณะกรรมการพิเศษและแม้กระทั่งบริษัทที่ปรึกษา เพื่อให้มีการระบุปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหาที่องค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) สนับสนุน จัดตั้งกลุ่มกึ่งอิสระในการทำงานผ่านความคิดใหม่ ๆ<sup>24</sup> และ สแลค (Slack) กล่าวว่าประโยชน์หลักขององค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) คือ สามารถตอบสนองอย่างรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์โดยนำกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญที่มีความหลากหลายมาร่วมกันทำงานในโครงการที่เฉพาะเจาะจง องค์การเฉพาะกิจทั้งหลายอาจจะมีโครงสร้างถาวรดังเช่นชนิดตาข่าย หรืออาจจะ

<sup>22</sup> Bob Trivica, *New Organizational Designs: Information Aspects* (USA: Ablex Publishing, 1999), 6-10.

<sup>23</sup> French Ray and others, *Organizational Behaviour, 2nd Edition* (Hoboken, N.J.: Wiley, 2011), 323.

<sup>24</sup> Henry Mintzberg. *The structuring of organizations* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1979), 3.

ตั้งขึ้นชั่วคราว ซึ่งการตั้งชั่วคราวของประเภทนี้จะไม่เป็นที่ประสบความสำเร็จได้อย่างง่ายดายด้วยการออกแบบองค์กรประเภทอื่น ๆ มีความยืดหยุ่นสูง ไม่มีเส้นสายบังคับบัญชาที่ชัดเจนของผู้มีอำนาจ และไม่มีกฎระเบียบอย่างเป็นทางการ พนักงานอาจจะเกี่ยวข้องกับ "เกมการเมือง" เพื่อให้บรรลุเป้าหมายมากขึ้น สภาพแวดล้อมที่มีทั้งแบบไดนามิกและซับซ้อน เทคโนโลยีมีผลต่อการตัดสินใจที่จะเป็นองค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) องค์กรมีระบบที่มีความซับซ้อนทางเทคนิคจำเป็นต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ อำนาจการตัดสินใจและการเตรียมการทำงานที่มีความยืดหยุ่นในการรับมือ สร้างโครงสร้างการกระจายอำนาจและบูรณาการในฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายปฏิบัติงาน และฝ่ายสนับสนุน เป็นการบูรณาการที่ประสบความสำเร็จที่ดีที่สุด ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกเป็นองค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) คือ อายุ หรือความเป็นหนุ่มสาวและการทำให้เป็นรูปร่าง ความเป็นหนุ่มสาวเป็นปัจจัยเพราะเพราะจำนวนขององค์การที่หนุ่มสาวพยายามที่จะเป็นนวัตกรรมด้วยผลิตภัณฑ์ใหม่และการตลาด เป็นโครงสร้างแบบมีชีวิต นวัตกรรมใหม่ ๆ เช่น ทีมงานโครงการและคณะทำงานถูกออกแบบมาเพื่อตอบสนองความต้องการ<sup>25</sup>

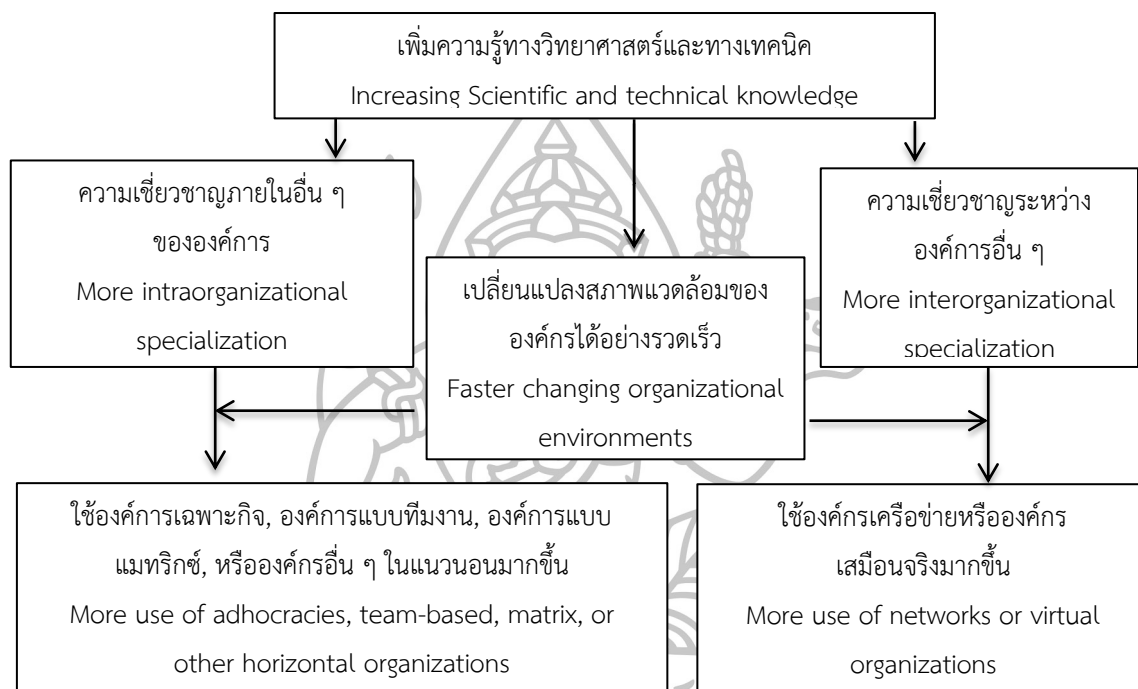
โดแลน (Dolan) กล่าวว่า สมาชิกในองค์การเฉพาะกิจทั้งหลาย มีความสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับความต้องการของลูกค้าและการปฏิบัติที่ดีที่สุด เจริญเติบโตภายใต้เงื่อนไขการผู้ให้บริการอย่างมืออาชีพเป็นองค์การที่มีการวางแผนทางอย่างมืออาชีพได้ด้วยตนเองอย่างเห็นได้ชัดโดยเฉพาะและมีแนวโน้มที่จะใช้เวลาที่ครอบคลุมมากขึ้น ผู้เชี่ยวชาญในองค์การ เฉพาะกิจตอบสนองความต้องการของลูกค้าในการตระหนักถึงผลประโยชน์ที่ต้องใช้ทักษะที่ไม่ซ้ำกันหรือการอนุญาตตามกฎหมายหรือได้รับการรับรองความเป็นมืออาชีพซึ่งจะนำไปสู่การแก้ปัญหาให้กับลูกค้าโดยชอบธรรมโดยมอบให้กับผู้มีอำนาจในการตัดสินใจและความเชี่ยวชาญของสมาชิก มีแนวโน้มที่จะทำสัญญากับผู้เชี่ยวชาญสำหรับโครงการที่เฉพาะเจาะจง พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานเช่น การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตาม การออกใบอนุญาตและการรับรอง และการประกันการทุจริตต่อหน้าที่ รูปแบบที่พบมากที่สุดของการบริหารองค์การเฉพาะกิจทั้งหลายที่เห็นได้อย่างชัดแจ้งคือ เป็นทบวงข้ามองค์การ หรือ "คณะทำงาน"<sup>26</sup> และ ดรัคแมนและคณะ (Druckman and others) กล่าวว่า องค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) มีลักษณะเฉพาะ คือ ยืดหยุ่นเป็นหลัก กลไกการควบคุมหลักเป็นการปรับตัวซึ่งกันและกัน มีความเชี่ยวชาญของงานในแนวนอนมาก มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมสูง สภาพแวดล้อมที่ดีที่สุดคือแบบเรียบง่ายและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตัวอย่างองค์การ ได้แก่ โรงละครศิลปะการแสดง

<sup>25</sup>Trevor Slack, *Understanding Sport Organizations : The Application of Organization Theory* (United States of America: Human Kinetic, 1997), 100-101.

<sup>26</sup>Timothy E. Dolan, *Revisiting Adhocracy: From Rhetorical Revisionism to Smart Mobs* (South Korea: The Catholic University of Korea, 2010), 39-45.



ทีมออกแบบผลิตภัณฑ์ เป็นต้น องค์การแบบทีมงานมีโครงสร้างของทีมที่มีผู้เชี่ยวชาญจากขอบเขตความรู้ ความคิด ความสนใจที่ต่างกันมาทำงานร่วมกันเพื่อดำเนินการโครงการ มีการจัดการด้วยตนเอง หัวหน้าทีม ได้รับการแต่งตั้งโดยผู้บริหารระดับสูง เมื่องานของทีมโครงการเสร็จสมบูรณ์แล้วสมาชิกจะแยกย้าย ไปยังโครงการอื่น ๆ องค์การแบบทีมชั่วคราวมีลักษณะที่โดดเด่นดังภาพที่ 1<sup>27</sup>



ภาพที่ 1 ตัวขับเคลื่อนสำหรับรูปแบบองค์กรใหม่ (Drivers for New Organizational Forms)

ที่มา: Daniel Druckman, Jerome E. Singer, and Harold Van Cott, Editors, **Daniel Enhancing Organizational Performance** (Washington, D.C.: the National Academy of Sciences, 1997), 33.

สอดคล้องกับแนวคิดของ วันชัย มีชาติ ซึ่งกล่าวว่า การจัดองค์กรแบบชั่วคราว (Adhocracy/Project) จะมีการสร้างการทำงานในลักษณะของทีมงานหน่วยงานเฉพาะกิจ ซึ่งจะทำงานในลักษณะชั่วคราวเมื่อเสร็จงานแล้วองค์กรก็จะยุบเลิกไป การทำงานขององค์กรชั่วคราวจะมีความยืดหยุ่นสูง การจัดองค์กรแบบชั่วคราวเหมาะสำหรับองค์กรที่มีงานในลักษณะที่ไม่ถาวรและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในภาครัฐองค์กรแบบชั่วคราวอาจพบได้ในรูปของคณะกรรมการ หรือ

<sup>27</sup> Daniel Druckman, and others, **Daniel Enhancing Organizational Performance** (Washington, D.C.: the National Academy of Sciences, 1997), 32-33.

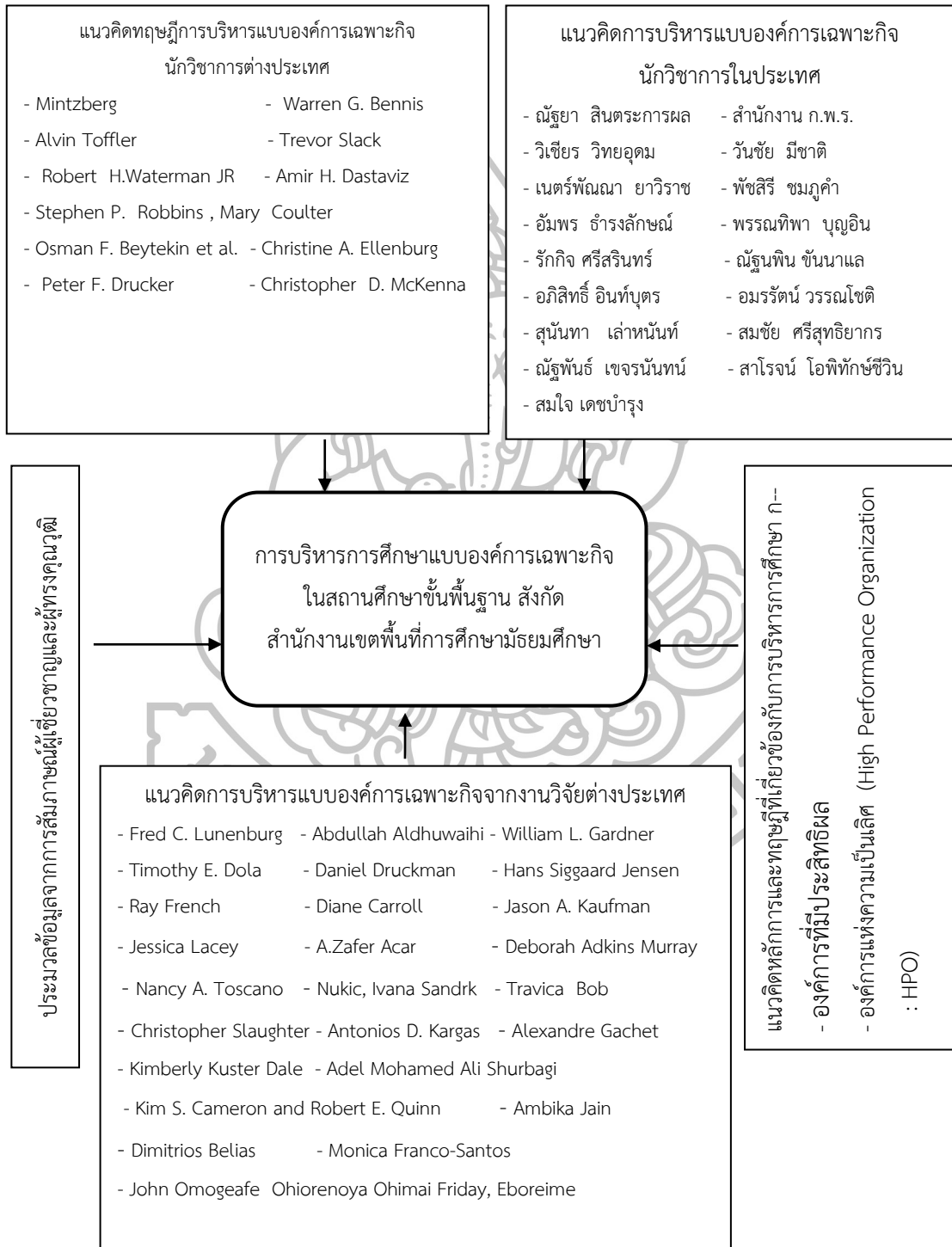
คณะทำงานในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งเมื่อดำเนินการเสร็จแล้วองค์การก็จะเลิกไป ในองค์การบางองค์การจัดองค์การแบบชั่วคราวเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นประจำ เช่น บริษัทที่ปรึกษาจะจัดทีมงานเข้าไปให้คำปรึกษาแก่ลูกค้าเมื่อทำงานเสร็จแล้วทีมงานก็ยุบเลิกไปและมีการตั้งทีมใหม่ขึ้นมาเมื่อมีลูกค้าเข้ามาขอให้องค์การเข้าไปให้คำปรึกษา มีหน่วยงานย่อยซึ่งมีลักษณะที่ทำงานเป็นทีม ในหน่วยงานย่อยจะไม่เน้นสายการบังคับบัญชา ทุกคนในทีมงานมีการร่วมกันตัดสินใจและรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ด้วยกัน หน่วยงานย่อยจะมีความยืดหยุ่นสูง ข้อดีของการจัดองค์การการแบบชั่วคราวก็คือองค์การสามารถใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญของสมาชิกได้อย่างเต็มที่ สมาชิกแต่ละคนจะมีความรู้ ความชำนาญและความสามารถต่างกัน ซึ่งองค์การสามารถให้บุคคลเหล่านี้มาร่วมงานในทีมเดียวกันได้ และ การทำงานจะมีความยืดหยุ่น คล่องตัว สามารถปรับตัวได้ดี อีกทั้งองค์การแบบชั่วคราวจะเหมาะกับลักษณะงานที่มีการเปลี่ยนแปลง เช่น งานที่ปรึกษา ข้อจำกัดขององค์การแบบชั่วคราวคือ ในบางกรณีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติจะไม่สามารถระบุได้ว่าใครคือผู้บังคับบัญชาและส่งผลในการประเมินความดีความชอบ หรือบางกรณีมีการเกิดภาวะที่ผู้ปฏิบัติมีผู้บังคับบัญชามากกว่าหนึ่งคน คือ มีทั้งผู้บังคับบัญชาในสายงานปกติและผู้บังคับบัญชาในโครงการ<sup>28</sup> และ วิเชียร วิทย์อุดม กล่าวว่า องค์การแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy) พบในองค์การที่มีการใช้เทคนิคขั้นสูง ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่ซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ มีการกระจายทั่วทั้งองค์การ อำนาจการตัดสินใจจะอยู่ในมือผู้เชี่ยวชาญ มีการจัดตั้งแผนกงานทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง แต่มีความเป็นทางการน้อย เป็นโครงสร้างที่เหมือนมีตัวตนและมีชีวิตชีวา มีการประสานงานซึ่งเป็นการปรับร่วมกันระหว่างการสื่อสารและการติดต่อของบุคคลบ่อยครั้ง ผู้เชี่ยวชาญชำนาญการจะไม่รวมอยู่เพียงแคในหน่วยงานตามหน้าที่ แต่จะแยกตามลักษณะเฉพาะของตลาดที่เป็นทีมโครงการ (Project Teams) ตั้งขึ้นมาเพื่อรองรับกิจกรรมที่เกิดขึ้นเป็นการชั่วคราวภายใต้ระยะเวลาหนึ่ง ๆ เท่านั้น จึงอาจเรียกรูปแบบนี้ได้อีกอย่างว่า การจัดองค์การแบบชั่วคราว (Temporary Organization)<sup>29</sup> สอดคล้องกับ ญัฐยา สิ้นตระกูลผล องค์การแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy) มีโครงสร้างที่ตรงกันข้ามกับองค์การแบบราชการ (Bureaucracy) โดยสิ้นเชิง กล่าวคือ องค์การแบบเฉพาะกิจไม่มีโครงสร้างที่กำหนดไว้ตายตัว มีการกระจายอำนาจ และสามารถตอบสนองความต้องการขององค์การได้อย่างรวดเร็ว ในขณะที่องค์การแบบราชการจะให้ความสำคัญกับโครงสร้างมากกว่าบุคลากร แต่องค์การแบบเฉพาะกิจกลับถูกออกแบบมาเพื่อดึงเอาความสามารถของบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เป็นต้น<sup>30</sup>

<sup>28</sup> วันชัย มีชาติ, การบริหารองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ: สามลดา, 2556), 223-224.

<sup>29</sup> วิเชียร วิทย์อุดม, การจัดการสมัยใหม่ Modern Management (กรุงเทพฯ: ธนธการพิมพ์, 2554), 14-14.

<sup>30</sup> ญัฐยา สิ้นตระกูลผล. MBA 50 หลักบริหาร (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2554), 10.

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สามารถนำมาประกอบเป็นกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยปรากฏดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ที่มา : Henry Mintzberg, **The structuring of organizations** (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1979), 431-468.

: Bennis, Warren G, **The Concept of Organizational Health in Changing Organizational** (New York: McGraw-Hill, 1971), 115.

: Alvin Toffler, **FUTURE SHOCK** (USA: Arrangement with Random House, 1971), 132-137.

: Trevor Slack, **Understanding Sport Organizations : The Application of Organization Theory** (United States of America: Human Kinetic, 1997), 100-101.

: Robert H. Waterman, Jr., **In Search of Excellent**. เข้าถึงเมื่อ 16 มีนาคม 2557. เข้าถึงได้จาก <http://vatchareeporndba.blogspot.com/2012/10/26-roberthwatermanjr.html>.

: Amir H. Dastaviz, "Competing Values and Mediating Effects of Knowledge Chain on Organization Performance: A Study of Service Firms in Iran", (Thesis Submitted in Fulfilment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy University of Mala Kuala Lumpur, 2014), 50-78.

: Stephen P. Robbins, and Coulter, Mary, **Management**, 8th ed. (Prentice Hall, 2005), 259-261.

: Osman F. Beytekin et al., **The Organizational Culture At The University** (Ege University, Faculty of Education, Department of Educational Science, Management, 2010), 11 .

: Christine A. Ellenburg, **Normative command and control influences: a study of cohesion in terrorist organizations and their effect on society** (Naval postgraduate school Monterey, California, 2007), 62.

: Drucker, Peter F. "The Information Executives Truly Need," **Harvard Business Review** 1-2, 1 (1995): 54.

: Christopher D. McKenna, "Agents of Adhocracy: Management Consultants and the Reorganization of the Executive Branch, 1947-1949," **Business and Economic History** 5, 1 (January February 1996): 101-109.

: ญัฐยา สิ้นตระการผล, **MBA 50 หลักบริหาร** (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2554), 10-11.

: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), **การจัดโครงสร้างหน่วยงานของรัฐในกำกับของฝ่ายบริหาร** (กรุงเทพฯ: เลคแอนด์ฟาวด์เท่น พรินตติ้ง, 2552), 302-306.

- : วิเชียร วิทยอดม, **การจัดการสมัยใหม่ Modern Management** (กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์, 2554), 14-10 – 14-11.
- : วันชัย มีชาติ, **การบริหารองค์การ**, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ: สามลดา, 2556), 182-191.
- : เนตร์พัฒนา ยาวีราช, **การจัดการสมัยใหม่ Modern Management**, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป, 2553), 106.
- : พัสสิรี ชมภูคำ, **องค์การและการจัดการ Organization and Management** (กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล, 2552), 136-137.
- : อัมพร ชำรงลักษณะ, **องค์กร : ทฤษฎี โครงสร้าง และการออกแบบ** (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553), 255-267.
- : พรรณทิพา บุญอินทร์, “การบริหารองค์กรแบบฮอลลีวูดของศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยี เกษตรประจำตำบลแม่แฝกใหม่” (การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโท สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2553), 18-21.
- : รักกิจ ศรีสินทร์, “การนำความเปลี่ยนแปลง,” **วารสารดำรงราชานุภาพ** 3, 9 (ส.ค.-พ.ย. 2546): 121-138.
- : ณิชฐนพิน ชันนาแล, “ประสิทธิผลการดำเนินงาน ของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ในเขตเทศบาลเมืองเขลางค์นคร อำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง” (เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2549), ง-จ .
- : อภิสิตธิ อินท์บุตร, **ประสิทธิผลการดำเนินงานสาธารณสุขมูลฐานของอาสาสมัครสาธารณสุขใน ศูนย์สาธารณสุขมูลฐานชุมชน กิ่งอำเภอลืออำนาจ จังหวัดอำนาจเจริญ** (เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2537), ง-จ.
- : อมรรัตน์ วรรณโชติ, **ประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบลในจังหวัดเชียงใหม่** (เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2550), 54.
- ; สุนันทา เลานันท์, **การสร้างทีมงาน**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: แอนด์เมสติกเกอร์แอนด์ดีไซน์, 2549), 62-64.
- : สมชัย ศรีสุทธิยากร, **ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ**, (กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539), 14-14 – 14-15.
- : ณิชฐพันธ์ เขจรนันท์, **พฤติกรรมองค์การ** (กรุงเทพฯ: มหานคร: บริษัท วี.พี.เอ็น, 2551), 252.
- : สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน, **การบริหารเชิงกลยุทธ์= Strategic management**, (กรุงเทพฯ : แมคกรอ-ฮิล, 2550), 107-108.

: สมใจ เดชบำรุง, “ดัชนีชี้วัดของเครื่องมือประเมินผลเชิงคุณภาพ สำหรับประเมินสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร” (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย ศิลปากร, 2550), 37-38.

: Fred C. Lunenburg, “Organizational Structure: Mintzberg’s Framework.” **International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity** 14, 6 (January 2012): 1-7.

: Aldhuwaihi, Abdullah, “The influence of organisational culture on job satisfaction, organisational commitment and turnover intention : a study on the banking sector in the Kingdom of Saudi Arabia / Abdullah Aldhuwaihi” (A thesis submitted in partial fulfilment for the degree of Doctor of Business Administration, Victoria University, Melbourne, Australia, 2013), 27.

: William L. Gardner, **Attraction to Organizational Culture Profiles: Effects of Realistic Recruitment and Vertical and Horizontal Individualism Collectivism**, (Management Communication Quarterly 22 , 3 (February 2009), 447-451.

: Timothy E. Dolan. **Revisiting Adhocracy: From Rhetorical Revisionism to Smart Mobs** (South Korea : The Catholic University of Korea, 2010), 39-45

: Daniel Druckman, Jerome E. Singer, and Harold Van Cott, Editors, **Daniel Enhancing Organizational Performance** (Washington, D.C.: the National Academy of Sciences, 1997), 32-33.

: Hans Siggaard Jensen. **The organisation of the university**, (EPOKE, Department of Education, Aarhus University, 2010), 13-14.

: French, Ray et al., **Organizational Behaviour**, 2nd Edition, (Hoboken, N.J.: Wiley, 2011), 323.

: Diane Carroll, “How Adhocracy Relationships and Critical Components of Inclusive School Cultures Influence Educational Services for Students with Significant Support Needs” (The degree of Doctor of Philosophy Educational Leadership and Innovation, University of Colorado at Denver. Dissertation, 2008), 10.

: Jason A. Kaufman, “Organizational Culture as a Function of Institutional Type in Higher Education” (The Educational Doctorate Degree in Educational Leadership, Minnesota State University, 2013), 9-18.

: Jessica Lacey, "The Nature of Collaboration and the Impact It Has on Workspace Design" (Open Access Senior Honors Thesis: Eastern Michigan University, 2006), 8.

: A.Zafer Acar, "Organizational Culture Types and Their Effects on Organizational Performance in Turkish Hospitals," **Okan University** 3, 3 (January 2014), 20.

: Deborah Adkins Murray, **Organizational adaptation through diffusion and social networks: a study of family consumer sciences extension agents** (The degree of Doctor of Education in the College of Education at the University of Kentucky, 2012), 33.

: Nancy A. Toscano, **Understanding the Impact of Leadership and Organizational Culture on Nonprofit Employees' Commitment and Turnover Intention** (The degree of Doctor of Philosophy at Virginia Commonwealth University, 2015), 29.

: Nukic, Ivana Sandrk, "Importance and trends of organizational culture in construction in eastern Croatia Matotek," **Josipa. Ekonomski Vjesnik** 27.1, (January 2014), 33.

: Bob Travica, **New Organizational Designs: Information Aspects** (USA: Ablex Publishing, 1999), 6-10.

: Christopher Slaughter, "Organizational Innovation's Moderation of Culture Effects on Company Financial Performance," **The Degree of Doctor of Philosophy Psychology, Walden University**, 2015), 21-22.

: Antonios D. Kargas, "On the relation between organizational culture and leadership: An empirical analysis," (Department of Informatics and Telecommunications, National and Kapodistrian University of Athens, Panepistimiopolis, Ilisia, Athens, 2015),18.

: Alexandre Gachet, "A Context-based Representation of Organizational Structures," **ITM Department**. Department of IT Management University of Hawaii, 2002) 3.

: Kimberly Kuster Dale, "Perceptions of organizational culture of a multi-campus community college district : mixed methods in concert" (The Degree of Doctor of Philosophy Colorado State University Fort Collins, Colorado Summer, 2012), 183-230.

: Adel Mohamed Ali Shurbagi, “The Effect of Organizational Culture on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment,” *International Journal of Humanities and Management Sciences (IJHMS)* 3, 1 (2015), 20.

: Kim S. Cameron and Robert E. Quinn, **Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework** (United States of America : Addison-Wesley, 1999), 43-134.

: Ambika Jain, **Challenges facing Volunteer-Managed Nonprofit Organizations with Non-Bureaucratic Governance and Non-Hierarchical Structures**. Department of Leadership, (Higher and Adult Education Ontario Institute for Studies in Education, University of Toronto, 2012), 15.

: Dimitrios Belias, **Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions** (Madrid, Spain, 2014), 136.

: Monica Franco-Santos, **Cranfield University School of Management** (School of Management Phd Thesis, Cranfield University, 2007), 98-106.

: John Omogafe Ohioyenoye Ohimai Friday, Eboreim., **Organization Culture Types and Performance in Nigerian Universities** (European Journal of Business and Management, Benson Idahosa University, 2014), 81-86.

: B. J. Hodge and William P. Anthony, **Organization Theory**, 4th ed. (Boston: Allyn and Vacon, 1990), 374.

: Lawrence M. Miller, **Strategic Management**, 3rd ed. (United State: McGraw-Hill., 1998), 363-380.

### นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายของศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ตรงกัน จึงนิยามความหมายของคำต่าง ๆ ดังนี้

**การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy Educational Administration)** หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลในองค์การเพื่อดำเนินการตามภารกิจที่มีเป้าหมายเดียวกัน โดยการสร้างสรรค์นวัตกรรมภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา สมาชิกในทีมงานเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถปรับตัวในการปฏิบัติภารกิจร่วมกันได้ เป็นการบริหารองค์การแบบไดนามิก แบบมีชีวิตและมีอิสระ คล่องตัว สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ จึงเป็น



องค์กรที่มีความยืดหยุ่น มีการบริหารแบบข้ามกลุ่มงาน เป็นการดึงความสามารถของบุคคลมาใช้ ประโยชน์ให้ได้มากที่สุด และสามารถรวบรวมผู้เชี่ยวชาญภายนอกองค์กรที่หลากหลายสาขามาร่วมปฏิบัติงานได้ มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (Decentralization) ให้แก่ทีมงาน สร้างโอกาสให้ทุกคนมีโอกาสเป็นผู้นำหรือผู้บริหารซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของงานและสถานการณ์ มีระบบแรงจูงใจหรือผลตอบแทนที่อาจจะไม่ใช่ทางการเงิน ในการตั้งทีมงานเฉพาะกิจหรือทีมงานโครงการแบบชั่วคราวนี้เป็นการรองรับกิจกรรมที่เกิดขึ้นเป็นการชั่วคราวภายใต้ระยะเวลาหนึ่ง ๆ โดยหวังผลให้องค์กรอยู่ในระดับแนวหน้าของความรู้ใหม่ มีผลิตภัณฑ์ใหม่ มีบริการใหม่ และนำไปสู่โอกาสใหม่ ๆ และจะยุบตัวลงเมื่อทำงานเสร็จสิ้นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ทั้งนี้เพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ และความเป็นคนดี โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม

**สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา** หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาในระดับชั้นมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งหลักการทฤษฎี และงานวิจัย ทั้งในและต่างประเทศเพื่อให้เกิดความรู้อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เรื่อง “การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา” ผู้วิจัยได้สรุปประเด็น และสาระสำคัญเพื่อนำสู่กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย ประกอบด้วย 1) แนวคิดองค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) 2) แนวคิดการบริหารการศึกษา และ 3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### แนวคิดองค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy)

##### ความหมายขององค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy)

ได้มีนักวิชาการศึกษาให้ความหมายขององค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) ไว้ดังนี้ เบนนิส (Bennis) กล่าวว่า องค์การแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy) เป็นองค์การแห่งอนาคตจะต้องอาศัยทีมงานโครงการที่มีความคล่องตัวและยืดหยุ่น ภายใต้โครงสร้างการบริหารที่เรียกว่า “องค์การแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy)” โดย คำว่า “ad hoc” มาจากภาษาละตินที่หมายถึง “เพื่อวัตถุประสงค์นี้เท่านั้น”<sup>1</sup> สอดคล้องกับ ทอฟเฟอร์ (Toffler) อธิบายว่า องค์การแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy) มีการเคลื่อนย้ายได้อย่างรวดเร็ว อุดมไปด้วยข้อมูล เป็นองค์การที่เคลื่อนไหวเกี่ยวกับอนาคต เต็มไปด้วยหน่วยเล็กๆ ชั่วคราวในหน่วยใหญ่และแต่ละบุคคลเคลื่อนย้ายอย่างเต็มที่ได้ง่าย ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจากสาขาที่แตกต่างกันมาทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มตามวัตถุประสงค์ของโครงการ มีการหมุนเวียนเปลี่ยนผู้นำในระหว่างขั้นตอนที่แตกต่างกัน แล้วแยกย้ายกันไปหลังเสร็จสิ้นโครงการ<sup>2</sup> สอดคล้องกับ คาเมรอน และ ควินน์ (Cameron and Quinn) กล่าวว่า รากศัพท์ของ adhocracy คำเฉพาะกิจ หมายความว่า บางสิ่งบางอย่างชั่วคราว เฉพาะ และพลวัต คนส่วนใหญ่ได้ทำหน้าที่ในหน่วยปฏิบัติการเฉพาะกิจหรือ

<sup>1</sup> Bennis, Warren G, **The Concept of Organizational Health in Changing Organizational**, (New York: McGraw-Hill, 1971), 115.

<sup>2</sup> Alvin Toffler, **Future Shock**, (The United States of America : arrangement with Random House, Inc, 1971), 144.

คณะกรรมการ ซึ่งยุบเร็วที่สุดเท่าที่งานของตนเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ในทำนองเดียวกับชั่วคราว มีลักษณะเป็น "เต็นท์มากกว่าพระราชวัง" สามารถตั้งขึ้นมาอย่างรวดเร็วเมื่อใดก็ตามที่มีเหตุการณ์หรือวัตถุประสงค์เกิดขึ้นใหม่ เป้าหมายหลักขององค์การเฉพาะกิจ (adhocracy) คือ การส่งเสริมให้เกิดการปรับตัว มีความยืดหยุ่น และความคิดสร้างสรรค์บนความไม่แน่นอน ความคลุมเครือ และข้อมูลมากเกินปกติ<sup>3</sup> สอดคล้องกับ ฌูเลีย สินตระการผล กล่าวว่า องค์การแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy) มีโครงสร้างที่ตรงกันข้ามกับองค์กรแบบราชการ (Bureaucracy) โดยสิ้นเชิง กล่าวคือ องค์การแบบเฉพาะกิจไม่มีโครงสร้างที่กำหนดไว้ตายตัว มีการกระจายอำนาจ และสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว ในขณะที่องค์กรแบบราชการจะให้ความสำคัญกับโครงสร้างมากกว่าบุคลากร แต่องค์กรแบบเฉพาะกิจกลับถูกออกแบบมาเพื่อดึงเอาความสามารถของบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด<sup>4</sup> สอดคล้องกับ นิตยา ภัสสรศิริ และ อรรวรรณ ภัสสรศิริ กล่าวว่า องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเฉพาะกิจ เป็นองค์การที่มีความเป็นพลวัต เป็นสถานที่ที่งานสร้างสรรค์ สมาชิกขององค์กรกล้าเสี่ยง ผู้นำเป็นนักประดิษฐ์และกล้าเสี่ยง (องค์การเน้นกิจการภายนอก มี ความยืดหยุ่นและความเป็นเอกัตบุคคลสูง) สิ่งที่ถูกพันธองค์กรไว้คือ การกระทำที่เน้นการทดลองและ การทำสิ่งใหม่ๆ และเน้นการนำในระยะยาวเน้นการเจริญเติบโตและต้องการทรัพยากรใหม่ ๆ ความสำเร็จหมายถึง การได้สิ่งที่มีลักษณะเด่นเฉพาะ/ได้ผลผลิตใหม่/บริการใหม่ การเป็นผู้นำด้านการผลิตและบริการถือว่าสำคัญ องค์การส่งเสริมความคิดริเริ่ม ความมีอิสระของบุคลากร<sup>5</sup> สอดคล้องกับ สনারัตน์ กลิ่นชื่น กล่าวว่า วัฒนธรรมแบบเฉพาะกิจ (The Adhocracy Culture) เป็นลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่นและความแตกต่าง ความคล่องแคล่ว ความสามารถที่จะสร้างโอกาสทางธุรกิจจากความหลากหลายกว้างขวาง และความคิดสร้างสรรค์ บุคลากรมีความกล้าริเริ่ม กล้าลงทุน และกล้าเสี่ยงในการทำงาน ผู้นำขององค์กรลักษณะนี้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีความสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กร ลักษณะองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้จะไม่ฝังองค์การ ไม่มีสถานที่ทำงานประจำ ไม่มีบทบาทหน้าที่

<sup>3</sup>Kim S. Cameron and Robert E. Quinn, **Diagnosing and Changing Organizational Culture : based on the competing values framework** (United States of America: Addison-Wesley, 1999), 43.

<sup>4</sup>ฌูเลีย สินตระการผล, **MBA 50 หลักบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซ์เพอร์เน็ท จำกัด, 2554), 10.

<sup>5</sup>นิตยา ภัสสรศิริ และอรรวรรณ ภัสสรศิริ, “วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาธิราช,” **e-JODIL 3, 1**(มกราคม - มิถุนายน 2556): 18.

ที่แน่นอน<sup>6</sup> สอดคล้องกับ เฉลิมชัย หาญกล้า กล่าวว่า โครงสร้างแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy) เป็นการจัดโครงสร้างองค์การแบบ ไม่ตายตัว ขึ้นอยู่กับภารกิจในขณะนั้น บุคลากรอาจต้องทำหน้าที่หลายอย่างในเวลาเดียวกัน เพื่อผสมผสานในงานที่มีอยู่หลากหลายบรรลุเป้าหมาย รูปแบบการจัดองค์การแบบนี้ให้ความสำคัญกับหน่วยงานที่ปรึกษา (The Support Staff) ซึ่งจะคอยให้คำแนะนำกับผู้บริหาร ในขณะที่กลไก การประสานงานที่ใช้ได้ผลดีกับองค์การแบบนี้ คือ การประสานงานซึ่งกันและกันอย่างไม่เป็นทางการ (Mutual Adjustment)<sup>7</sup> โครงสร้างองค์การแบบชั่วคราว (Adhocracy organization) เป็นโครงสร้างองค์การที่จัดตั้งขึ้นเพื่อปฏิบัติงาน หรือภารกิจใดภารกิจหนึ่งโดยเฉพาะ และเมื่อเสร็จสิ้นภารกิจดังกล่าวก็จะสลายตัวหรือปรับเปลี่ยนไปปฏิบัติภารกิจอื่นต่อไป โครงสร้างองค์การแบบชั่วคราวซึ่งเป็นที่รู้จักกันมากมีหลายรูปแบบ เช่น หน่วยเฉพาะกิจ (Task force) หน่วยเคลื่อนที่ (Mobile unit) คณะกรรมการ (Committee) คณะผู้แทนการค้า (Trade mission) เป็นต้น<sup>8</sup> สอดคล้องกับ ประภาพรณ รักเลี้ยง กล่าวว่า องค์การแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy) เป็นองค์การแบบไม่เป็นทางการที่อยู่ภายใต้ต้องการขนาดใหญ่ที่มีโครงสร้างแบบเป็นทางการ เป็นการจัดกลุ่มทำงาน (Task Force) เฉพาะกิจเฉพาะด้านขึ้นมาเป็นการชั่วคราว ซึ่งสมาชิกของกลุ่มงานจะทำงานประจำอยู่ในองค์การหรือหน่วยงานต่างกัน และมารวมตัวกันเพื่อทำงานโครงการ เมื่องานสำเร็จก็จะแยกย้ายกันกลับไปทำงานตามเดิม และอาจกลับมาปฏิบัติงานร่วมกันได้อีก โดยที่การทำงานของกลุ่มจะได้รับ การยอมรับว่ามีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่หลากหลาย และสมาชิกทุกคนจะร่วมมือกันเพื่อทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จ<sup>9</sup> และสอดคล้องกับ ดิมิทริออส และ คณะ (Dimitrios and Others) กล่าวว่า องค์การแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy) มีเอกลักษณ์เฉพาะเป็นการสร้างสรรค์นวัตกรรมและความเสี่ยง

<sup>6</sup> สনারัตน์ กลิ่นชื่น, “วัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อวิธีปฏิบัติเชิงบริหารการพัฒนาซอฟต์แวร์โดยมุมมองของบุคลากรทางด้านการพัฒนาซอฟต์แวร์” (วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาดไทย (สถิติประยุกต์และเทคโนโลยีสารสนเทศ) คณะสถิติประยุกต์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2556), 14.

<sup>7</sup> เฉลิมชัย หาญกล้า, **หลัก ทฤษฎี และปฏิบัติการบริหารการศึกษา**, เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2559, เข้าถึงได้จาก [http://cdn.gotoknow.org/assets/media/files/000/440/053/original\\_pana.lpg.doc?1285684398](http://cdn.gotoknow.org/assets/media/files/000/440/053/original_pana.lpg.doc?1285684398)

<sup>8</sup> ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการ, เข้าถึงเมื่อ 16 มกราคม 2559, เข้าถึงได้จาก <http://lib.dtc.ac.th/ebook/Humanity/Research/26%20Chapter%202.pdf>

<sup>9</sup> ประภาพรณ รักเลี้ยง, **หลักทฤษฎีและการปฏิบัติการบริหารการศึกษา**, (พิษณุโลก: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2556), 51.

สภาพแวดล้อมที่มีความมั่นใจในการทำงานสูง มีความคิดสร้างสรรค์และเป็นแบบไดนามิก มีความเชื่อ ค่านิยม พฤติกรรมและสัญลักษณ์ร่วมกันของพนักงาน ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจของแต่ละบุคคลและการกระทำของกลุ่ม สามารถอธิบายสถาบันการศึกษาว่าเป็นองค์กรที่มีเข็มทิศ มีทิศทาง มีชนิดของ ภาษาที่เป็นทางการสำหรับการตีความของปัญหาและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น มีการจัดระเบียบ ตรวจสอบความรู้สึกและลดความไม่แน่นอนของพนักงาน<sup>10</sup>

สรุปได้ว่า องค์กรเฉพาะกิจ (Adhocracy) หมายถึง การร่วมมือของบุคคลในองค์กรเพื่อดำเนินการตามภารกิจที่มีเป้าหมายเดียวกัน โดยมุ่งเน้นการสร้างสรรค์นวัตกรรมภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา สมาชิกในทีมงานเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถปรับตัวในการปฏิบัติภารกิจร่วมกันได้ เป็นการบริหารองค์กรแบบไดนามิก แบบมีชีวิตและมีอิสระ คล่องตัว สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ จึงเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น มีการบริหารแบบข้ามกลุ่มงาน เป็นการดึงความสามารถของบุคคลมาใช้ประโยชน์ให้ได้มากที่สุด และสามารถรวบรวมผู้เชี่ยวชาญภายนอกองค์กรหลากหลายสาขาร่วมปฏิบัติงานได้ มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (Decentralization) ให้แก่ทีมงาน สร้างโอกาสให้ทุกคนมีโอกาสเป็นผู้นำหรือผู้บริหารซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของงานและสถานการณ์ มีระบบแรงจูงใจหรือผลตอบแทนที่อาจจะไม่ใช่ทางการเงิน ในการตั้งทีมงานเฉพาะกิจหรือทีมงานโครงการแบบชั่วคราวนี้เป็นการรองรับกิจกรรมที่เกิดขึ้นเป็นการชั่วคราวภายใต้ระยะเวลาหนึ่ง ๆ โดยหวังผลให้องค์กรอยู่ในระดับแนวหน้าของความรู้ใหม่ มีผลิตภัณฑ์ใหม่ มีบริการใหม่ และนำไปสู่โอกาสใหม่ ๆ และจะยุบตัวลงเมื่อทำงานเสร็จสิ้นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

### ความเป็นมาขององค์กรเฉพาะกิจ

ณัฐยา สินตระการผล กล่าวเกี่ยวกับองค์กรแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy) ไว้ว่า พจนานุกรม Oxford Dictionary of Business and Management ให้นิยามขององค์กรแบบราชการไว้ว่าเป็น “ระบบการบริหารที่มีสายบังคับบัญชากำหนดไว้ชัดเจน ซึ่งได้รับการออกแบบมาเพื่อให้สามารถทำงานประจำที่มีปริมาณมากๆ ได้เป็นกิจวัตร โดยจะต้องยึดถือกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด องค์กรประเภทนี้มีลักษณะเด่นที่ความมั่นคงและมีเสถียรภาพ ใช้ประสบการณ์และสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีตเป็นแนวทาง โดยไม่พึ่งพาตัวบุคคล” ซึ่งเป็นการสรุปถึงสิ่งที่ตรงกันข้ามกับองค์กรแบบเฉพาะกิจได้เป็นอย่างดี ซึ่งแนวคิดขององค์กรแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy) นี้ถูกปรากฏสู่สายตาของผู้คนเป็นครั้งแรก

<sup>10</sup> Belias Dimitrios and Others, “Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions” *International Conference on Strategic Innovative Marketing*, 1, 4, (September, 2014), 136.

แรกในผลงานของนักทฤษฎีด้านภาวะผู้นำของสหรัฐอเมริกาที่ชื่อว่า เบนนิส (Bennis) ซึ่งเขาได้คาดการณ์เอาไว้ในหนังสือเกี่ยวกับองค์กรในอนาคตที่ชื่อ The Temporary Society (เขียนร่วมกับ Philip Slater ในปี ค.ศ. 1968) ไว้ว่า องค์กรแห่งอนาคตจะต้องอาศัยทีมงานโครงการที่มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นภายใต้โครงสร้างการบริหารที่เรียกว่า “องค์กรแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy)” โดยคำว่า “ad hoc” มาจากภาษาละตินที่หมายถึง “เพื่อวัตถุประสงค์นี้เท่านั้น” ถึงแม้ว่าในปัจจุบันคำนี้จะสื่อถึงความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปก็ตาม แนวคิดเรื่ององค์กรแบบเฉพาะกิจถูกนำมาทำให้น่าสนใจมากขึ้นจากหนังสือติดอันดับขายดีของ Alvin Toffler ในปี ค.ศ. 1970 ที่ชื่อ Future Shock ในหนังสือเล่มนี้ Toffler มองว่าองค์กรลักษณะนี้เป็น “องค์กรรูปแบบใหม่ที่มีอิสระและไม่หยุดนิ่ง” และเขาทำนายว่าองค์กรต่างๆ ต้องมีโครงสร้างที่แบนราบมากขึ้น ส่งผ่านข้อมูลภายในองค์กรให้รวดเร็วยิ่งขึ้น และมีทีมงานโครงการที่พร้อมจะยุบทิ้งได้ทุกเมื่อเพื่อความอยู่รอดขององค์กร โดยคนต่อมาที่นำแนวคิดนี้มาสานต่อก็คือ Henry Mintzberg ซึ่งสร้างชื่อให้กับตนเองด้วยผลงานการศึกษาเกี่ยวกับการใช้เวลาทำสิ่งต่างๆ ของผู้บริหารในความเป็นจริง และยังสามารถเสนอแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรอีกด้วย โดยในหนังสือที่เขาเขียนเมื่อปี ค.ศ. 1979 ที่ชื่อว่า The Structuring of Organizations (และเล่มอื่นๆ ที่เขาเขียน) เขาได้ระบุว่าโครงสร้างองค์กรที่เป็นพื้นฐานนั้นมีอยู่ 4 ประเภทด้วยกัน ซึ่งแสดงด้วยตารางขนาด 2 x 2 ที่แบ่งโครงสร้างองค์กรออกตามลักษณะการใช้งาน (โครงสร้างแบบง่ายหรือแบบซับซ้อน) และแบ่งตามความเร็วในการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (คงที่หรือเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา) โดยผลที่ได้จากการจัดประเภทดังกล่าว ได้แก่ องค์กรแบบเครื่องจักรกล (Machine Bureaucracy) องค์กรทางวิชาชีพ (Professional Bureaucracy) องค์กรใหม่ที่บริหารแบบผู้ประกอบการ (entrepreneurial startup) และองค์กรแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy) มินทซ์เบิร์ก (Mintzberg) อธิบายว่าโครงสร้างแต่ละแบบจะใช้เครื่องมือในการจัดการกิจกรรมภายในองค์กรที่แตกต่างกัน และอำนาจที่ให้กับบุคคลแต่ละกลุ่มก็จะแตกต่างกันออกไปในองค์กรแต่ละประเภทด้วย<sup>11</sup>

ทอฟเฟอร์ (Toffler) ได้กล่าวว่า การล้มเหลวของระบบราชการ เป็นพยานการมาถึงขององค์กรระบบใหม่และในที่สุดจะแทนที่ระบบราชการ ซึ่งเป็นองค์กรในอนาคต เรียกว่า "Adhocracy" ซึ่งคนจะพบว่าตัวเองมีอิสระยิ่งขึ้น ตำแหน่งของคนจะได้รับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และแตกต่างกัน ผลประกอบการส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นของ "โครงการ" ซึ่งเป็นงานที่มีผลบังคับใช้ ในการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับสูง จึงมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในการตอบสนองของความต้อการที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เรียกร้องให้มีการปฏิวัติการในชีวิตขององค์กรและผู้บริหารมากขึ้น มีการปฏิรูปการเปลี่ยนแปลง มีการออกแบบทีมงานโครงการหรืองานที่มีผลบังคับเป็นการชั่วคราว ซึ่งองค์กรโครงการเป็นที่

<sup>11</sup> ญัฐยา สินตระการผล, MBA 50 หลักบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กเซอร์เน็ท จำกัด, 2554), 10-11.

แพร่หลายในอุตสาหกรรมการบินและอวกาศ หน่วยปฏิบัติการเฉพาะกิจและกลุ่มเฉพาะกิจอื่น ๆ ที่มีในขณะนี้กำลังเพิ่มจำนวนขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในสหรัฐอเมริกาและต่างประเทศ ทีมชั่วคราวมีสมาชิกมาร่วมกันในการแก้ปัญหาซึ่งแยกออกมาจาก ความแตกต่างระหว่าง "งานประจำ" และ "ไม่ใช่งานประจำ" กลายเป็นองค์การนอกภาคประจำ ซึ่งอาศัยอยู่ในทีมชั่วคราวและหน่วยปฏิบัติการเฉพาะกิจมากที่สุด ทำให้เห็นได้ชัดในสิ่งใหม่เกี่ยวกับความคิดของการรวบรวมกลุ่มที่จะทำงานเพื่อการแก้ปัญหา องค์การต้องใช้มาตรการเพื่อการเตรียมการชั่วคราวดังกล่าว ซึ่งโครงสร้างถาวรที่เป็นองค์การขนาดใหญ่จำนวนมากมักจะต่อต้าน การเปลี่ยนแปลง ทีมงานเฉพาะกิจหรือคณะกรรมการเฉพาะกิจ ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนโครงสร้าง การทำงานอย่างถาวร แต่มีการระบายบุคคลและอำนาจออกมา หน่วยงานของการทำงานยังคงมีอยู่ แต่เพิ่มทีมงานของโครงการมากขึ้น โดยมีการสร้างหน่วยปฏิบัติการเฉพาะกิจและโครงสร้างองค์การที่คล้ายกันขึ้นมา แล้วสลายไปรวมทั้งบุคคล เพื่อการแก้ไขในการทำงานขององค์การ และอาจย้ายกลับมาอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะยังคงทำงานโดยมีบ้านเป็นฐาน แต่จะมีการถอดออกแล้วซ้ำอีก ในการให้บริการด้วยการเป็นสมาชิกในทีมชั่วคราว มีการเปลี่ยนความจงรักภักดีของคนที่เกี่ยวข้องและเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ของผู้มีอำนาจ โดยบุคคลถูกบังคับให้ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงขององค์การสำหรับช่วงเวลาขณะหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดการยอมรับในการเพิ่มขึ้นขององค์การเฉพาะกิจอันเป็นผลโดยตรงจากการเปลี่ยนแปลงในสังคมโดยรวมอย่างรวดเร็ว ซึ่งรูปแบบดั้งเดิมขององค์การไม่เพียงพอที่จะสามารถรับมือได้ในเงื่อนไขใหม่ จึงต้องมีแผนโครงสร้างการทำงานขององค์กรที่สร้างขึ้นเพื่อตอบสนองความคาดหวังได้ มีความสามารถในการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพในการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่รุนแรง ดังนั้นโครงสร้างแบบบทบาทชั่วคราวจึงถูกสร้างขึ้นเป็นทั้งองค์การที่ต้องดิ้นรนเพื่อรักษาตัวเองและทำให้มีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง การออกแบบขององค์การกลายเป็นหน้าที่อย่างต่อเนื่อง ร่วมกับเทคโนโลยีใหม่ เทคนิค การจัดการที่ทันสมัย การสร้างสถานการณ์ใหม่ทั้งหมด ความสามารถในการผลิตที่ยังมีชีวิตอยู่ด้วยปัญญา มีชีวิตอยู่กับข้อมูล และเพื่อให้มีความยืดหยุ่นอย่างสมบูรณ์ที่สุด การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทำให้ต้องย้ายจากระยะยั่งยืนเพื่อชั่วคราว จากความคงทนจะไม่ยั่งยืน และย้ายจากระบบราชการไปเป็นองค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร โยกย้ายใหม่จากสถานที่หนึ่งไปอีกสถานที่หนึ่ง คนย้ายจากโครงสร้างองค์กรหนึ่งไปอีกโครงสร้างองค์กรหนึ่งมากขึ้น วิธีเดียวที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงในการป้องกันหรือรับมือกับปัญหาของการประสานงานและการสื่อสารในยุคของการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี จะพบได้ในการเตรียมการใหม่ของคนและงานใน การจัดการอย่างรวดเร็วซึ่งเป็นการทำลายระบบประเพณีราชการ ก่อนที่ลำดับชั้นของระบบราชการที่ผ่านมาจะหายไป การเพิ่มปริมาณของสภาพแวดล้อมที่มีความแปลกใหม่มากขึ้น การแก้ปัญหาที่ไม่ใช่งานประจำ กระแสของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ทำให้องค์การจะมีชีวิตอยู่ได้ต้องพึ่งการปฏิบัติแบบราชการเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นการย้ายไปสู่ "สังคมการทำงานทางด้านเทคนิคร่วม" เท่ากับที่เส้นแบ่งเขตระหว่างผู้นำและการนำได้กลายเป็นเลื่อนลง

ดังที่ เบนนิส (Bennis) ระบุว่าระบบราชการไม่สามารถที่จะปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงทำให้เริ่มต้นมองนอกจากระบบราชการ ระบบราชการเจริญเติบโตได้ดีในการแข่งขันซึ่งไม่แตกต่างกันสูงและสภาพแวดล้อมที่คงที่ ซึ่งเหมาะสมสำหรับงานประจำที่มีความล่าช้าในการสื่อสาร การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้ระบบราชการไม่สามารถก้าวได้ทัน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงในด้านเทคโนโลยีที่มาอย่างรวดเร็ว การตอบสนองทันทีขององค์กรต้องแสดงลักษณะของอนาคต ลักษณะขององค์กรจะเป็นแบบชั่วคราว จะมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในระบบชั่วคราว ปัญหาจะได้รับการแก้ไขโดยหน่วยปฏิบัติการเฉพาะกิจซึ่งเป็นตัวแทนของทักษะวิชาชีพที่หลากหลาย ผู้บริหารในระบบนี้จะทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานระหว่างทีมงานชั่วคราวต่าง ๆ มีทักษะในการทำความเข้าใจศัพท์ในกลุ่มที่แตกต่างกันของผู้เชี่ยวชาญและจะติดต่อสื่อสารข้ามกลุ่มภาษา คนที่อยู่ในระบบนี้ไม่ได้มีความแตกต่างในแนวตั้งตามตำแหน่งและบทบาท แต่มีความยืดหยุ่นและมีหน้าที่ตามทักษะและการฝึกอบรมวิชาชีพ การเคลื่อนย้ายไปมาจากทีมงานชั่วคราวหนึ่งไปทีมอื่นในอัตราที่สูง ทักษะในการปฏิสัมพันธ์จะมีความสำคัญมากขึ้นเนื่องจากต้องทำงานที่ซับซ้อนร่วมกัน มีการเรียนรู้ที่จะพัฒนาความสัมพันธ์อย่างรวดเร็ว องค์กรการทำงานแบบนี้มีแนวโน้มทรงพลังของความรู้ การเพิ่มขึ้นของมืออาชีพโดยการแทรกซึมเข้าไปในองค์กรที่ทันสมัยขนาดใหญ่กลายเป็น “คนนอก” ที่ทำงานในระบบ คำว่า “มืออาชีพ” ในทีมชั่วคราวในองค์กรใหม่สะท้อนให้เห็นถึงการรวมตัวทางปัญญาที่อาชีพขั้นพื้นฐาน ความจงรักภักดีของมืออาชีพกลายเป็นภาระผูกพันในระยะสั้นและเมื่อเริ่มต้นทำงานแก้ไขปัญหา จะปราศจากข้อผูกมัดซึ่งทำลายกับสภาพแวดล้อม ผลตอบแทนมาจากมาตรฐานความเป็นเลิศภายในของวิชาชีพและความพึงพอใจในการทำงาน ในองค์กรเฉพาะกิจมีการประยุกต์ใช้เทคนิคในการแก้ปัญหา ผู้บริหารลักษณะเป็นผู้ประกอบการที่มีจิตวิญญาณของการผจญภัย กระจายความแปลกใหม่ ไม่ได้ตื่นตระหนกในการเปลี่ยนแปลง มีความตั้งใจที่จะรับความเสี่ยง มีความยินดีที่จะเสี่ยงกับความล้มเหลว ผู้ที่เป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจะมีความเป็นอิสระ การเกิดขึ้นขององค์กรมีความผูกพันที่ปราศจากข้อผูกมัดใด ๆ ให้กับองค์กร อาจจะทำให้ผู้มีทักษะและพลังความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาด้วยอุปกรณ์ที่ให้บริการโดยองค์กรและภายในกลุ่มชั่วคราวที่จัดตั้งขึ้น ทำให้มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานในอาชีพ คำว่า “เพื่อนร่วมงาน” จึงกลายเป็นที่นิยมอย่างมาก และ “ผู้ร่วมงานวิจัย” และแม้กระทั่งหน่วยงานราชการที่เต็มไปด้วย “กรรมการร่วม” และ “ผู้บริหารร่วม” หมายถึงการร่วมกันทำงานมากกว่าเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา สะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงจากการเตรียมการในแนวตั้งและลำดับชั้นมาเป็นรูปแบบการสื่อสารใหม่ในด้านข้างมากขึ้น<sup>12</sup>

ส่วน ลูธานส์ (Luthans) ได้เสนอรูปแบบโครงสร้างองค์ประกอบสมัยใหม่ ซึ่งเป็นโครงสร้างที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งโครงสร้างตามทฤษฎีดั้งเดิมไม่สามารถที่จะแก้ปัญหา

<sup>12</sup> Alvin Toffler, *Future Shock*, 124- 151.



ที่ซับซ้อนในปัจจุบันได้ โครงสร้างต้องมีความยืดหยุ่น ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์ นวัตกรรม จะเป็นโครงสร้างที่สามารถรองรับสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนและเป็นสิ่งที่ท้าทายขององค์การสมัยใหม่ ในลำดับแรก โครงสร้างองค์การที่เป็นทางเลือกของระบบราชการมี 2 รูปแบบ คือ โครงสร้างแบบโครงการ (Project Design) และโครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix Design) ต่อมาได้มีองค์การแบบเครือข่าย (Network Design) องค์การแบบแนวราบ (Matrix Design) และองค์การเสมือนจริง (Virtual Organization) โดยเฉพาะโครงสร้างแบบเมทริกซ์นั้น นิยมใช้ในองค์การภาครัฐในปัจจุบัน เพื่อรวมบุคลากรจากฝ่ายต่าง ๆ ผนึกกำลังร่วมกันทำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การที่ต้องการระดมความสามารถที่หลากหลาย เป็นการผนึกกำลัง (Synergy) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์การ<sup>13</sup> สอดคล้องกับ ลิวเนนเบิร์ก (Lunenburg) กล่าวว่า องค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) มีฝ่ายสนับสนุนเป็นส่วนที่สำคัญ ฝ่ายสนับสนุนมีขนาดใหญ่เพื่อสนับสนุนโครงสร้างที่ซับซ้อน การประสานงานใช้วิธีการปรับตัวร่วมกัน โครงสร้างเป็นทางการน้อยและมีการกระจายอำนาจผู้ชำนาญการมีขนาดเล็กเพราะมีผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานหลักขององค์การ สมาชิกมีส่วนร่วมที่ไม่ใช่งานประจำและใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เป้าหมายหลักคือการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อม มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่าง เช่น ในการบินและอวกาศ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ การวิจัยและพัฒนา บริษัท และโรงเรียนที่มีนวัตกรรมใหม่จำนวนมากในหลายชุมชน ไม่มีโรงเรียนที่เป็นองค์การเฉพาะกิจหมดจด แต่มีโรงเรียนขนาดกลางในชุมชนที่รวมมากอาจจะมีลักษณะบางส่วนของ adhocracy ซึ่ง adhocracy จะค่อนข้างคล้ายกับองค์การที่มีชีวิตของ Hage (1965)<sup>14</sup> สอดคล้องกับ อัลดูวฮาย (Allduwaihi) กล่าวว่า วัฒนธรรม adhocracy มุ่งเน้นไปที่ประเด็นภายนอก และมองเห็นคุณค่าความยืดหยุ่นและความระมัดระวังมากกว่ามองเพื่อความมั่นคงและการควบคุม เป็นลักษณะความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์ ความเสี่ยง และมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ ไม่ได้เน้นแผนภูมิองค์การและโครงสร้างอย่างเป็นทางการ บทบาทงานและพื้นที่ทางกายภาพที่จัดตั้งขึ้นถือว่ายังมีความยืดหยุ่นวัฒนธรรม adhocracy โดดเด่นด้วยตัวกระตุ้น เป็นหน้าที่การงานของผู้ประกอบการและความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาซอฟต์แวร์และองค์การการบินและอวกาศเป็นตัวอย่างขององค์การที่โดดเด่นตามประเภทของวัฒนธรรมนี้ ความท้าทายที่สำคัญเป็นการผลิตนวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ใหม่ การให้บริการและการปรับตัวได้

<sup>13</sup>Fred Luthans, **Organization Behavior**, 9<sup>th</sup> ed. (New York: McGraw-Hill Companise, 2002), 115-122.

<sup>14</sup>Fred C. Lunenburg, "Organizational Structure: Mintzberg's Framework" (Sam Houston State University: **International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity** Volume 14, (2012): 6.

อย่างรวดเร็วไปสู่โอกาสใหม่<sup>15</sup> สอดคล้องกับ ทิมอธี อี โดแลน (Timothy E. Dolan) กล่าวว่า องค์การเฉพาะกิจทั้งหลายจะเน้น ความต้องการของลูกค้าและการปฏิบัติที่ดีที่สุดเป็นพิเศษ เจริญเติบโตภายใต้เงื่อนไขการปรับตัวในการให้บริการอย่างมืออาชีพ ผู้เชี่ยวชาญในองค์การเฉพาะกิจใช้ทักษะที่มีลักษณะเฉพาะหรือการให้อำนาจที่สอดคล้องกับกฎหมายในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าซึ่งถือว่าเป็นบุคคลที่มีความต้องการและความปรารถนาที่ไม่ซ้ำกัน ความเป็นมืออาชีพพร้อมกับฝ่ายบริหารและทักษะความรู้ ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจะนำไปสู่การแก้ปัญหาของลูกค้าได้<sup>16</sup> สอดคล้องกับ เจน (Jensen) กล่าวว่า adhocracy เป็นลักษณะที่ใช้การปรับตัวซึ่งกันและกัน ผ่านการทำงานร่วมกันอย่างเป็นแบบอย่าง มีกลไกประสานงาน หลักในการผลิตและฝ่ายสนับสนุนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ มีการตัดสินใจและนวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญ และเป็นองค์การที่มีชีวิตมากกว่าองค์การแบบราชการ มีการจัดการโดยผู้เชี่ยวชาญที่ทำงานร่วมกันได้อย่างอิสระโดยไม่ต้องพัฒนากฎระเบียบหรือมาตรฐานของทักษะ ไม่มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในการดำเนินงาน มองหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ในขณะที่ระบบราชการพยายามที่จะอธิบายมาตรฐานที่สร้างขึ้น ความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ที่ท้าทายกับที่คุ้นเคยสามารถแสดงโดยความแตกต่างระหว่างการวิจัยและการทำงานให้คำปรึกษา ระบบราชการระดับมืออาชีพที่จะเติบโตเป็นองค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) นี้เป็นผลจากการขาดประสิทธิภาพในการสร้างมาตรฐานของทักษะที่อยู่ภายใต้สถานการณ์เหล่านั้น ส่วนโลกของงานวิจัยที่พัฒนาอย่างรวดเร็วมักจะเป็นการจัดในองค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) เป็นการพัฒนาในขอบเขตของไอที ซึ่ง ไอทีในการวิจัยส่วนใหญ่ มักจะไม่ใช่โครงสร้างทางเทคโนโลยีแต่เป็นส่วนหนึ่งของฝ่ายสนับสนุน<sup>17</sup> สอดคล้องกับ ดรักแมน และคนอื่น ๆ (Druckman and Others) กล่าวว่า รูปแบบขององค์การแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy) หรือองค์การที่ติดตามเครือข่าย หรือองค์การเสมือนจริง องค์การในแนวนอนและองค์การเมทริกซ์ เป็นต้นแบบหรือเป็นรูปแบบใหม่ทั่วไปหรือแม่แบบสำหรับการสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อม แรงกดดันในการแข่งขัน และความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ได้บังคับให้หลายองค์การออกแบบการดำเนินงานเป็นโครงสร้างของทีมโดยมีผู้เชี่ยวชาญที่มีขอบเขตความรู้ ความคิด ความสนใจที่

<sup>15</sup> Abdullah Aldhuwaihi, *The Influence of Organizational Culture on Job Satisfsaction, Organizational Commitment and Turnover Intention: A Study on The Banking Sector in The Kingdom of Saudi Arabia*, (Melbourne Australia : Victoria University, 2013), 27.

<sup>16</sup> Timothy E. Dolan, *Revisiting Adhocracy: From Rhetorical Revisionism to Smart Mobs* (South Korea : The Catholic University of Korea, 2010), 39-45.

<sup>17</sup> Hans S. Jensen, "The organisation of the university" (EPOKE, Department of Education, Aarhus University, 2010), 13-14.

ต่างกันมาทำงานร่วมกันเพื่อดำเนินการโครงการ มีการจัดการด้วยตนเอง โดยหัวหน้าทีมได้รับการแต่งตั้ง โดยผู้บริหารระดับสูง เมื่องานของทีมที่เป็นโครงการเสร็จสมบูรณ์แล้วสมาชิกจะย้ายไปยังโครงการอื่น ๆ<sup>18</sup>

นอกจากนี้ สแลค (Slack) ยังได้กล่าวว่า องค์กรเฉพาะกิจ (Adhocracy) สามารถตอบสนองอย่างรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์โดยนำกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความหลากหลายมา ร่วมกันทำงานในโครงการที่เฉพาะเจาะจง อาจจะมีโครงสร้างถาวร มีความยืดหยุ่น ไม่มีสายบังคับ ปัญหาที่ชัดเจนของผู้มีอำนาจและไม่มีกฎระเบียบอย่างเป็นทางการ พบในสภาพแวดล้อมที่มีทั้งแบบ ไดนามิกและซับซ้อน<sup>19</sup> สอดคล้องกับ บอบ (Bob) กล่าวว่า องค์กรเฉพาะกิจ (Adhocracy) เป็นองค์กรที่จะ เป็นรูปทรงได้ทันทีตามความต้องการหรือตามวัตถุประสงค์ที่เกิดขึ้น พัฒนาขึ้นในเกือบทุกอุตสาหกรรม หลังจากสงครามโลกครั้งที่สอง เช่น ปิโตรเคมี เครื่องสำอาง การบินและอวกาศ อิเล็กทรอนิกส์ การให้คำปรึกษา ของคณะทำงานระดับมันสมอง การวิจัย การโฆษณา และการถ่ายทำภาพยนตร์ ผ่านขั้นตอนหลาย โครงสร้าง ดังเช่นเป็นรูปแบบเมทริกซ์ รูปแบบที่ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ควบคุมอย่างเป็นอิสระ และรูปแบบ ขึ้นอยู่กับการทำงานเป็นทีมของสหสาขาวิชาชีพ กลยุทธ์มีความสำคัญผ่านกระบวนการตรวจสอบ ย้อนกลับที่เรียกว่า “รูปแบบรากหญ้าของการสร้างกลยุทธ์” เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการพัฒนาที่ จะนำไปสู่ adhocracy หน่วยงานที่เรียนรู้ที่ดีที่สุดเหมาะสมกับรูปแบบไฮบริด ซึ่งมีลักษณะบางอย่าง ของของหน่วยงานที่เป็นอยู่ คือ 1) โครงสร้างของ adhocracy ประกอบด้วยผู้นำมืออาชีพและฝ่าย สนับสนุน 2) หน่วยงานถูกขับเคลื่อนด้วยสองกลยุทธ์: กลยุทธ์ที่หนึ่งเน้นการให้บริการที่ได้มาตรฐาน (วิธปฏิบัติของระบบราชการ) และอีกกลยุทธ์สำหรับสภาพแวดล้อมที่มีนวัตกรรมเป็นแรงบันดาลใจให้ มุ่งมั่น (รูปแบบ adhocracy) นอกจากนี้ พนักงานใช้ข้อมูลร่วมกันจำนวนมากขึ้นจนกลายเป็นพึ่งพา กันและกันมากขึ้น องค์กรเฉพาะกิจ (Adhocracy) มีความเป็นระเบียบแบบแผนระดับต่ำ มีความเรียบง่าย บทบาทคลุมเครือ มีความเชื่อมั่นในการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือของพนักงาน มีการสื่อสาร อย่างเข้มข้น และมีความต้องการการสนับสนุนด้านไอที<sup>20</sup> และสอดคล้องกับ สลากเตอร์ (Slaughter) กล่าวว่า พนักงานในองค์กรเฉพาะกิจ (Adhocracy) จะมุ่งเน้นธุรกิจที่มีความสำคัญอย่างมากต่อ

<sup>18</sup> Daniel Druckman and Others, **Enhancing Organizational Performance** (Washington, D.C.: the National Academy of Sciences, 1997), 32-33.

<sup>19</sup> Trevor Slack, **Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory** (United States of America : Human Kinetics, 1997), 100-101.

<sup>20</sup> Trávica Bob, **New Organizational Designs: Information Aspects**, (United States of America: Ablex Publishing Corporation, 1999), 6-10.

ความเสี่ยงของแต่ละบุคคล และนวัตกรรมจะตอบสนองความต้องการของลูกค้าและความต้องการของตลาด<sup>21</sup>

### องค์ประกอบขององค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy)

มินเบิร์ก (Mintzberg) ได้แบ่งโครงสร้างองค์การเฉพาะกิจออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

#### 1. โครงสร้างเฉพาะกิจระดับปฏิบัติการ (Operating Adhocracy)

ผู้เชี่ยวชาญในโครงสร้างนี้รับผิดชอบโดยตรงในการเสนอความคิดใหม่ ๆ และแก้ปัญหาให้กับลูกค้าโดยตรง ในกรณีนี้ผู้เชี่ยวชาญจะทำงานร่วมกันเป็นทีมตามสัญญาการจ้างงาน คล้ายๆ กับบริษัทที่ปรึกษาที่เชิญผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ มาทำงานด้วยกัน หรือทีมงานสร้างสรรค์งานโฆษณาหรือทีมงานวิศวกรเพื่อผลิตต้นแบบการผลิตนวัตกรรมใหม่ ซึ่งหากพิจารณาอย่างลึกซึ้ง การทำงานของผู้เชี่ยวชาญนี้คือลักษณะเดียวกันกับการทำงานของผู้เชี่ยวชาญในโครงสร้างตามวิชาชีพ เพียงในโครงสร้างเฉพาะกิจนี้ ผู้เชี่ยวชาญมีกิจกรรมการทำงานเฉพาะเรื่องมุ่งแก้ไขปัญหาแปลกใหม่ หรือเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ โดยที่ต้องทำงานร่วมกับบุคคลอื่นมากกว่าในโครงสร้างตามวิชาชีพ

#### 2. โครงสร้างเฉพาะกิจระดับบริหาร (Administrative Adhocracy)

โครงสร้างนี้มีความคล้ายคลึงกับโครงสร้าง ระดับปฏิบัติการ (Operating Adhocracy) ตรงที่ยังทำงานเป็นทีมตามโครงการต่างๆ แต่มีเป้าหมายการทำงานต่างกัน คือ ระดับปฏิบัติการ (Operating Adhocracy) จะมุ่งให้บริการแก่ลูกค้าโดยตรง แต่สำหรับ ระดับบริหาร (Administrative Adhocracy) จะทำงานเพื่อส่งเสริมให้ประโยชน์กับตัวเองโดยมีการแบ่งแยกระหว่างงานปฏิบัติกับงานบริหารออกมาอย่างชัดเจน ในลักษณะที่ส่วนงานบริหารสามารถทำงานได้แบบเฉพาะกิจ ซึ่งวิธีการแบ่งแยกระหว่างสองส่วนงานนี้สามารถทำได้หลายวิธี เช่น

1. แยกงานปฏิบัติออกมาเพื่อประโยชน์ให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ เพราะว่ามีการแข่งขันกันมาก หรือความคล่องตัวของเทคโนโลยี ขณะที่ส่วนงานปฏิบัติ (Operating Core) จะทำหน้าที่เหมือนระบบโครงสร้างองค์การแบบเครื่องจักร เป็นการทำงานที่เน้นกฎ ระเบียบ ปฏิบัติงานตามขั้นตอนเข้มงวดในเรื่องหลักการวิธีการทำงาน

2. ใช้วิธีการจ้างทำสัญญาเฉพาะส่วนงานปฏิบัติ (Operating Core) เพื่อให้องค์การได้มีโอกาส มีอิสระในการพัฒนาระบบงานของตนเองเช่น NASA, APOLLO Project

<sup>21</sup> Christopher L. Slaughter, "Organizational Innovation's Moderation of Culture Effects on Company Financial Performance" the Degree of Doctor of Philosophy Psychology, Walden University, 2015), 21-22.

3. การทำให้องค์การเป็นระบบการทำงานแบบอัตโนมัติ (Automated) เพื่อให้สามารถทำงานด้วยตนเองได้ ใช้เครื่องจักรเข้ามาช่วยโดยไม่ต้องมีการควบคุมสั่งการจากฝ่ายบริหาร ผู้บริหารก็สามารถจะมีเวลาอิสระพอในการทำงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับความคิดริเริ่มใหม่ๆ ได้ตัวอย่างโครงสร้างองค์การที่ใช้โครงสร้างเฉพาะกิจระดับบริหาร ได้แก่ บริษัทชุดเจาะน้ำมันที่แยกส่วนงานบริหารและบริการ (ข้างล่างของโครงสร้าง) และส่วนงานที่ทำหน้าที่ผลิตแยกออกมาอย่างเด่นชัด และส่วนกลยุทธ์จะใช้รูปแบบของคณะกรรมการทำงานมากกว่าจะให้บุคคลคนเดียวดูแลทั้งองค์การ

องค์ประกอบที่สำคัญขององค์การเฉพาะกิจ

1. ทั้งสองแบบคือ ระดับบริหาร (Administrative Adhocracy) และระดับปฏิบัติการ (Operating Adhocracy) จะคล้ายกันคือจะมีการตัดความสัมพันธ์ส่วนบริหารและปฏิบัติออกจากกัน โดยเด็ดขาดเหมือนกับว่าฝ่ายปฏิบัติงานหลัก (Operating Core) ไม่มีความสำคัญในองค์การ แต่จะต่างที่ในระดับปฏิบัติการ (Operating Adhocracy) ที่ฝ่ายปฏิบัติงานหลัก (Operating Core) จะรวมอยู่ในระดับบริหาร (Administrative Adhocracy) เบ็ดเสร็จเลย ขณะที่ระดับบริหาร (Administrative Adhocracy) จะแยกออกต่างหากจากฝ่ายบริหาร

2. ในทั้ง 2 แบบ ไม่ต้องการการควบคุมสั่งการโดยตรงจากผู้บริหารระดับกลางมาดูแลอย่างใกล้ชิด บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งของโครงการที่ทำร่วมกัน มีหน้าที่รับผิดชอบ ในการประสานงานซึ่งกันและกัน เป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าเป็นผู้จัดการ/หัวหน้างาน อิทธิพล/อำนาจที่สามารถใช้ได้ คือ อำนาจของความเชี่ยวชาญความรู้และทักษะต่างๆ ที่มีอยู่มากกว่าอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งสายการบังคับบัญชา (Formal Position) ดังนั้น องค์การแบบนี้จะมีการแบ่งการสั่งการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างไม่ชัดเจน (Distinction between Line and staff blurry) อำนาจจะกระจายไปให้กับผู้ปฏิบัติงานในทุกองค์การ

3. ส่วนงานสนับสนุน (Support Staffs) มีบทบาทมากในองค์การแบบนี้และเป็นส่วนที่สำคัญมากเพราะเป็นที่รวมผู้เชี่ยวชาญ (Experts) ทั้งหลาย ซึ่งก็จะแทรกซึมอยู่ในส่วนอื่นขององค์การด้วย ในฝ่ายปฏิบัติงานหลัก (Operating Core) และจะทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับกลาง (Line Managers) ในฐานะที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

4. เนื่องจากโครงสร้างเฉพาะกิจใช้การประสานงานในรูปแบบปรึกษาหารือ (Mutual Adjustment) เป็นอย่างมาก จึงไม่จำเป็นต้องมีการกำหนดระเบียบมาตรฐานการทำงานอื่นๆ (Standardizations) เข้ามาช่วยในการประสานความร่วมมือในองค์การ ซึ่งเป็นผลให้งานเทคนิคที่ทำหน้าที่ร่างระเบียบมาตรฐาน คู่มือการปฏิบัติงานมีความสำคัญน้อยลงตามไปด้วย<sup>22</sup>

<sup>22</sup> อัมพร อารังลักษณ์, ทฤษฎี โครงสร้างและการออกแบบ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553) 259-263.

มินซ์เบิร์ก (Mintzberg) ได้ระบุถึงองค์ประกอบขององค์การ ดังนี้ 1) ส่วนที่เป็นแกนหลักในการปฏิบัติงานขององค์การ (Operating Core) เป็นฝ่ายปฏิบัติงานหลัก ซึ่งเป็นหัวใจขององค์การ มีความสัมพันธ์กับบทบาทภาระหน้าที่ โดยมีหน้าที่ 4 ประการคือ (1) หาทรัพยากรที่จะนำมาใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ (2) การแปรรูปทรัพยากรให้ออกมาในสินค้าหรือบริการ (3) การจำหน่ายสินค้าหรือบริการ (4) ช่วยทำหน้าที่สนับสนุนในหน้าที่ด้วยการหาทรัพยากรและแปรรูปทรัพยากร 2) ส่วนที่เป็นโครงสร้างระดับสูงขององค์การ (Strategic Apex) เนื่องจากองค์กรมีความซับซ้อน จัดแบ่งงานเป็นฝ่าย / แผนกต่างๆ จำเป็นที่จะต้องมีการบังคับบัญชา โดยมีตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงหน้าที่บังคับบัญชาใช้อำนาจในการควบคุม การดำเนินงานขององค์การให้เป็นไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อเป้าหมายและมีประสิทธิผลมากที่สุด มีหน้าที่ 3 ประการ คือ (1) การบังคับบัญชาโดยตรง (2) การจัดการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม (3) การพัฒนากลยุทธ์ขององค์การ 3) ส่วนที่เป็นระดับกลาง (Middle Line) เป็นส่วนหนึ่งที่เชื่อมต่อกับส่วนที่เป็นแกนหลักโครงสร้างระดับสูง เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดสายการบังคับบัญชา ขอบเขตการบังคับบัญชา ส่วนนี้จะเป็นผู้บริหาร หรือผู้ตรวจการ ผู้นิเทศงานที่มีทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา และทำหน้าที่ในการตัดสินใจในกลยุทธ์การทำงานที่รับผิดชอบรวมไปถึงการประสานงานทั้งแนวนอนและแนวตั้ง ระหว่างผู้บริหารระดับสูง และผู้ปฏิบัติ และผู้บริหารในระดับเดียวกัน 4) ส่วนที่ทำหน้าที่ด้านเทคนิค (Technical) กลุ่มนักวิเคราะห์ กลุ่มวางแผนงานพัฒนาฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ เป็นผู้เสนอวิธีการที่จะทำให้องค์การพัฒนาและมีประสิทธิภาพ ปรับองค์การให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม กำหนดมาตรฐานและกำกับงาน นักวิเคราะห์ในส่วนนี้จำแนกเป็น 3 ประเภท (1) กลุ่มที่วิเคราะห์งาน (Work Study Analyst) ทำหน้าที่วางระบบเทคนิค (2) กลุ่มที่มีหน้าที่ด้านการวางแผนและการควบคุม (Planning and Controlling) ทำหน้าที่เกี่ยวกับมาตรฐานเทคนิค (3) กลุ่มที่ทำหน้าที่ด้านบุคคล (Personal Analyst) ทำหน้าที่วางระบบในการพัฒนาเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถและทักษะของผู้ปฏิบัติ และ 5) ส่วนที่ให้การสนับสนุนทั่วไป (Supportive) ทำหน้าที่เพื่อเสริมกิจการขององค์การ<sup>23</sup> สอดคล้องกับ วันชัย มีชาติ ได้กล่าวการแบ่งองค์ประกอบองค์การของมินท์เบิร์ก (Mintzberg) เป็นการผสมผสานแนวความคิดในการแบ่งองค์ประกอบองค์การก่อนหน้า ซึ่งได้แก่การแบ่งองค์การออกเป็นสายงานหลักและสายสนับสนุนกับแนวความคิดการแบ่งองค์ประกอบองค์การออกเป็นระดับชั้นของสมาชิกในองค์การโดย มินท์เบิร์ก (Mintzberg) แบ่งองค์ประกอบองค์การเป็นส่วนย่อย ๆ 5 ส่วน ดังนี้คือ

1. ผู้บริหารระดับสูง (Strategic Apex) ได้แก่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การซึ่งทำหน้าที่ในการบริหารงานขององค์การในภาพรวมและรับผิดชอบต่อผลสำเร็จขององค์การโดยตรง ผู้บริหาร

<sup>23</sup> Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper and Row, 1983), 9-18.

ระดับสูงจะกำหนดภารกิจทิศทางวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร ตลอดจนตรวจสอบสภาพแวดล้อมขององค์กร หน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงจะประกอบด้วยหน้าที่หลัก 3 ประการด้วยกัน คือ ประการแรก ผู้บริหารระดับสูงจะทำหน้าที่ในการอำนวยการในองค์กรโดยตรง โดยทำหน้าที่จัดสรรทรัพยากรในองค์กร จัดลำดับความสำคัญของงาน ตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ในองค์กร แก้ปัญหาความขัดแย้ง ติดตามปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร รวมทั้งจูงใจและวางระบบการให้ผลตอบแทนและรางวัลใน การปฏิบัติงานของพนักงาน ประการที่สอง ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ใน การบริหารสภาพแวดล้อมขององค์กร ป้องกันการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ติดต่อสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ผู้บริหารจะต้องเจรจาต่อรองกับบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับ องค์กร ติดตาม ตรวจสอบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรและทำหน้าที่ เป็นตัวแทนขององค์กรในงานต่าง ๆ เช่น เป็นประธานในพิธีการต่าง ๆ ขององค์กร ประการที่สาม ผู้บริหารระดับสูงจะทำหน้าที่ในการกำหนดยุทธศาสตร์ วางแผนและกำหนดทิศทางขององค์กร ให้องค์กรสามารถดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ผู้บริหารจะเป็นตัวการ เชื่อมโยงระหว่างองค์กรและสภาพแวดล้อมขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงจะมีบทบาทต่อ ความสามารถขององค์กรในการปรับตัวและควบคุมการปฏิบัติงานขององค์กรให้สามารถดำเนินไปได้ด้วยดี ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ประธานกรรมการในบริษัท ในหน่วยงานราชการผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ รัฐมนตรี และปลัดกระทรวง ซึ่งมีหน้าที่โดยตรงในการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงานที่ตน รับผิดชอบ

2. ผู้ปฏิบัติงานหลักขององค์กร (Operating Core) ได้แก่ บุคคลส่วนใหญ่ขององค์กรที่ ทำหน้าที่ในการผลิตสินค้าหรือบริการขององค์กรโดยตรง ผู้ปฏิบัติงานหลักจะ ได้แก่ บุคคลในสายงาน หลัก (Line Agency) และเป็นพนักงานระดับล่างขององค์กร ผู้ปฏิบัติงานหลักจะมีหน้าที่สำคัญใน องค์กรหลายประการคือ ประการแรก ผู้ปฏิบัติงานหลักจะทำหน้าที่ในการแสวงหาปัจจัยนำเข้าสำหรับผลิต สินค้าหรือบริการขององค์กร จัดหาวัตถุดิบในการดำเนินงานขององค์กร หน้าที่ด้านในองค์กรมักจะ ได้แก่ หน่วยงานฝ่ายจัดซื้อ ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งนี้เพราะองค์กรจะสามารถดำเนินการได้ดีเพียงใดขึ้นกับ วัตถุดิบหรือทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน ประการที่สอง หน้าที่ในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้า (Inputs) ขององค์กรให้เป็นปัจจัยนำออก (Outputs) ทำหน้าที่ในการสร้างผลผลิตขององค์กร เป็นกระบวนการใน การผลิตสินค้าหรือบริการขององค์กร หน้าที่ในด้านนี้จะ ได้แก่ งานของฝ่ายการผลิตหรือโรงงานผลิต ที่ทำหน้าที่ผลิตสินค้าขององค์กร ประการที่สาม หน้าที่ในการส่งมอบ หรือกระจายผลผลิตขององค์กรให้แก่ สังคม ทำให้บุคคลสามารถเข้าถึงสินค้าหรือบริการขององค์กรได้มากที่สุด หน้าที่ในการกระจายผลผลิตของ องค์กรจะ ได้แก่ ฝ่ายขายหรือฝ่ายการตลาด ประการที่สี่ หน้าที่ในการสนับสนุนการดำเนินงานในการจัดหา ปัจจัยการผลิต การแปรสภาพปัจจัยการผลิตเป็นผลผลิต และการกระจายผลผลิตขององค์กรให้สามารถ ดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง หน้าที่ในกลุ่มนี้ ได้แก่ การบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องจักรกลที่ใช้ในการผลิต

เก็บรักษาวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตให้พอเพียง เป็นต้น ซึ่งฝ่ายปฏิบัติงานหลักถือเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะทำหน้าที่ได้ดีเพียงใดขึ้นอยู่กับองค์กรมีฝ่ายปฏิบัติงานหลักที่เข้มแข็งเพียงไร ทั้งนี้เพราะฝ่ายปฏิบัติหลักจะสร้างผลผลิต สินค้าหรือบริการโดยตรง หากการดำเนินงานของฝ่ายปฏิบัติงานหลักเกิดปัญหาไม่ว่าจะเป็นจุดใดจุดหนึ่งก็จะส่งผลกระทบต่อผลงานขององค์กรได้ เช่น หากองค์กรไม่สามารถจัดปัจจัยการผลิต/วัตถุดิบในการปฏิบัติงานได้พอเพียงหรือทันตามกำหนดเวลาที่วางไว้ ก็จะทำให้องค์กรไม่สามารถผลิตสินค้าบริการได้ หรือไม่สามารถทำหน้าที่ในการให้บริการประชาชนได้ หรือเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานบกพร่อง องค์กรก็จะไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างเต็มที่ เป็นต้น ฝ่ายปฏิบัติงานหลักขององค์กรจะแตกต่างกันออกไปตามประเภทขององค์กร และหน้าที่ขององค์กร เช่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานฝ่ายปฏิบัติงานหลัก ได้แก่ 各校 ที่ทำหน้าที่สอนนักเรียนในโรงเรียน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ฝ่ายปฏิบัติงานหลัก ได้แก่ เจ้าหน้าที่ตำรวจ ในสถานีตำรวจ ที่ทำหน้าที่ในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม ดูแลการจราจร สืบสวน สอบสวน เป็นต้น

3. ผู้บริหารระดับกลางในสายงานหลัก (Middle Line) ทำหน้าที่ในการเชื่อมระหว่างผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายปฏิบัติงานหลักในองค์กร ผู้บริหารระดับกลางในสายงานหลักจะ ได้แก่ ผู้บริหารระดับรองลงมาจนถึงผู้บริหารระดับต้นที่ทำหน้าที่ในการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานโดยตรง ผู้บริหารระดับกลางในสายงานหลักจะทำหน้าที่ในการปรับแผนและนโยบายขององค์กรที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงไปสู่การปฏิบัติ จัดทำแผนปฏิบัติ จัดทำแผนปฏิบัติการในหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ ประสานงานระหว่างหน่วยต่าง ๆ ในการปฏิบัติการกิจขององค์กร ผู้บริหารระดับกลางในสายงานหลักจะมีหน้าที่ที่สำคัญดังนี้ ประการแรก ผู้บริหารระดับกลางจะทำหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงานที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อองค์กร รายงานต่อผู้บังคับบัญชาชั้นที่สูงขึ้นไป หน้าที่นี้จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงทราบถึงสถานการณ์ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติซึ่งอาจต้องการการแก้ไขปรับปรุงการทำงานในบางเรื่อง โดยนักบริหารระดับกลางจะต้องทำหน้าที่ในการคัดเลือกข้อมูลที่เห็นว่าจำเป็นและสำคัญ รวมทั้งจัดระบบข้อมูลในการนำเสนอขึ้นไป ประการที่สอง ผู้บริหารระดับกลางในสายงานหลัก จะทำหน้าที่เป็นหมุดเชื่อม (Linking Pin) ระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้ปฏิบัติงานในองค์กร กล่าวคือ ผู้บริหารระดับกลางในสายงานหลักจะทำหน้าที่ในการนำแผนระดับสูงมาจัดทำเป็นแผนในระดับที่ย่อยลงมาจนถึงแผนปฏิบัติการ รวมทั้งกำหนดนโยบายและแผนที่ใช้ในการปฏิบัติในหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ซึ่งจะทำให้ในนโยบายและเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้สามารถบรรลุผลได้ ประการที่สาม ผู้บริหารระดับกลางจะทำหน้าที่ในการควบคุม ติดตาม ตรวจสอบและบริหารงานในหน่วยงานย่อยที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ให้มีประสิทธิผลและสามารถเชื่อมโยงกับภารกิจอื่น ๆ ในองค์กรได้ โดยผู้บริหารระดับกลางจะต้องทำหน้าที่ตัดสินใจเรื่องๆ ที่ตนเองเกี่ยวข้อง รับผิดชอบแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติในหน่วยงานของตน ประการที่สี่



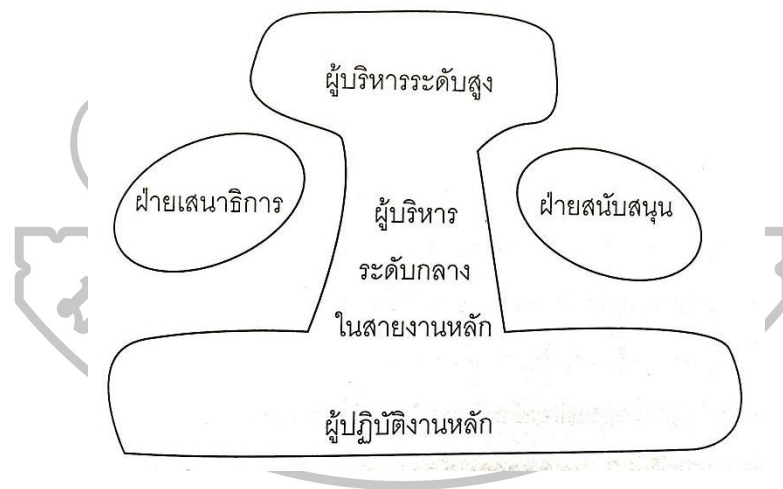
ผู้บริหารระดับกลางในสายงานหลัก จะทำหน้าที่ในการตรวจสอบ และติดตามสภาพแวดล้อมและปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานย่อยที่ตนเองรับผิดชอบ ทั้งนี้ เพราะองค์การทำงานอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและสภาพแวดล้อมในหน่วยงานย่อยๆ แต่หน่วยย่อยขององค์การจะแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของหน่วยงานและหน้าที่ที่หน่วยงานย่อยเหล่านั้นปฏิบัติ ผู้บริหารระดับกลางในสายงานหลักจึงต้องมีหน้าที่ตรวจสอบสภาพแวดล้อมขององค์การด้วย ซึ่งทุกองค์การจะมีผู้บริหารระดับกลางในสายงานหลักมากกว่า 1 ระดับ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะและประเภทขององค์การ กล่าวคือ องค์การที่มีลักษณะเป็นองค์การตามแนวตั้ง (Tall Organization) ก็จะมีผู้บริหารระดับกลางในสายงานหลักหลายชั้น ขณะที่องค์การที่มีโครงสร้างแบบแนวราบ (Flat Organization) ก็จะมีผู้บริหารระดับกลางในสายงานหลักจำนวน ไม่มาก และมีสายการบังคับบัญชา ไม่มาก การทำความเข้าใจในเรื่องนี้จึงมีความเกี่ยวข้องกับสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) และขอบข่ายการควบคุมในองค์การ (Span of Control) ด้วยว่าองค์การมีขอบข่ายการควบคุมในภาคราชการ ผู้บริหารระดับกลางในสายงานหลักก็อาจได้แก่ อธิบดี ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง เป็นต้น

4. เสนาธิการ (The Technostructure) ได้แก่ ส่วนที่ทำหน้าที่ในการวิเคราะห์เรื่องต่างๆ ในองค์การ เสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติงาน กำหนดมาตรฐานและในการดำเนินงานองค์การ ออกแบบงานวางแผนในการปฏิบัติงาน เปลี่ยนแปลงการทำงาน กำหนดกระบวนการใน การปฏิบัติงาน การฝึกอบรม ผู้ปฏิบัติงานองค์การ เพื่อช่วยให้การทำงานในองค์การมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ฝ่ายเสนาธิการจะทำหน้าที่สร้างมาตรฐานในเรื่องต่าง ๆ ขององค์การ องค์การยังมีความเป็นทางการและมาตรฐานในการทำงานมากเท่าใดยิ่งแสดงถึงบทบาทและความสำคัญของฝ่ายเสนาธิการมากขึ้นเท่านั้น การสร้างมาตรฐานของฝ่ายเสนาธิการ จะสามารถทำได้ใน 3 ลักษณะ คือ ประการแรก สร้างมาตรฐานในเรื่องของกระบวนการใน การปฏิบัติงาน (Standardize Work Processes) โดยการแผนและวางระบบในการควบคุม การทำงาน การตรวจสอบ และควบคุมคุณภาพ ควบคุมตาราง การผลิตขององค์การ เป็นต้น ประการที่สอง สร้างมาตรฐานของผลผลิต (Standardize Outputs) ขององค์การ ประการที่สาม สร้างมาตรฐานในด้านทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Standardize Skills) ให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถในการทำงานที่องค์การมอบหมาย ซึ่ง การปฏิบัติงานของฝ่ายเสนาธิการนี้จะเกิดขึ้นในทุกส่วนหรือทุกระดับขององค์การ เช่น การกำหนดมาตรฐานด้านกระบวนการในการปฏิบัติงานจะเกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานระดับล่างโดยตรง ในระดับที่สูงขึ้น มาตรฐานจะเป็นเรื่องของทักษะ ความรู้ในการทำงาน การวิเคราะห์องค์การ การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การ เป็นต้น งานของฝ่ายเสนาธิการในองค์การ ได้แก่ งานด้านการวางแผนกลยุทธ์ การควบคุม ตรวจสอบการทำงานในองค์การ การวิจัยและพัฒนา การฝึกอบรมบุคคลในองค์การ การศึกษาและวิเคราะห์งาน

5. ฝ่ายสนับสนุน (The Support Staff) เป็นองค์ประกอบที่อยู่นอกสายงานหลักอีกประการหนึ่ง เช่นเดียวกับฝ่ายเสนาธิการ ฝ่ายสนับสนุนจะทำหน้าที่ในการช่วยเหลือและสนับสนุนให้สายงานหลัก

ส่วนอื่นๆ ขององค์การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้ ฝ่ายสนับสนุนจะไม่มีส่วนในการผลิตสินค้าหรือบริการขององค์การโดยตรงแต่จะช่วยให้งานของผู้ที่ผลิตสินค้าหรือบริการขององค์การเป็นไปได้อย่างดี เช่น งานธุรการ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุ งานยานยนต์ งานอาคารสถานที่ งานประชาสัมพันธ์ งานทะเบียน งานวัดผล งานประกันคุณภาพ งานแผนงาน งานสารสนเทศ งานโสตทัศนอุปกรณ์ งานห้องสมุด งานแนะแนวและให้คำปรึกษางานกิจการนักเรียน งานอนามัย เป็นต้น ในหลายองค์การนำหน่วยงานฝ่ายสนับสนุนไปรวมกับหน่วยงานเสนาธิการ ทั้ง ๆ ที่ความจริงแล้วหน่วยงานฝ่ายสนับสนุนจะต่างจากงานเสนาธิการหน่วยงานฝ่ายสนับสนุนจะไม่มีหน้าที่ในการกำหนดมาตรฐานต่าง ๆ ในการทำงานในองค์การ บางกรณีเราจะพบหน่วยงานในฝ่ายสนับสนุนมีลักษณะเป็นองค์การย่อยๆ ซ่อนอยู่ในองค์การอีกที งานที่อยู่ในฝ่ายสนับสนุน ได้แก่ งานด้านการต้อนรับ โรงอาหาร หน่วยงาน งานด้านพนักงานสัมพันธ์ งานด้านการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น หน่วยงานจะมีฝ่ายสนับสนุนอยู่ในทุกระดับขององค์การ

การแบ่งองค์ประกอบขององค์การตามแนวความคิดของ มินท์ซเบิร์ก (Mintzberg) สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ส่วนประกอบขององค์การตามแนวความคิดของ Henry Mintzberg

ที่มา : Henry Mintzberg, **Structure in Fives designing effective organization**

(Englewood Cliffs, New Jersey: Perntice-Hall, 1993), 18.

จากการแบ่งองค์ประกอบขององค์การตามแนวความคิดของ มินท์ซเบิร์ก (Mintzberg) จะเห็นว่ามีการแบ่งแยกงานหลักและสายงานสนับสนุนรวมทั้งฝ่ายเสนาธิการออกจากกันซึ่งช่วยให้เห็นถึงหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ ที่แตกต่างกันออกไป การที่แต่ละฝ่ายมีหน้าที่แตกต่างกันนี้มีผลทำให้บุคคลในหน่วยงานต่าง ๆ มีความต้องการและเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้สามารถควบคุมการตัดสินใจ

เรื่องต่าง ๆ ในองค์การได้ ฝ่ายเสนาธิการต้องการให้เกิดมาตรฐานในการปฏิบัติงานให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามมาตรฐานขององค์การที่ได้วางไว้ ขณะที่ฝ่ายปฏิบัติงานหลักต้องการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของตนเองให้น้อยที่สุดโดยต้องการทำงานเหมือนผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์การระบบราชการแบบวิชาชีพ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานหลักมีความรู้ความสามารถในงาน และมีความเชี่ยวชาญ ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอยู่แล้ว นักบริหารระดับกลางในสายงานหลักจะมีเป้าหมายที่จะต้องการอิสระในการทำงานของตนเองและแยกตนเป็นอิสระเพื่อให้สามารถควบคุม การทำงานในหน่วยงานย่อยที่ตนรับผิดชอบได้ สำหรับฝ่ายสนับสนุนจะต้องการให้เกิดความร่วมมือกันในการทำงานในองค์การให้บรรลุเป้าหมายหรือเกิดการร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน ให้ทุกฝ่ายมีความสามัคคีกลมเกลียวและไม่มีปัญหาความขัดแย้งในการทำงานความต้องการของแต่ละฝ่ายในองค์การนี้

การแบ่งองค์ประกอบองค์การของ มินท์เซเบิร์ก (Mintzberg) นี้ช่วยให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงานขององค์การหลายประการคือ ประการแรก แบ่งองค์การโดยแยกสายงานหลัก และสายงานสนับสนุนออกจากกันและจัดองค์ประกอบในส่วนของฝ่ายเสนาธิการเพิ่มขึ้นทำให้เห็นรูปแบบการทำงานขององค์การชัดเจนขึ้น รวมทั้งความเกี่ยวข้องและความสัมพันธ์ของแต่ละฝ่ายการศึกษาการทำงานขององค์การจึงกระทำได้ดีขึ้น ประการที่สอง การแสดงถึงความต้องการของแต่ละฝ่ายที่แตกต่างกันทำให้เข้าใจจุดยืนในการทำงานของหน่วยงานในแต่ละประเภทได้ดียิ่งขึ้น<sup>24</sup>

### ลักษณะขององค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy)

องค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) ลักษณะเด่นขององค์การเน้นนวัตกรรม คือ เป็นโครงสร้างที่มีชีวิต มีความยืดหยุ่นปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้มากที่สุดเมื่อเทียบกับโครงสร้างอื่นๆ เนื่องจากมีระบบการสร้างมาตรฐานควบคุมพฤติกรรมการทำงานน้อยมาก บุคลากรที่ทำงานต้องอาศัยความรู้ ความเชี่ยวชาญตามวิชาชีพในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้้องค์การได้จัดกลุ่มคนที่มีความเชี่ยวชาญเหล่านี้ให้มาอยู่รวมกัน (Pooled Resources) เพื่อประโยชน์ในการจัดสรรทรัพยากรไปทำงานตามโครงการต่างๆ ให้มีการทำงานเป็นทีม คณะทำงาน หรือเป็นทีมผู้บริหารบูรณาการ (Integration Managers) เน้นลักษณะการทำงานแบบปรึกษาหารือกันเป็นกลไกหลักในการประสานความร่วมมือภายในทีมและระหว่างทีมงาน ดังนั้นเพื่อให้การทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่น มีพลวัตและความยืดหยุ่นในการรวมทีมทำงานได้ จึงมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรทั้งหมด อำนาจไม่ได้กระจุกตัวอยู่ที่ส่วนงานปฏิบัติกลุ่มเดียว แต่กระจายไปทุกส่วนขององค์การ (All Parts) ในสถานการณ์ที่องค์การต้องการระดมทรัพยากรบุคคลที่เชี่ยวชาญหลายๆ อาชีพมาร่วมกันทำงานซึ่งไม่เคยร่วมกันมาก่อนเลย กิจกรรมที่ท่ามีความซับซ้อนมาก ไม่มีเกณฑ์ระเบียบวิธีการปฏิบัติตนมากนัก รวมทั้งลำดับขั้นตอน

<sup>24</sup> วันชัย มีชาติ, การบริหารองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ: สามลดา, 2556), 182-191.

การบังคับบัญชาไม่มีการแบ่งอย่างชัดเจน โดยมากจะมีการแจกแจงหน้าที่ตามแนวนอนเท่านั้น และมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจมากเพื่อให้มีการยืดหยุ่น ปรับตัวตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมแก้ทันเหตุการณ์เสมอ เป็นรูปแบบการจัดองค์การที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มตลอดเวลา โดยใช้ประโยชน์จากความรู้ของกลุ่มสนับสนุน (Support Staff) ให้มากที่สุด เป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นต่อสภาพแวดล้อม มีการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านไปตามแนวนอน ใช้กลไกในการประสานความร่วมมือหลากหลาย (Liaison Devices) เพื่อช่วยในการส่งเสริม/กระตุ้นให้มีการปรึกษาหารือกัน มีการกระจายอำนาจบ้างกับบางส่วน ให้กลุ่มทีมงานที่อยู่ตามส่วนต่างๆ ขององค์การซึ่งจะเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ทั้งงานหลัก งานสนับสนุน หรือผู้เชี่ยวชาญในระดับปฏิบัติการ (Line Staffs และ Operating Experts) เพื่อส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มจะต้องทำอะไรให้แตกต่างไปจากที่เคยทำ ดังนั้น การวางมาตรฐานกำหนดวิธีการทำงานจะไม่มี เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่ม ดังนั้น การติดต่อสื่อสารในองค์การนี้จึงเป็นอย่างอิสระและมีความยืดหยุ่น ซึ่งจะขัดกับหลักการบริหารที่เน้นการสั่งการไปในทิศทางเดียวกัน (Unit Of Command) และนอกจากนี้จะต้องละเมิดหลักการบริหารที่ต้องเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา (Chain Of Authority) นอกจากนี้เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่เกิดขึ้นจึงจำเป็นต้องมีการจัดกลุ่มบริหารงานภายในในหน่วยที่สุด โดยให้อำนาจกับผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และทักษะที่ผ่านการฝึกอบรมมาอย่างดี ซึ่งจะไม่เหมือนกับองค์การตามวิชาชีพตรงที่องค์การเฉพาะกิจจะไม่เน้นการกำหนดมาตรฐานในเรื่องของทักษะ แต่จะเน้นการทำงานที่ยืดหยุ่น รวมพลังกับผู้เชี่ยวชาญหลายฝ่ายมาทำงานให้เกิดสิ่งประดิษฐ์สินค้า หรือบริการใหม่เกิดขึ้น หรือเพื่อมาสร้างองค์ความรู้ใหม่ อาศัยความรู้ และทักษะของผู้เชี่ยวชาญที่มีอยู่ในระบบกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ ออกมาแทนของเก่า องค์การตามแนวคิดนี้ที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ คือองค์การแบบแมทริกซ์ (Matrix Structure) ด้วยลักษณะงานที่มีความซับซ้อนอยู่ในตัว การประสานงานจะต้องใช้เครื่องมือหลากหลาย (Liaison Devices) ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเจรจาหารือ (Mutual Adjustment) การมารวมตัวของผู้เชี่ยวชาญนี้ มักจะเป็นกลุ่มทำงาน (Team-Work) ลักษณะการทำงานจะพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีอิสระในการทำงานมาก โดยไม่ได้มีการระบุแน่ชัดถึงส่วนของเทคนิค (Technostructure) ส่วนสนับสนุน (Support Staff) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Managers) และส่วนปฏิบัติการ (Operation Core) ได้ เพราะบุคคลเหล่านี้ก็คือ ผู้ที่เชี่ยวชาญในอาชีพของตนทั้งสิ้น รวมทั้งไม่สามารถระบุถึงสายการบังคับบัญชาได้อย่างชัดเจนระหว่างเจ้านายและลูกน้อง หรือฝ่ายปฏิบัติกับฝ่ายสนับสนุน เพื่อประโยชน์ในการระดมผู้เชี่ยวชาญมาแก้ปัญหาที่พิเศษและการปฏิบัติการที่ยืดหยุ่นโดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งหน้าที่ และเนื่องจากทุกคนได้รับเชิญมาร่วมงานเฉพาะงานนั้นๆ <sup>25</sup>

<sup>25</sup> อัมพร อารังลักษณ์, **องค์การ: ทฤษฎี โครงสร้าง และการออกแบบ**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553), 255-258.

### 1. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ในองค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) ไม่มีรูปแบบที่แน่นอนว่าจะตกอยู่กับผู้บริหารระดับสูง (Strategic Apex) หรือที่ไหน หรือบางทีอาจมาจากสมาชิกวิชาชีพที่อยู่นอกองค์การ หรือมาจากผู้เชี่ยวชาญตามวิชาชีพในฝ่ายปฏิบัติหลักภายในองค์การ (Operating Core) ซึ่งกลายมาเป็นผู้บริหาร ลักษณะของกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นต่างจากการกำหนดกลยุทธ์โดยทั่วไปตามที่เข้าใจกันว่ามีกำหนดแผนกลยุทธ์ นโยบายไว้ล่วงหน้าและส่งลงมาให้นำไปปฏิบัติ แต่ในองค์การนี้ กลยุทธ์จะวิวัฒน์เริ่มมาจากระบวนการทำงานจากระดับล่าง แล้วเสนอเป็นทิศทางการทำงานขององค์การโดยไม่ได้ตั้งใจตัดสินใจวางแผนไว้ล่วงหน้า นอกจากนี้ หากพบว่าการกำหนดกลยุทธ์ออกมาอย่างชัดเจน จะไม่เป็นผลดีต่อการทำงานและจะไปขัดขวางการทำงานไม่ให้เกิดความยืดหยุ่น

### 2. การกระจายอำนาจ (Decentralization)

ประเด็นเรื่องการกระจาย/รวมอำนาจในการทำงาน ตามลักษณะเด่นขององค์การนี้ พบว่าการกระจายอำนาจไปตามสมาชิกขององค์การมาก หากพบว่าการทำงานผิดพลาดเกิดขึ้นจะไม่สามารถระบุตัวบุคคลได้ว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบ เนื่องจากมีการทำงานเป็นทีม กล่าวได้แต่เพียงว่าทีมงานและผู้บริหารทีมจะต้องรับผิดชอบต่อความบกพร่องที่เกิดขึ้นนี้ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้มีการทำงานแบบลองผิดลองถูก ซึ่งอาจจะมีการระบุถึงแนวทางการทำงานไว้อย่างกว้างๆ (Broad Guidelines) เพื่อให้มีการคล่องตัวในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานมีความยืดหยุ่นในการปรับใช้และตีความแนวทางนั้นๆ ได้ตามความเหมาะสม

### 3. บทบาทของผู้บริหารระดับสูง (Strategic Apex)

ผู้บริหารในองค์การนี้จะไม่ใช้เวลาในการกำหนดกลยุทธ์ แต่จะรับภาระหนักในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับลูกทีม ปัญหาความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างลูกทีม ใช้เวลาในการดูแลโครงการเพื่อให้แน่ใจว่าได้มีการทำงานตามโครงการที่ตั้งไว้ ประนีประนอมกับบุคคลภายนอก สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับลูกค้า องค์การ สมาคม และผู้เกี่ยวข้องจากภายนอกเพื่อให้ได้งาน โครงการเข้ามา และสามารถแจกจ่ายงาน ระดมทรัพยากรผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ มาทำงานในโครงการที่ได้รับตามที่ต้องการ

### 4. สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับองค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy)

เหมาะกับสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและพลวัต (Complex and dynamic) ซึ่งต้องการให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจสูง เช่น มหาวิทยาลัยที่กลายเป็นแหล่งวิจัยแนวความคิดใหม่ๆ หรือมักจะพบในองค์การใหม่ๆ ที่ยังไม่ได้พัฒนาไปสู่โครงสร้างระบบราชการ/โครงสร้างเครื่องจักรกล ในองค์การที่สามารถปรับรับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีได้ทันอาจจะคงสภาพการบริหารงานตามองค์การเฉพาะกิจได้ ซึ่งในระยะยาวหากองค์การสามารถจัดการบริหารงานให้ฝ่ายปฏิบัติงานหลักปรับวิธีการทำงานโดยใช้เครื่องจักรมาทำหน้าที่แทนก็อาจจะคงความเป็นองค์การเฉพาะกิจสำหรับฝ่ายปฏิบัติงานหลักได้เช่นกัน โดยเปิดให้มีการใช้ประโยชน์จากการสร้างแหล่งรวบรวมของผู้เชี่ยวชาญ

ที่มีการโยกย้ายงาน/โครงการได้ตามความถนัดและความเหมาะสมเพื่อคงรักษาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ได้อยู่เสมอตามความต้องการของตลาด

#### 5. ข้อดี/ข้อได้เปรียบขององค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy)

ข้อได้เปรียบที่เห็นชัดในการจัดโครงสร้างการทำงานเฉพาะกิจ คือ ประโยชน์ที่ได้รับจากความสามารถในการระดมผู้เชี่ยวชาญนี้อาจมารวมกันเพียงชั่วคราวเป็นเวลา 1 เดือน 1 วัน หรือ 1 ปี ก็ได้ หรืออาจจะเป็นการถาวรเพื่อให้ได้สินค้าและบริการที่แปลกใหม่ ทันต่อเหตุการณ์และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความต้องการของลูกค้า เหมาะสำหรับลักษณะงานหรือปัญหาที่มีความยาก ซับซ้อน เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และต้องการความคิดริเริ่มอยู่เสมอ

#### 6. ข้อเสีย/ข้อด้อยขององค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy)

ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากโครงสร้างเฉพาะกิจ มี 3 ปัญหาใหญ่ ได้แก่

1. คำกำกวม (Ambiguities) คนที่เข้ามาทำงานในองค์การนี้จะเป็นพวกที่ชอบอิสระไม่ชอบกฎระเบียบ และความยืดหยุ่นในการทำงานและมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจในองค์การมากๆ แต่ถ้าเข้ามาในองค์การแล้วอยู่นานๆ อาจจะไม่ได้อำนาจที่ใครสักคนจะคอยสั่งการ ความสับสน และความกำกวมของการทำงานต่างๆ ลักษณะเด่นขององค์การเฉพาะกิจ คือ เรื่องของการเมืองเข้ามายุ่งเกี่ยวมาก เพราะโครงสร้างมีความยืดหยุ่นมาก จะทำให้เกิดการแข่งขันสูง ส่วนความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจเนื่องมาจากไม่ได้มีการระบุตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้แน่ชัด ทำให้สมาชิกไม่ทราบบทบาทหน้าที่แน่ชัดของตนเอง นอกจากนี้จะเกิดปัญหาทางด้านจิตใจตามมา เพราะไม่รู้จะปฏิบัติตนอย่างไร และที่สำคัญเป็นการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายสูงเพราะสมาชิกเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านโดยส่วนใหญ่

2. ความไม่มีประสิทธิภาพ (Inefficiency) บุคลากรในโครงสร้างเฉพาะกิจนี้จะไม่ถนัดในการทำงานลักษณะธรรมดาทั่วไปที่เป็นงานประจำ จะเหมาะกับการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ไม่เคยพบมาก่อน เพราะฉะนั้นจึงจัดระเบียบการทำงานไม่ทำให้สิ้นเปลืองทรัพยากรมาก ค่าใช้จ่ายที่เห็นชัดมากที่สุดคือ ค่าใช้จ่ายในการสื่อสารในองค์การ

3. แนวโน้มที่จะมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างไปเป็นแบบอื่น (Transit to Other Forms) อาจเปลี่ยนเป็นองค์การตามวิชาชีพหรือองค์การแบบเครื่องจักรก็ได้ ถ้าขาดความยืดหยุ่นในการทำงานและขยายตัวไปเรื่อยๆ ก็อาจจะมียุทธศาสตร์แบบเครื่องจักร (Bureaucracy) ผสมกับองค์การเฉพาะกิจก็ได้ หรือหากลูกค้าใหม่ไม่ได้ก็กลายเป็นลูกค้าตัวเองไปเป็นเครื่องจักร ที่ทำแต่งงานประจำ (Routine) ไปเรื่อยๆ<sup>26</sup>

<sup>26</sup> อัมพร อังคารลักษณ์, องค์การ: ทฤษฎี โครงสร้าง และการออกแบบ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553), 264-267.

นอกจากนี้ องค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) ยังมีลักษณะบางอย่างขององค์การต่าง ๆ ดังนี้

### 1. องค์การแบบเปิด (the Open Model Organization)

องค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) มีลักษณะไม่เป็นทางการสูงมาก (Informal) เป็นองค์การแบบมีชีวิตจิตใจ (Organic Organization) จึงเป็นองค์การลักษณะแบบเปิด จะมีส่วนคล้ายกับองค์การลักษณะแบบปิดที่ตรงที่เป็นรูปแบบในอุดมคติ (Ideal Type) ซึ่งไม่มีลักษณะที่เป็นรูปแบบเปิดที่สมบูรณ์จริงๆ ได้ ถึงแม้ว่าในมหาวิทยาลัยที่เป็นองค์การที่มีลักษณะคล้ายองค์การแบบเปิดอยู่หลายแห่ง เช่น มีการใช้ความรู้เฉพาะทางมากขึ้น มีความสัมพันธ์กันในแนวนอนมากขึ้น ฯลฯ แต่ก็ยังมีงานที่เป็นงานประจำ (Routine) และมีความจงรักภักดีต่อกลุ่มย่อยๆ เช่น ตัวคณะมากกว่าที่จะมีความจงรักภักดีต่อองค์การทั้งหมด ลักษณะขององค์การแบบเปิด อาศัยการค้นคว้าของ เบิร์นส์ และสตอลเกอร์ (Burns and Stalker) ได้ให้รายละเอียดในหลักเกณฑ์ในอนาคตขององค์การแบบเปิดว่าประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. ไม่มีการทำงานประจำเกิดขึ้นในสภาวะการณ์ที่ไม่มั่นคง (Unstable)
2. นำความรู้เฉพาะด้านมาใช้ในงานประจำธรรมดา (แตกต่างจากงานเฉพาะของแบบปิดในส่วนที่เกี่ยวกับการใช้ความรู้เฉพาะด้าน โดยสมาชิกบางคนขององค์การซึ่งนำไปประยุกต์ให้เข้ากับประเภทต่างๆ ของงาน)
3. เน้นความสำคัญของเป้าหมาย (Ends) ขององค์การ (หรือการทำงานให้สำเร็จ)
4. ความขัดแย้งภายในองค์การ จะแก้ไขโดยการร่วมมือกันอย่างเพื่อนร่วมงาน เน้นความสำคัญของการกระจายความรับผิดชอบ (ตัวอย่าง เช่น การสั่งงานอย่างเป็นทางการ ปล่อยให้เป็นงานของสมาชิกทุกคนในองค์การ มีการกระจายไปยังปัญหาขององค์การในทุก ๆ ปัญหา)
5. ในองค์การจะต้องมีความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อองค์การทั้งสิ้น
6. โครงสร้างขององค์การจะไม่แน่นอน (ตัวอย่างขององค์การที่เปรียบตัวอมีบา)
7. ร่วมกันใช้ความรู้ในทุกๆ แห่งในองค์การ (ตัวอย่างเช่นทุกๆ คนจะรู้อะไรบางอย่างในเรื่ององค์การ แต่จะไม่มีใครรวมถึงผู้บริหารที่จะรู้หมดทุกสิ่งทุกอย่าง)
8. ความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ นอกจากจะมีความสัมพันธ์ในแนวดิ่งแล้ว ยังมีความสัมพันธ์ในแนวนอนด้วย (ทุกคนสามารถติดต่อถึงกันได้)
9. แบบของความสัมพันธ์ จะเป็นการแนะนำโดยตรงมากกว่าเป็นคำสั่งและลักษณะความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นแบบเพื่อนและเป็นแบบกันเอง และ

10. เน้นความสำเร็จของงานและความดีเลิศในการปฏิบัติงาน สถานภาพของคนในองค์กรถูกกำหนดด้วยความสามารถทางวิชาชีพและความมีชื่อเสียง<sup>27</sup>

## 2. องค์กรแบบสิ่งมีชีวิต (Organic Organization)

องค์กรเฉพาะกิจ (Adhocracy) เป็นองค์กรที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับองค์กรแบบจักรกล และเกิดขึ้นภายใต้ภาวะเงื่อนไขของสิ่งแวดล้อมที่ผันผวนหรือยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง เช่น ปัจจุบัน องค์กรแบบสิ่งมีชีวิตจึงถูกออกแบบเพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการยืดหยุ่นได้สูง กฎเกณฑ์และขั้นตอนทางการค่อนข้างน้อย ให้ความสำคัญของการกระจายอำนาจและไม่เน้น ความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialist) แต่เน้นความรู้แบบกว้าง (Generalist) มากกว่า เน้นให้ความสำคัญต่อการใช้ศักยภาพของมนุษย์อย่างสูงสุดจึงทำให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่า เกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจในงานที่ทำ มีความรู้สึกยืดหยุ่นพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถประสานกิจกรรมต่างๆภายในองค์กรนั้นได้ จำเป็นที่ต้องมีระบบขึ้นมารับรอง การจัดวางระบบในองค์กรนี้คือ การออกแบบโครงสร้างองค์กร ซึ่งจะเป็นการกำหนดรูปแบบการแบ่งงานและอำนาจหน้าที่ภายในองค์กร โดยอาจเปรียบได้กับการออกแบบบ้านที่ภายในบ้านจะมีการแบ่งออกเป็นห้องสำหรับการใช้งานต่างๆ ที่สามารถเคลื่อนย้ายเฟอร์นิเจอร์ไปตามมุมต่างๆ ภายในห้องนั้นได้ แต่ไม่สามารถทำอะไรที่นอกเหนือขอบเขตของแต่ละห้องเพราะมีผนังกั้นอยู่ นอกจากนี้มีการรื้อผนังและทำการกันห้องใหม่ซึ่งเปรียบได้กับโครงสร้างองค์กรที่ได้ถูกกำหนด เมื่อเริ่มก่อตั้งองค์กรต้องมีการตัดสินใจถึงระบบงานขอบเขตของแต่ละงาน การประสานงานภายในองค์กร อย่างไรก็ตาม โครงสร้างองค์กรมิใช่สิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้วจะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้หากแต่สามารถพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงไปตามความเหมาะสมกับปัจจัยต่างๆ ที่กระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร<sup>28</sup> ซึ่งสอดคล้องกับ วิเชียร วิทยอุดม ที่กล่าวว่าองค์กรแบบมีชีวิตจิตใจจะมีลักษณะรูปทรงค่อนข้างแบน (แนวนอน) และการตัดสินใจจะถูกกระจายอำนาจไปยังบุคคลที่สัมผัสกับการดำเนินงานมากที่สุด ด้วยเหตุนี้การตัดสินใจและการติดต่อสื่อสารจะเกิดขึ้นตามแนวนอน (Horizontal) ระหว่างบุคคลภายในหน้าที่ที่มีความแตกต่างกันแทนที่จะเป็นแบบตามแนวตั้ง (Vertical) จากผู้บริหารในระดับสูงลงมาตามสายการบังคับบัญชา องค์กรแบบมีชีวิตจิตใจจะไม่มี การกำหนดเป็นมาตรฐาน จะใช้วิธีการที่มีความยืดหยุ่นโดยยึดหลักพื้นฐานของการประสานงานและมีการปรับตัวร่วมกันแทนการกำหนดเป็นมาตรฐานส่วนตัวองค์กรแบบมีชีวิตจิตใจ เช่น องค์กรแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure) จะมีความเคลื่อนไหวตัวสูง กฎและระเบียบวิธีปฏิบัติงานจะมีน้อย และงาน

<sup>27</sup> T. Burns and G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, (London : Tavistock, 1961), 123.

<sup>28</sup> พิชสิรี ชมภูคำ, *องค์กรและการจัดการ Organization and Management* (กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล, 2552), 136-137.



ค่อนข้างจะขึ้นอยู่กับระหว่างกัน การติดต่อสื่อสารจะไม่เป็นทางการมากขึ้น บุคคลสามารถติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Down – Top) หรือตามแนวนอน (Horizontal) ได้อย่างมีเสรี องค์กรแบบนี้จะมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา<sup>29</sup>

### 3. องค์กรในรูปแบบไม่ถาวร

ในการบริหารราชการที่ผ่านมาได้เคยมีการจัดตั้งองค์กรในรูปแบบไม่ถาวรเพื่อรองรับภารกิจต่างๆ ของรัฐหลากหลายรูปแบบ โดยไม่จำเป็นต้องจัดตั้งหน่วยงานเพิ่มเติม ตัวอย่าง เช่น รูปแบบคณะกรรมการ รูปแบบทีมงานเฉพาะกิจ (Task Force) รูปแบบองค์กรชั่วคราว (Temporary Organization) และรูปแบบ Holly Wood Model เป็นต้น ดังนี้

1. คณะกรรมการ การบริหารราชการในรูปแบบคณะกรรมการ มีดังนี้ 1) การจัดตั้งเป็นองค์คณะเพื่อดำเนินการในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นกรณีเฉพาะ หรือเร่งด่วน 2) องค์ประกอบของคณะกรรมการจะเป็นผู้แทนของหน่วยงานต่างๆ ที่มีอำนาจในการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจจะผูกพันกับหน่วยงาน และ 3) ผลผลิตที่เป็นมติของคณะกรรมการ ได้แก่ มาตรการ กฎเกณฑ์ ซึ่งจะบังคับใช้ต่อหน่วยราชการ และ/หรือสาธารณะ ตัวอย่างเช่น การบริหารราชการในรูปแบบคณะกรรมการเพื่อแก้ไขวิกฤติการณ์ใช้หวัดนก ซึ่งนายกรัฐมนตรีแต่งตั้ง คณะกรรมการพิจารณาแก้ไขสถานการณ์โรคใช้หวัดนกขึ้น เมื่อวันที่ 23 มกราคม 2547 โดยในครั้งแรกจะมีองค์ประกอบของคณะกรรมการ ประกอบด้วย รองนายกรัฐมนตรี (นายสมคิด จาตุศรีพิทักษ์) เป็นประธาน ส่วนกรรมการจะประกอบด้วยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงอุตสาหกรรม และกระทรวงแรงงาน โดยมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนด มาตรการป้องกันติดตาม ดูแล และให้ความช่วยเหลือผู้ประกอบการและประชาชนที่ได้รับความเดือดร้อน จากวิกฤติการณ์ใช้หวัดนก รวมถึงการสร้างเชื่อมั่นให้กลับคืนทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ ซึ่งจะเห็นได้ว่าเป็นการจัดตั้งคณะกรรมการที่เป็นศูนย์รวมของผู้มีอำนาจจากหน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับวิกฤติการณ์ใช้หวัดนก และต่อมาเมื่อสถานการณ์ได้คลี่คลายลงก็ได้มีการออกคำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรีใหม่โดยเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของคณะกรรมการจากรัฐมนตรีว่าการของทุกกระทรวงที่เกี่ยวข้อง เป็นระดับรัฐมนตรีสำหรับกระทรวงที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงและ ปลัดกระทรวงจากกระทรวงที่มีบทบาทรอง กล่าวคือ ประกอบด้วยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข ปลัดกระทรวง 10 กระทรวง ได้แก่ กระทรวงกลาโหม การคลัง การต่างประเทศ เกษตรและสหกรณ์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พาณิชย์ มหาดไทย แรงงาน สาธารณสุข อุตสาหกรรม และอธิบดีจากหน่วยงานต่าง ๆ ได้แก่ กรมปศุสัตว์

<sup>29</sup> วิเชียร วิทยอุดม, การจัดการสมัยใหม่ Modern Management (กรุงเทพฯ: ธนธัช การพิมพ์, 2554), 14-10 – 14-11.

กรมควบคุมโรค กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ และกรมประชาสัมพันธ์ รวมทั้งผู้แทนจากภาคเอกชน เพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายต่อไป

2. รูปแบบทีมงานเฉพาะกิจ (Task Force) การบริหารราชการในรูปแบบทีมงานเฉพาะกิจ จะมีลักษณะ ดังนี้ 1) หน่วยงานเฉพาะกิจที่เป็นการรวมตัวกันของผู้แทนจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อปฏิบัติภารกิจหนึ่ง ๆ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จึงจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ๆ ได้ 2) หัวหน้าโครงการ จะแต่งตั้งจากผู้แทนของหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ของภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และ 3) ระยะเวลาดำเนินการอาจมีกำหนดระยะเวลาสิ้นสุดที่แน่นอนหรือต่อเนื่องจนกว่าจะเสร็จสิ้นภารกิจ ตัวอย่างเช่น การบริหารงานศูนย์ศึกษาการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ซึ่งเป็นการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อปฏิบัติการในพื้นที่เฉพาะตามภารกิจของแต่ละหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย โดยองค์กรสูงสุดของการบริหารงานศูนย์ศึกษาการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริ คือ คณะกรรมการบริหาร ซึ่งมี ฯ พณฯ จุลนภ สนิมวงศ์ ณ อยุธยา องคมนตรี เป็นประธาน และมีเลขาธิการกปร. เป็นกรรมการและเลขานุการ ศูนย์ศึกษาการพัฒนา ฯ เป็นศูนย์ที่รวมกำลังทั้งหมดของเจ้าหน้าที่ทุกกรมกอง ทั้งในด้านเกษตรหรือในด้านสังคม โดยมีเป้าหมายคือ ประโยชน์ของประชาชน การดำเนินงานของศูนย์ศึกษาการพัฒนา ฯ เน้นการประสานงาน การประสานแผน และการจัดการระหว่างส่วนราชการต่างๆ มีการพัฒนาในทุกๆ ด้าน ในลักษณะผสมผสาน ซึ่งในปัจจุบันมีศูนย์การพัฒนาทั้งหมด 6 ศูนย์ แต่ละศูนย์มีวัตถุประสงค์ต่างกัน ซึ่งผู้ทำหน้าที่ผู้อำนวยการศูนย์ฯ จะมาจากหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ของศูนย์ฯ ตัวอย่างเช่น ศูนย์ศึกษาการพัฒนาพิภพทอง ฯ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหาแนวทางและรูปแบบที่เหมาะสมในการพัฒนาพื้นที่พรุและความเป็นอยู่ของราษฎรในพื้นที่ และแก้ไขความเดือดร้อนของประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากปัญหาการใช้ประโยชน์ที่ดินทำกิน ดังนั้น ผู้แทนกรมพัฒนาที่ดินจึงเป็นผู้อำนวยการศูนย์ฯ ทำหน้าที่ประสานงานของโครงการ

3. รูปแบบองค์กรชั่วคราว (Temporary Organization) การบริหารราชการในรูปแบบองค์กรชั่วคราว จะมีลักษณะ ดังนี้ 1) หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อปฏิบัติภารกิจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยมีกำหนดระยะเวลา สิ้นสุดของหน่วยงานที่แน่นอน และ 2) สถานะของหน่วยงานอาจเป็นส่วนราชการหรือองค์การมหาชน ตัวอย่างเช่น สำนักงานปฏิรูปการศึกษา ซึ่งเป็นองค์การมหาชนที่จัดตั้งโดยพระราชกฤษฎีกา จัดตั้งสำนักงานปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และกำหนดให้ยุบเลิกสำนักงานเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาดำเนินกิจการครบ 3 ปี นับแต่วันที่คณะกรรมการบริหารสำนักงานปฏิรูปการศึกษา ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 7 มกราคม 2546 ให้ยุบเลิกสำนักงานปฏิรูปการศึกษา หรืออีกตัวอย่างหนึ่ง คือ สำนักงานการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน ซึ่งจัดตั้งเป็นองค์การมหาชน เมื่อปี 2546 ให้ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางประสานการดำเนินการของหน่วยงานของรัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง ให้สอดคล้องกับนโยบายการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน โดยมีกำหนดระยะเวลาขุบเลิก 5 ปี เมื่อดำเนินการกิจแล้วเสร็จ

4. รูปแบบ Holly Wood Model การจัดองค์กรในรูปแบบ Holly Wood Model เป็นรูปแบบหนึ่งที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในภาคราชการเพิ่มเติมจากการจัดรูปแบบองค์กรอื่นๆ ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญของ Holly Wood Model ได้ดังนี้

4.1 ลักษณะพิเศษของทีมงานในรูปแบบ Holly Wood Model มีดังนี้ 1) การดำเนินการของทีมงานต้องการความคล่องตัวสูง เพื่อให้ภารกิจที่เป็น ยุทธศาสตร์เร่งด่วนเสร็จสิ้นภายในกำหนดเวลา 2) ต้องการผู้นำทีมที่มีสมรรถนะ (Competency) สูง มีความสามารถในการนำและบริหารเครือข่ายและทีมงาน 3) ต้องการทีมงานที่มีความชำนาญการพิเศษหลากหลายสาขา และ 4) ต้องมีทรัพยากรและเทคโนโลยีที่พอเพียงต่อการดำเนินการให้สำเร็จ

4.2 การบริหารทีมงาน มีกระบวนการที่สำคัญ ดังนี้ 1) กำหนดขอบเขตภารกิจ (Mission) ของยุทธศาสตร์เร่งด่วน (Agenda) 2) กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ และระยะเวลาที่ต้องดำเนินการ และ 3) กำหนดเจ้าภาพที่ต้องรับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมให้ชัดเจน เนื่องจากเจ้าภาพจะต้องรับผิดชอบในผลสัมฤทธิ์ของภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

4.3 ข้อตกลงร่วมกันของหน่วยงานเจ้าภาพ หน่วยงานที่ได้รับมอบหมายในภารกิจใดก็ตามต้องถือว่าภารกิจเร่งด่วนนั้นเป็นภารกิจหลักของหน่วยงานด้วย ดังนั้น หน่วยงานต้องคัดสรรบุคลากรที่มีความสามารถ/ความชำนาญการ เข้าร่วมในทีมงาน ไม่ว่าจะป็นเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานหรือโดยการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่ต้องการ<sup>30</sup>

#### 4. องค์กรแบบแมทริกซ์ (Matrix Organization)

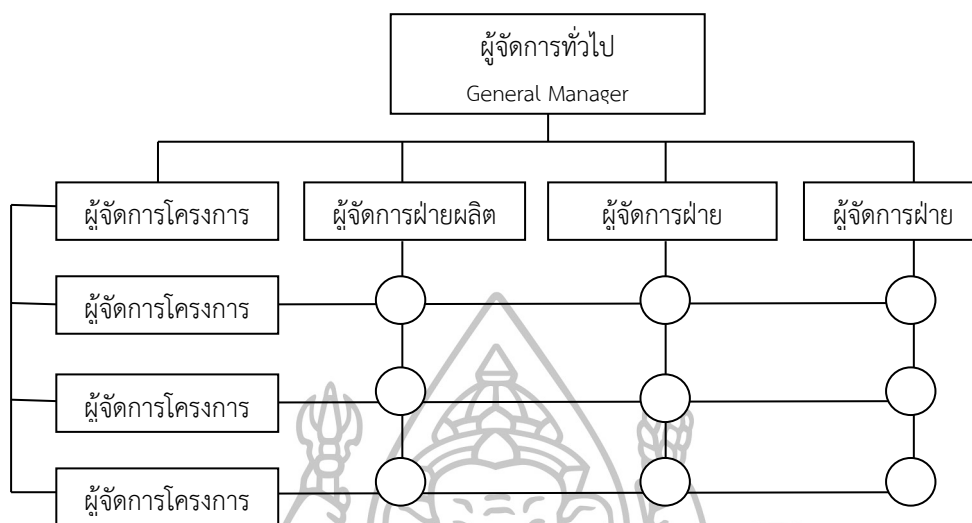
องค์กรแบบแมทริกซ์ (Matrix Organization) ถูกคิดขึ้นโดยชาวอเมริกันในระหว่างปี ค.ศ.1951-1960 โดยใช้การเชื่อมโยงรูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบแบ่งตามหน้าที่ของงาน (Functional Structure) กับแบบแบ่งตามส่วนของงาน (Divisional Organization) โดยในแนวนอนจะเป็นการจัดเรียงแบบแบ่งตามหน้าที่งาน ส่วนแนวตั้งจะเป็นการแบ่งตามส่วนงานโครงการ ซึ่งทำให้พนักงานต้องมีบังคับบัญชาถึง 2 คนด้วยกัน คือ หัวหน้างานแผนกงานโดยตรง กับหัวหน้าโครงการ โดยรูปแบบแมทริกซ์นี้มีถูกนำไปใช้ในองค์กรหลากหลายทั้งที่เป็นองค์กรที่เกี่ยวกับการผลิตอุตสาหกรรมบริการ ธุรกิจข้ามชาติ ธุรกิจไม่หวังผลกำไร ฯลฯ ยกตัวอย่างเช่น NASA ใช้โครงสร้างองค์กรรูปแบบแมทริกซ์เพื่อจัดสรรงานให้นักวิทยาศาสตร์ที่เชี่ยวชาญด้านอวกาศอยู่ในโครงการที่เกี่ยวข้องกัน เช่น โครงการดาวเทียมอวกาศนิยามวิทยา โครงการกระสวยอวกาศ ฯลฯ โครงสร้างรูปแบบแมทริกซ์ที่ถูกคิดขึ้นเพื่อนำเอาประโยชน์ที่ได้จากรูปแบบการแบ่งงานทั้งสองมารวมเข้าด้วยกันและลดข้อเสียที่จะได้รับน้อยที่สุด ซึ่งการจัดองค์กรแบบแมทริกซ์จะมีข้อดีและข้อเสียดังต่อไปนี้คือ 1) มี การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

<sup>30</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), **การจัดโครงสร้างหน่วยงานของรัฐในกำกับของฝ่ายบริหาร** (กรุงเทพฯ: เลคแอนด์ฟาวด์เท่น พรินติ้ง, 2552), 302-306.

มากขึ้น 2) เพิ่มศักยภาพในการทำงานมากขึ้น จาก การเรียนรู้การทำงานจากพนักงานในฝ่ายต่างๆ 3) มีการกระจายอำนาจให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น 4) ช่วยในการประสานงานระหว่าง ฝ่าย และ 5) สามารถสร้างโครงการใหม่ ได้ง่ายรวดเร็วขึ้น ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วส่วน ข้อเสียได้แก่ การมีหัวหน้าที่ต้องรายงานตรงถึง 2 คน ทำให้อาจเกิดความสับสนต่อการทำงานในเรื่อง บทบาทของตนเองว่าควรให้ความสำคัญของฝ่ายหรืองานของโครงการเป็นลำดับแรก ทำให้ต้องเสียเวลาใน การประชุมมากและเกิดปัญหาการทำงานแบบกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับ เนตร์พัฒนา ยาวีราช ที่กล่าวว่า องค์การแบบแมทริกซ์ต้องอาศัยทักษะความสามารถหลายอย่างจากบุคคลผู้ปฏิบัติหน้าที่ในสายงาน หลักขององค์การ เพื่อให้การทำงานเพิ่มมากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่ให้มีประโยชน์ อย่างเต็มที่ องค์การแบบแมทริกซ์เริ่มได้รับความนิยมตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970 เป็นต้น มาจนกระทั่งปัจจุบัน เพราะแรงกดดันทางด้านต้นทุนค่าใช้จ่าย การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจการประสานงานระหว่างหน้าที่ ของแต่ละหน่วยธุรกิจ และการประสานงานระหว่างหน่วยธุรกิจเช่นกิจการในประเทศและต่างประเทศ จึงทำ ให้โครงสร้างองค์การแบบแมทริกซ์เกิดขึ้นเพื่อเป็นการทำงานตามหน้าที่ปกติเท่านั้นแต่ยังสามารถ ประยุกต์การใช้ทรัพยากรต่างๆ เข้าด้วยกันให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การอย่างเต็มที่ ทำให้เกิดผลงาน หลายอย่างจากโครงสร้างการทำงานเดียวกัน<sup>31</sup> ดังภาพที่ 5



<sup>31</sup> เนตร์พัฒนา ยาวีราช, การจัดการสมัยใหม่ Modern Management, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด, 2553), 106.



ภาพที่ 5 องค์กรระบบแมทริกซ์

ที่มา: เนตร์พัฒนา ยาวีราช, *การจัดการสมัยใหม่ Modern Management*, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: ทริบเพิ้ล กรุ๊ป, 2553), 106.

สืบเนื่องมาจากปัญหาการจัดองค์การแบบโครงการ (Project Organization) ที่มีผลเสียในเรื่องการละเลยการพัฒนาความสามารถของสายงานประจำและปัญหาการจัดโครงสร้างตามหน้าที่ (Functional Structure) ที่ไม่สามารถรองรับกับสถานการณ์หรือโครงการใหม่ๆ ขององค์กรได้ดีพอ การจัดองค์การแบบเมทริกซ์ (Matrix Organization) เป็นการจัดองค์การ โดยการประสานประสานระหว่งการจัดองค์การแบบหน้าที่และแบบโครงการเข้ามาด้วยกัน ซึ่งเป็นทางออกที่ดีในการแก้ข้อเสียที่เกิดขึ้นของการจัดองค์การทั้ง 2 แบบข้างต้นโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) คงไว้ซึ่งข้อดีของความชำนาญเฉพาะที่มีอยู่ในแต่ละหน่วยงานตามหน้าที่ และเป็นการสงวนรักษาทรัพยากรที่มีอยู่กับองค์กร 2) ให้เกิดการประสานงานการบริหารโครงการต่างๆ ที่มีอยู่ขององค์กรให้สามารถดำเนินต่อไปได้ อันจะเป็นประโยชน์แก่ทั้งสองแนวทางการจัดองค์การแบบแมทริกซ์ เป็นการกำหนดให้มีช่องทางของอำนาจหน้าที่ในการบริหาร (Flow of Authority) อยู่ 2 แนวทางคือ ในแนวดิ่งเป็นการแบ่งโครงสร้างองค์การตามหน้าที่ (Functional Structure) ที่มีอยู่เดิมในองค์กร และในแนวนอนเป็นการแบ่งองค์การแบบโครงการ (Project Organization) มาใช้<sup>32</sup> ซึ่งการจัดองค์การแบบแมทริกซ์ในลักษณะดังกล่าวนี้ แสดงให้เห็นถึงการแบ่งแยกหน้าที่ในการบริหาร 2 กลุ่มกิจกรรม คือผู้บริหารในสายงานตามหน้าที่ ก็จะมีควมรับผิดชอบ

<sup>32</sup> วิเชียร วิทญูตม, 2554 อ่างใน สมชัย ศรีสุทธิยากร, *ทฤษฎีองค์การ* (เอกสารประกอบการสอน คณะรัฐศาสตร์, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2526), 79.

ในเรื่อง การพัฒนาทักษะความสามารถและเทคนิคการทำหน้าที่ ในขณะที่ผู้บริหารงานโครงการจะมีบทบาทความรับผิดชอบในการบริหารงานตามโครงการให้ประสบความสำเร็จเช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่ แต่ละบุคคลจะมี 2 บทบาท คือ บทบาทหนึ่งในฐานะผู้ร่วมโครงการ อีกบทบาทหนึ่งในฐานะผู้ปฏิบัติ ตามสายงาน ข้อดีของการจัดองค์การแบบนี้ คือเป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ช่วยให้เกิดพัฒนาการทำงานแบบตามหน้าที่โดยไม่ละทิ้งความสนใจที่มีต่อโครงการต่างๆ ช่วยให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ (Innovation) เพื่อดึงดูดคนจากส่วนงานต่างๆ มาร่วมกันทำงานภายใต้โครงการ และเป็นรูปแบบที่มีความคล่องตัวปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้สูง แต่ก็มีข้อเสียที่ควรคำนึงหลายประการ นับแต่อาจเกิดปัญหาความขัดแย้งในการทำงานระหว่างสายงานตามหน้าที่และสายงานตามโครงการ ขัดกับหลักเอกภาพของการบังคับบัญชา เป็นต้น การจัดองค์การแบบเมตริกซ์ มักพบในองค์กรซึ่งมีการตอบสนองหรือการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว เช่นเทคโนโลยีและตลาด โดยองค์การนี้ต้องการข้อมูลมาใช้ในกระบวนการปฏิบัติ งบประมาณและทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างมาก องค์กรแบบเมตริกซ์มีความคล่องตัวโดยการใช้กลุ่มคณะทำงานร่วมกันที่มีความเชี่ยวชาญชำนาญในงานสูงมากมีการใช้อุปกรณ์ในแต่ละโครงการหรือผลิตภัณฑ์สามารถใช้ร่วมกันได้ ผู้จัดการองค์การแบบเมตริกซ์จะต้องเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป และเขาจะต้องพยายามทำให้เขามีความได้เปรียบและทำให้การทำงานมีความคล่องตัวมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้<sup>33</sup> การจัดโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์จะใช้ได้ดีเมื่ออยู่ภายใต้เงื่อนไข 3 ประการ มีดังต่อไปนี้ 1) เมื่อมีแรงกดดันจากภายนอก ทั้ง 2 ประการคือทั้งตัวลูกค้าซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐ และความซับซ้อนทางด้านวิศวกรรมและทางด้านเทคนิคที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนรวมถึงสิ่งแวดล้อมขององค์กรที่ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เพราะความซับซ้อนทางเทคโนโลยีและการแข่งขันมีเพิ่มมากขึ้นเป็นผลให้สิ่งแวดล้อมที่ไม่มีความแน่นอนเพิ่มมากขึ้น จึงต้องการดำเนินงานภายในและปรับโครงสร้างให้สามารถสนองตอบปัจจัยภายนอกด้านต่างๆ ได้ 2) เมื่อมีแรงกดดันเพื่อให้เกิดความสามารถในการดำเนินการด้านข้อมูลข่าวสารเพิ่มมากขึ้น 3) เมื่อมีแรงกดดันต่อองค์กรทำให้้องค์การมีความสามารถในการแข่งขันภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด<sup>34</sup> สอดคล้องกับ โทมัส (Thomas) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญต่อความสำเร็จในองค์กรแบบเมตริกซ์ องค์กรต่างๆ ใช้รูปแบบขององค์กรเมตริกส์ในการดำเนินต่อไปเหมือนกลุ่มคนที่มีความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ในการใช้ทรัพยากรบุคคล สร้างนวัตกรรมการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน เพิ่มการไหลผ่านของข้อมูลสารสนเทศโดยใช้ทางด้านช่องทางต่างๆ ของการติดต่อสื่อสาร และยกระดับขนาดของเศรษฐกิจในขณะนี้ยังคงมีขนาดเล็กและกำหนด

<sup>33</sup> เรื่องเดียวกัน, 90-92.

<sup>34</sup> วิเชียร วิชยอุดม, **องคกรและการจัดการ** (กรุงเทพฯ: ธนธัชการพิมพ์จำกัด, 2551),

ตำแหน่งงาน ถึงอย่างไรก็ตามมันก็ยังมีความมีพลัง ระบบเมทริกซ์มีปัญหาเป็นปกติวิสัย การศึกษาก่อนหน้านี้ได้รับการจัดการปัญหาของโครงสร้าง ในรายงานนี้ระบุ 4 ประการ สำหรับความท้าทายระหว่างบุคคลซึ่งกีดขวางการทำให้เมทริกซ์บรรลุผลสำเร็จ เป้าหมายที่ไม่อยู่ในแนวเดียวกันจะเพิ่มการแข่งขันในหมู่พนักงาน บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน การตัดสินใจที่ไม่แน่นอนและอาจจะมีคุณภาพต่ำ และพนักงานไม่ได้มีจุดสนใจที่เป็นคลังความร่วมมือกัน พวกเราเสนอว่าความฉลาดทางอารมณ์ของพนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่แบบเมทริกซ์ได้ดี เสนอการแก้ปัญหาสำหรับทั้งผู้จัดการและพนักงานในการทำให้องค์การแบบเมทริกซ์บรรลุผลสำเร็จได้ดีขึ้นโดยประยุกต์สิ่งองค์ประกอบ สำหรับความฉลาดทางอารมณ์ คือ เป็นลักษณะเฉพาะ การจัดการ ความเข้าใจ การใช้ และการรับรู้อารมณ์ความรู้สึก ซึ่งเป็นความท้าทาย แต่ละบุคคล<sup>35</sup>

### 5. โครงสร้างตามแนวนอน (Horizontal Structure) หรือ โครงสร้างแบบทีมพื้นฐาน (Team Based Structure)

แนวทางที่ใช้ในการจัดองค์การในปัจจุบันนี้คือโครงสร้างตามแนวนอน (Horizontal Structure) จะมีโครงสร้างที่เป็นแบบแนวด้านข้าง (Lateral Structure) เพราะประกอบด้วยพนักงานซึ่งมีการแบ่งย่อยออกเป็นกลุ่มเล็ก ๆ สิ่งเหล่านี้ถูกเรียกว่าการวางแผนหรือการจัดการซึ่งนั้นเป็นกระบวนการจัดการทางด้านธุรกิจ กระบวนการดังกล่าวนี้แทนที่จะมีการจัดตั้งเป็นแนวตั้งแบบเดิม (Vertical) กลับเปลี่ยนเป็นแบบแนวนอน (Horizontal) หรือแนวด้านข้าง (Lateral Structure) และได้มีการจัดแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ ตามหน้าที่หรืองานที่ต้องมีการกระทำร่วมกันเป็นกลุ่มตั้งแต่เริ่มมีการป้อนงานเข้าไป (Input) จนกระทั่งได้ผลลัพธ์ออกมา (Output) เพื่อให้ได้คุณภาพสินค้าตามที่ลูกค้ามีความต้องการ โดยมีการจัดการที่เปลี่ยนแปลงไปตามความคิดของผู้จัดการนั้น ๆ ว่าจะให้มีการปฏิบัติงานอย่างไรที่จะทำให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้ นอกจากนั้นยังมีมุมมองที่แคบลงไปอีกในเรื่องของการปฏิบัติงานของแผนกต่างๆ โดยมีการมุ่งเน้นไปที่การทำงานเป็นกลุ่ม (Team) เพื่อสนองต่อความต้องการของลูกค้าให้ได้ผลเป็นอย่างดีและสร้างความพอใจให้กับลูกค้า ตัวอย่างเช่น การบรรลุเป้าหมายในเรื่องของการรับส่งสินค้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ตัวใหม่และการบริการลูกค้า ซึ่งในอดีตลูกค้ามักจะแจ้งเกี่ยวกับสินค้าที่ผิดพลาดกับตัวแทนจำหน่ายซึ่งจะทำหน้าที่เป็นผู้นำข้อมูลต่างๆ จากลูกค้ากลับไปแจ้งแก่ผู้จัดการบริษัทอีกต่อหนึ่ง ผู้จัดการฝ่ายร้องเรียนที่จะนำเอาข้อมูลนี้ไปบอกแก่เจ้าหน้าที่คนอื่นเพื่อให้ร่วมในการลงความคิดเห็นและส่งผ่านต่อให้แก่เจ้าหน้าที่ทำหน้าที่ตัดสินใจไกล่เกลี่ยแต่ในทุกวันนี้ผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจไกล่เกลี่ยได้ถูกจัดระบบให้กลายเป็นทีม โดยจะทำงานตั้งแต่จุดเริ่มต้นของปัญหาไปจนกระทั่งถึงขั้นตอนสุดท้ายเลยลักษณะ

<sup>35</sup> Thomas Sy, "Emotional Intelligence A key Ability to Succeed in the Matrix Organization" (California State University, Long Beach, California, USA, Accepted October 2003), 437.

โครงสร้างตามแนวนอน (Characteristic of Horizontal Structure) มีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) เป็นโครงสร้างซึ่งทำข้ามหน้าที่ (Cross – Functional) โดยอย่างการร่วมกระบวนการหลักที่สำคัญได้ดีกว่าทั้งในด้านตำแหน่งงาน หน้าที่หรือภูมิศาสตร์ ด้านเหตุที่ได้มีการจัดขอบเขตระหว่างแผนกออกไป ตัวอย่างเช่น แผนกบริการลูกค้าสัมพันธ์ของบริษัทฟอร์ด มอเตอร์ (Ford Motor) ได้มีการระบุตำแหน่งหน้าที่และข้อมูลรายละเอียดที่มีความชัดเจน เป็นกลุ่มกระบวนการหลักที่สำคัญเพื่อให้มีการพัฒนาในรูปแบบของการขนส่งและพาหนะรวมทั้งมีการสนับสนุนทางด้านเทคนิค 2) เป็นทีมที่มีการอำนวยความสะดวกด้วยตนเอง (Self – directed Teams) ไม่ได้เป็นการปฏิบัติการด้วยตนเองคนเดียว ซึ่งจะเป็พื้นฐานของการออกแบบองค์การและการปฏิบัติงานในองค์การต่อไปได้ 3) กระบวนการของผู้รับผิดชอบมีความรับผิดชอบสำหรับในแต่ละกระบวนการหลักอย่างครบถ้วน ซึ่งบริษัทฟอร์ด มีการจัดการการขนส่งที่ทันสมัย มีการจัดการทีมงานเรื่องการวิเคราะห์ การจัดซื้อการขนส่งวัตถุดิบ การกระจายสินค้า 4) มีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีทักษะความชำนาญด้านต่างๆ มีเครื่องมืออุปกรณ์ มีการจูงใจและอำนาจหน้าที่ซึ่งมีศูนย์กลางของการตัดสินใจผ่านการปฏิบัติงานของทีมงาน ทีมงานมีการอบรมอย่างสม่ำเสมอถึงการปฏิบัติงาน รวมถึงมีการเสริมทักษะความชำนาญที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานที่สำคัญๆ ในองค์การ 5) ทีมงานมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น และมีการเปิดโอกาสให้สมาชิกและทีมงานได้แสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ 6) ลูกคามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัทได้ด้วย 7) สร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างในเรื่องความไว้วางใจ การร่วมมือกันมุ่งเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สร้างคุณค่าทางวัฒนธรรมในการให้อำนาจความรับผิดชอบและทำให้มีความพอใจ<sup>36</sup>

#### 6. องค์การแบบเครือข่าย (Network Organizational )

มีลักษณะการทำงานโดยมีศูนย์กลาง (Central Core) โดยมีเครือข่ายความสัมพันธ์กับคู่สัญญาภายนอก เช่น ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต (Suppliers) เป็นต้น เพื่อพึ่งพาอาศัยกันในการดำเนินธุรกิจ องค์การอาจใช้วิธีการเครือข่ายจากภายนอก (Outsourcing Contract) เป็นวิธีการหนึ่งในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นพันธมิตรธุรกิจ (Strategic Alliance)<sup>37</sup> สอดคล้องกับเนาวเรศน้อยพานิช กล่าวไว้ว่า องค์การแบบเครือข่ายจะมีการเชื่อมโยงจากศูนย์กลางทำงานขององค์การ ไปยังกลุ่มแผนกหรือบริษัทย่อยภายนอกด้วยการติดต่อประสานงานกันโดยอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี องค์การแบบเครือข่ายนี้เป็นการบริหารองค์การโดยมีศูนย์กลางของ การบริหารงานเป็นหลักและ

<sup>36</sup> Ostroff, The Horizontal Organization, and Daft, Richard L., Organization Theory and Design, 5<sup>th</sup> ed. (Cincinnati: Ohio South – Western, 1998), 250-253.

<sup>37</sup> เนตร์พัฒนา ยาวีราช, การจัดการสมัยใหม่ Modern Management, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: ทริปเพิล กรุ๊ป, 2553), 106.



เชื่อมต่อไปยังหน่วยงานอิสระภายนอกด้วยการติดต่อทางคอมพิวเตอร์ ซึ่งเสมือนว่าบริหารงานแบบองค์กรเดียว ซึ่งการติดต่อประสานงานโดยใช้รูปแบบนี้ บางครั้งอาจเรียกว่า องค์กรเสมือนจริง (Virtual Organization) สอดคล้องกับ วิเชียร วิทย์อุดม กล่าวว่ องค์กรแบบเครือข่ายจะมีรูปร่างลักษณะเหมือนน้ำที่แตกกระจาย เป็นองค์กรที่มีความอิสระระหว่างกัน เป็นเครือข่ายในการจัดทำกิจกรรมขององค์กรร่วมกันเพื่อผลิตสินค้าหรือบริการให้ตรงตามจุดมุ่งหมาย โดยองค์กรเครือข่ายอาจจะมีกิจกรรมหลายอย่างที่เกิดขึ้นภายในบริษัท เช่น เป็นแหล่งผลิต แหล่งจ่ายงาน และผู้จัดการจำหน่ายสินค้าและบริการ โดยองค์กรจะต้องตัดสินใจเลือกแหล่งต่างๆ ที่มีต้นทุนต่ำที่สุด<sup>38</sup> สอดคล้องกับ เนาวเรศ น้อยพานิช ได้ศึกษา เรื่อง รูปแบบการจัดการองค์กรเครือข่ายการจัดการศึกษานอกระบบในชุมชน (A Model of Network Organizational Management of Non-Formal Education in the Community) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษารูปแบบการจัดการเครือข่ายการจัดการศึกษานอกระบบในชุมชน 2) เสนอรูปแบบ ทดลองใช้รูปแบบและประมวลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการเครือข่ายการจัดการศึกษานอกระบบในชุมชน 3) ประเมินผลการจัดการเครือข่ายการจัดการศึกษานอกระบบในชุมชน ใช้วิธีสุ่มแบบชั้นภูมิ จากประชากรจำนวน 1,017 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม และข้อมูลจากการประชุมกลุ่มจากกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้กระบวนการเทคนิคเดลฟาย และการวิเคราะห์ความเที่ยง (Reliability) โดยการนำไปทดลองใช้ (Try Out) หาค่าความสอดคล้องภายใน สำหรับแบบสอบถามที่วัดสภาพการปฏิบัติการบริหารการจัดการเครือข่ายการจัดการศึกษานอกระบบ ใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach โดยการนำไปทดลองใช้กับวิทยาลัยชุมชนสระแก้ว การวิเคราะห์ ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์และสังเคราะห์ โดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการองค์กรเครือข่ายการจัดการศึกษานอกระบบในชุมชน มีปัจจัย 2 ด้าน คือ ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายและปัจจัยการบริหารเครือข่าย การสร้างเครือข่ายมี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในชุมชน 2) รูปแบบการรวมตัวขององค์กรเครือข่าย 3) ระดับความร่วมมือขององค์กรเครือข่าย ปัจจัยด้านการบริหารเครือข่าย มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) หลักการของการทำงานแบบเครือข่ายความร่วมมือ 2) แนวทางการจัดการองค์กรเครือข่าย 3) ขั้นตอนกระบวนการและความร่วมมือขององค์กรเครือข่าย 4) การสร้างวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกันขององค์กรเครือข่าย สำหรับการประมวลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ รูปแบบการจัดการองค์กรเครือข่ายการจัดการศึกษานอกระบบในชุมชน มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับ ร่างรูปแบบการจัดการองค์กรเครือข่ายในการจัดการศึกษานอก

<sup>38</sup> วิเชียร วิทย์อุดม, **องคกรและการจัดการ**, (กรุงเทพฯ: ธนธัชการพิมพ์จำกัด, 2551), 14-21.

ระบบในชุมชน ผลการทดลองใช้รูปแบบการจัดการองค์กรเครือข่ายการจัดการศึกษานอกระบบในชุมชน พบว่าสามารถปฏิบัติได้ในระดับดีมากทุกปัจจัยหลักและองค์ประกอบย่อย ส่วนการพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของผู้ปฏิบัติงานที่เป็นเครือข่ายการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ทุกปัจจัยหลักและองค์ประกอบย่อย มีความเหมาะสมในระดับมาก<sup>39</sup>

### 7. องค์กรแบบฮอลลีวูด (Hollywood Model)

การบริหารองค์กรแบบฮอลลีวูด (Hollywood Model) เป็นการบริหารองค์กรสมัยใหม่ที่ใช้ทำงานเป็นตัวตั้ง มีการทำงานเป็นทีมและมีความยืดหยุ่นในการทำงาน<sup>40</sup> ซึ่ง ถวัลย์ มาศจรัส และประมวล พุทธานนท์ ได้ให้ความหมายของการบริหารองค์กรแบบฮอลลีวูด (Hollywood Model) หมายถึง รูปแบบของการบริหารจัดการแนวใหม่ที่ทั้งรูปแบบการบริหารจัดการแบบเดิมๆ ที่ต้องทำงานหนักด้วยตนเองในทุกๆ ด้าน สิ้นเปลืองทั้งสมอง เวลา ทำงานหนักโดยมีต้นแบบมาจาก การสร้างภาพยนตร์ของฮอลลีวูด และปรับเปลี่ยนมาจากการบริหารแบบดีทรอยต์โมเดล (Detroit Model) ซึ่งการบริหารองค์กรแบบฮอลลีวูดนั้นผู้บริหารไม่ต้องบริหารจัดการในทุกเรื่องแต่เป็นผู้ที่ทำงานให้ประสบผลสำเร็จด้วยความสามารถของผู้อื่น เป็นการลดทอนกระบวนการในการบริหารจัดการที่ต้องดำเนินการในทุกขั้นตอนด้วยตนเองให้เหลือเท่าที่จำเป็น นอกนั้นใช้วิธีการสรรหา เลือกรับ ผู้ที่มีความสามารถเป็นเลิศด้านต่างๆ ให้เข้ามาร่วมงานตามเนื้อหาหลักที่ตนเองต้องการ ส่วนเทคนิค ความคิดสร้างสรรค์อันหลากหลายเป็นพันธกิจของผู้ร่วมงานทุกคนที่จะใช้ความสามารถในการออกแบบกำหนดสิ่งที่ดีที่สุดให้เกิดขึ้น<sup>41</sup> ซึ่งสอดคล้องกับกลุ่มงานวางแผนอัตรากำลังและพัฒนาระบบงาน กรมการปกครอง ได้ให้ความหมายของการบริหารองค์กรแบบฮอลลีวูด (Hollywood Model) หมายถึง รูปแบบของคณะบุคคลที่มีความสามารถในสาขาวิชาชีพของตัวเองในด้านต่างๆ ผ่านกระบวนการคัดสรรจากผู้อำนวยการโครงการหรือผู้บริหารโครงการ ซึ่งจะทำหน้าที่รวมผลงานหรือประกอบความสามารถเฉพาะด้านที่โดดเด่นจาก

<sup>39</sup> เนาวเรศ น้อยพานิช, “รูปแบบการจัดการองค์กรเครือข่ายการจัดการศึกษานอกระบบในชุมชน A Model of Network Organizational Management of Non-Formal Education in the Community” (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย, 2552.), บทคัดย่อ.

<sup>40</sup> พรรณทิพา บุญอิน, “การบริหารองค์กรแบบฮอลลีวูดของศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีเกษตรประจำตำบลแม่แฝกใหม่” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2553.), 18-21.

<sup>41</sup> ถวัลย์ มาศจรัส และประมวล พุทธานนท์, Hollywood Model การจัดทำผลงานทางวิชาการแนวใหม่แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา, (กรุงเทพฯ: ธารอักษร, 2549), 10-12.

คณะบุคคลต่างๆ นั้นขึ้นเป็นผลงานชิ้นเดียว โดยเป็นรูปแบบที่ใช้ภารกิจและผลงานเป็นตัวตั้ง เมื่อมีงานหรือภารกิจที่ต้องทำให้สำเร็จ ก็จัดประกอบกำลังขึ้นมาทำเป็นบริษัทเสมือน (Virtual Company) ประกอบไปด้วยคนเก่งๆ หลากหลายประเภท ทุ่มความสามารถทำภารกิจให้เสร็จสิ้น<sup>42</sup> และสอดคล้องกับรักกิจ ศรีสรินทร์ ได้ให้ความหมายของการบริหารองค์การแบบฮอลลีวูด (Hollywood Model) หมายถึง รูปแบบของการบริหารที่ใช้งานเป็นตัวตั้ง ภารกิจจะเสร็จต้องอาศัยคนหลายประเภทเข้ามาดำเนินการ เรียกว่า Horizontal Loyalty ซึ่งเป็นการทำงานเป็นทีม มีการสร้างความสัมพันธ์การทำงานร่วมกันแบบมีน้ำใจนึกใจต่อกัน

### 8. องค์การแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization)

ความหมายของคำว่า องค์การแห่งนวัตกรรม ได้ถูกกล่าวไว้มากมายจากมุมมองด้านต่างๆ แต่สามารถสรุปโดยรวมได้ คือ การรวมองค์ประกอบทุกสิ่งภายในองค์กรเพื่อปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์กรไปสู่รูปแบบใหม่ ซึ่งเน้นที่การเป็นสร้างสรรค์บรรยากาศภายในองค์กรให้เหมาะต่อการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ซึ่งเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมในการพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ ด้านบริการ หรือกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมสามารถแบ่งออกเป็น 1) โครงสร้างองค์กร (Structure) องค์กรที่จะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมได้ควรมีลักษณะโครงสร้างเป็น Organic Structure กล่าวคือ เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (Flexibility) ไม่ยึดติดกับขั้นตอนเดิมๆ หรือมีกฎเกณฑ์มากเกินไป มีการปรับตัวหรือการบริหารงานได้ตามสภาพแวดล้อมหรือภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง มีการกระจายอำนาจในการบริหาร (Decentralization) อำนาจในการตัดสินใจโดยที่ไม่ยึดติดกับผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการสื่อสารกันได้ในทุกระดับระหว่างสายการบังคับบัญชาและไม่ต้องมีรูปแบบที่เป็นทางการ (Horizontal Communication) และสิ่งที่สำคัญคือ มีการทำงานร่วมกันในแต่ละแผนกโดยไม่ยึดติดเฉพาะงานที่ได้รับมอบหมาย (Teamwork) รวมทั้งต้องทำให้พนักงานทุกคนรู้สึกว่าคุณค่าและมีคุณค่า โดยได้มีการยกตัวอย่างองค์การที่ประสบความสำเร็จ เช่น General Electric, 3M, Google เป็นต้น 2) ขนาดขององค์กร (Size) ยังไม่มีข้อสรุปที่แน่ชัดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมเนื่องจากมีความคิดเห็นที่แบ่งเป็น 3 ฝ่าย โดยมีงานวิจัยหลายชิ้นที่สรุปว่าองค์กรขนาดใหญ่มีความได้เปรียบเหนือกว่าองค์กรขนาดเล็กในเรื่องของทรัพยากรทั้งในด้านของเงินทุนสนับสนุน (Financial Resources) โดยเน้นไปที่ความได้เปรียบในเรื่องของ R&D Expenditure และ Marketing and Promotion การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีต่างๆ

<sup>42</sup> กลุ่มงานวางแผนอัตรากำลังและพัฒนาระบบงาน กรมการปกครอง, “คอลัมน์สารัตถะ” เข้าถึงเมื่อ 16 มีนาคม 2557ม เข้าถึงได้จาก <http://www.tspd.go.th/upload/tasapiba/colum1Attach/3/3.doc>

(Technological Resources) ด้านของการพัฒนาบุคลากรและการมีพนักงานที่มีประสิทธิภาพ (HR Development) การมีผู้เชี่ยวชาญ (Specialist) ที่มากกว่าซึ่งส่งผลดีต่อการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ ในทางตรงกันข้ามมีงานวิจัยจำนวนหนึ่งที่กล่าวว่าองค์กรขนาดเล็กมีข้อได้เปรียบเหนือกว่าองค์กรขนาดใหญ่ โดยเฉพาะในด้านของการบริหารและลักษณะภายในองค์กรที่มีความยืดหยุ่นมากกว่า มีความใกล้ชิดลูกค้ายิ่งกว่า มีการแบ่งชั้นของการบริหารที่น้อยกว่า (Low Hierarchies) ในขณะที่มีงานวิจัยหลายชิ้นที่กล่าวว่าขนาดขององค์กรไม่มีผลโดยตรงต่อการเกิดนวัตกรรม โดยให้ความสำคัญไปที่ความเอาใจใส่ในการพัฒนานวัตกรรมของผู้บริหารองค์กร (Level of Concentration) และรวมไปถึงปัจจัยภายนอกต่างๆ เช่น วัฏจักรของอุตสาหกรรม (Industry Cycle) ภาวะตลาด และนโยบายภาครัฐ 3 แหล่งที่มาของนวัตกรรม (Sources of Innovation) องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องมีการค้นหาแนวคิดใหม่ๆ อยู่ตลอด โดยจุดกำเนิดเริ่มมาจากแนวความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ของคนโดยแตกต่างกันตามแหล่งที่มาของความคิด เช่น จากตัวบุคคลเอง (Individuals) จากภายในองค์กร (Corporate Undertaking) การพัฒนานวัตกรรมจากห้องทดลอง (R&D Lab) จากความต้องการของลูกค้า (Customers and Lead Users) จากกลุ่มบุคคลภายนอกองค์กร (Outsiders and Spillovers) และรวมไปถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการใหม่ๆ (New Process Change) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่สรุปว่าก็เป็นแหล่งที่มาที่สำคัญของนวัตกรรม (InterOrganizational Relationship) ทั้งในรูปแบบของ Inter Organizational Network, Joint Venture, Merge and Acquisition [18-21] และยังมีงานวิจัยที่กล่าวว่าแหล่งที่มาของนวัตกรรมอาจเกิดจากความไม่ตั้งใจขึ้นได้ (Accidents) เช่น การค้นพบยา Penicillin 4 กระบวนการในการพัฒนานวัตกรรม (Process of Innovation) กระบวนการทำงานต้องมีความยืดหยุ่น สามารถที่จะปรับตามเหตุการณ์เฉพาะหน้าได้ มีการทำงานร่วมกันระหว่างแผนกในแต่ละขั้นตอนโดยร่วมกันพัฒนานวัตกรรม และมีการคัดกรองแนวความคิดใหม่ๆ ก่อนที่จะนำออกสู่ตลาด 5 การบริหารจัดการบุคลากร (Human Resource Management) การจัดการต้นทุนมนุษย์ (Human Capital) ถือเป็นปัจจัยสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ทั้งในด้านของพนักงาน (Employee) ที่ต้องมีการคิดค้นหรือพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ด้านของผู้บริหาร (Top Management) ที่ต้องสื่อสารถึงจุดมุ่งหมายขององค์กรต่อพนักงานให้เข้าใจตรงกัน รวมทั้งให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้านแก่พนักงาน เช่น การให้อิสระทางความคิด การสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นและการสร้างบรรยากาศในองค์กรที่สนับสนุน การคิดสรรค ด้าน Human Resource Management ต้องให้การสนับสนุนในด้านการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรและต้องมีการสร้างแรงจูงใจในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ 6 การทำงานร่วมกันในทุกแผนก (Collaboration) องค์กรแห่งนวัตกรรมทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนทรัพยากรและองค์ความรู้ นอกจากการทำงานร่วมกันภายในองค์กรแล้วยังกล่าวถึงการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรทั้ง Joint Ventures and Strategic Alliances ที่มีโอกาสประสบความสำเร็จมากกว่าและสามารถลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นที่มีการรวบรวม

องค์ความรู้และความสามารถจากพนักงานในทุกแผนกขององค์การมาทำงานร่วมกัน 7) การสื่อสารกันระหว่างบุคลากร (Communication) องค์การแห่งนวัตกรรมควรมีการสื่อสารแบบ Informal Communication ซึ่งพบได้ในองค์การที่มีโครงสร้างแบบ Organic Structure เนื่องจากมีข้อได้เปรียบในงานที่ต้องมีการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่อยู่นอกเหนือแผนงานได้ 8) องค์ความรู้ (Knowledge) องค์การแห่งนวัตกรรมต้องสามารถแปลงข้อมูลพื้นฐานให้กลายเป็นองค์ความรู้ขององค์การได้ซึ่งถือเป็นปัจจัยพื้นฐานในการพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ รวมทั้งต้องมีการนำองค์ความรู้ที่ได้มาเผยแพร่ให้กับบุคลากรในองค์การ เพื่อนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) 9) เทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยีนับเป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนองค์การโดยเน้นที่ความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร เช่น การประหยัดเวลาและสถานที่ การเข้าถึงลูกค้าได้โดยตรงและสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็ว การรับข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์ในยุคโลกาภิวัตน์ 10) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของทีมงานขึ้นกับสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในองค์กรเป็นสำคัญ เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่ต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพ ความคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหาที่ต่างกัน โดยบรรยากาศในองค์กรแห่งนวัตกรรมต้องสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรมีการสร้างสรรค์แนวความคิดใหม่ๆ และส่งเสริมต่อการสร้างนวัตกรรม มีงานวิจัยจำนวนมากที่สรุปถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เช่น การยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อติชม (Openness) การโต้เถียงกันอย่างมีเหตุผล (Debate) กล้าที่จะยอมรับความเสี่ยง (Risk Taking) การมีอิสระทางความคิด (Freedom) การร่วมมือกันของทุกคนภายในทีม (Teamwork)<sup>43</sup>

### 9. องค์การเสมือน (Virtual Organization)

เป็นระบบความสัมพันธ์ของผู้ขายวัตถุดิบ ลูกค้า และแม้แต่คู่แข่งที่ต่างก็เป็นอิสระแก่กัน มารวมตัวกันด้วยผลประโยชน์ทางเทคโนโลยีโดยใช้สารสนเทศเชื่อมส่วนประกอบของระบบเข้าด้วยกัน ซึ่งจะช่วยให้มีการร่วมกันใช้ทักษะ ต้นทุน และเข้าถึงในตลาดของกันและกัน ซึ่งเป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นค่อนข้างสูง เนื่องจากเกิดจากการรวมตัวเป็นเครือข่ายความร่วมมือกับบริษัทต่างๆ จากภายนอกแบบชั่วคราว เพื่อดำเนินตามโครงการเฉพาะกิจ หรือธุรกิจบางอย่างที่ใช้เวลาไม่มากนัก และจะยุบเลิกไปเมื่อภารกิจจบสิ้นลง อีกทั้งได้ใช้และแลกเปลี่ยนทักษะร่วมกัน เฉลี่ยค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และส่งเสริมการเข้าถึงลูกค้าให้แก่กันได้มากขึ้น โดยบริษัทที่อยู่ในเครือข่ายเสมือนเป็นองค์การเดียวกัน แต่มีการกำกับควบคุมต่อกันน้อยมาก โดยที่องค์การเสมือนจะเป็นตัวอย่างที่สมบูรณ์ของพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliance) ที่ช่วยสร้างโอกาสทางธุรกิจให้กับองค์การสมาชิก เช่น Star Alliance

<sup>43</sup> นรวุฒน์ ชุตินวงศ์ และณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, “การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในประเทศไทย,” *บริหารธุรกิจ* 34, 130 ( เมษายน-มิถุนายน 2554): 48-49.

ของการบินไทย เป็นต้น โดยที่องค์การเสมือนมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ 1) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สื่อสารโทรคมนาคม และเครือข่ายคอมพิวเตอร์เชื่อมโยงบริษัทที่อยู่ห่างไกลกันให้ติดต่อถึงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) รวมความยอดเยี่ยมของหุ้นส่วนแต่ละหน่วยขององค์การ ที่จะใช้ความสามารถหลักของตนให้เกิดประโยชน์แก่องค์การเสมือน ซึ่งช่วยสร้างสรรค์ให้เกิดองค์การ (เสมือน) ที่มีศักยภาพสมบูรณ์แบบ 3) เป็นการสร้างโอกาส ความเป็นพันธมิตรอาจจะไม่ยั่งยืนถาวรและไม่เป็นทางการ แต่มีรากฐานของการรวมตัวอยู่ที่การสร้างโอกาสทางธุรกิจ โดยองค์การต่างๆ จะรวมเข้าด้วยกันเพื่อคว้าโอกาสทางการตลาด และแยกย้ายกันอยู่และดำเนินงานของตน 4) ความเชื่อถือ ความสัมพันธ์ในองค์การเสมือนต้องการความเชื่อต่อกันอย่างสูง เนื่องจากการดำเนินงานของธุรกิจจะมีความข้องเกี่ยวระหว่างกันเป็นอย่างมาก แต่ว่าองค์การต่างๆ อาจจะไม่แยกกันอยู่และดำเนินงานของตน และ 5) ไร้ขอบเขต การที่มีความร่วมมือระหว่างกันมากขึ้นในระหว่างบริษัทคู่แข่ง ผู้ขายวัตถุดิบ และลูกค้า ทำให้ตัดสินใจได้ยากกว่าขอบเขตของความเป็นองค์การเสมือนอยู่ที่ใด เพราะจะมีขอบเขตทางกายภาพที่ไม่ชัดเจน และจะมีความสัมพันธ์ทางจิตใจระหว่างสมาชิก ซึ่งอาจจะเป็นปัจจัยที่กำหนดความผูกพันและการเป็นสมาชิกขององค์การ<sup>44</sup>

#### 10. องค์การแบบทีมงาน (Team-Based Organization)

เป็นการจัดองค์การที่เน้นลักษณะการทำงานเป็นทีม เนื่องจากการทำงานแบบทีมเป็นวิธีที่นิยมใช้ เพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดี ดังนั้นลักษณะองค์การแบบทีมงานจะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างแผนกและให้มีการตัดสินใจในรูปแบบทีม และองค์ประกอบของสมาชิกในทีมก็มีทั้งที่เป็นพนักงานทั่วไปและพนักงานที่มีความชำนาญเฉพาะทาง ในองค์การขนาดเล็ก อาจใช้โครงสร้างแบบทีมงานทั้งองค์การ โดยจัดทีมงานด้านต่างๆ เช่น บริษัทโฆษณา มีทีมงานด้านการตลาด ที่รับผิดชอบในกิจกรรมด้านการตลาดทั้งหมด รวมทั้งที่เกี่ยวกับลูกค้าและบริการหรือธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ที่จัดโครงสร้างแบบทีมงาน ก็จะทำให้แต่ละร้านค้าสาขาเป็นศูนย์ กำไร เพื่อบริหารงานรับผิดชอบเพื่อให้เกิดกำไรในร้านของตนและในแต่ละร้านก็มีการจัดการทำงานเป็น 1 ทีม และมีหัวหน้าทีม 1 คน หัวหน้าทีมของแต่ละร้านก็จัดขึ้นเป็นทีมหัวหน้าร้านสาขาและร้านสาขาในเขตหนึ่งๆ ก็จะมีหัวหน้าเขต ซึ่งหัวหน้าเขตต่างๆ ก็ทำงานเป็นทีมเช่นกัน ตัวอย่างของการทำงานตามโครงสร้างองค์การแบบทีม เช่น การสร้างเครื่องบินไอพ่นโบอิง 777 ได้มีการรวบรวมผู้เชี่ยวชาญจากหลากหลายด้านจำนวนประมาณ 8-15 คน เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านวิศวกรรม การผลิต การตลาด การเงิน และ การบริการลูกค้า เพื่อที่จะมาทำงานและตัดสินใจในการทำงานต่างๆ ร่วมกันว่าจะผลิตสินค้าออกมาในลักษณะใด โดยจะใช้คอมพิวเตอร์ในการสร้างแบบ และพัฒนาปรับปรุงแบบเพื่อให้เป็นโครงสร้างของเครื่องบินในแบบ 3 มิติ และร่วมกันวิเคราะห์ถึงปัญหาต่างๆ ที่อาจถูกเพิกเฉยก่อนที่ฝ่ายผลิตจะเริ่มลงมือปฏิบัติ แต่ละฝ่ายจะต้องร่วมมือกันปรึกษาหารือเพื่อออกแบบ

<sup>44</sup> ฌ็อง-ฌัก แอสแตร์, *พฤติกรรมองค์การ* (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2551), 252.

โครงสร้างที่ฝ่ายผลิตสามารถที่จะผลิตได้โดยแต่ละฝ่ายจึงต้องช่วยกันแก้ไขปัญหาต่างๆ เหล่านี้ที่เกิดขึ้น องค์การแบบทีมนี้มีข้อดี คือ แต่ละฝ่ายมีส่วนร่วมมากขึ้น และยังเป็น การลดอุปสรรคการทำงานที่เกิดขึ้นของแต่ละแผนกได้ อีกทั้งยังช่วยเพิ่มคุณภาพและความรวดเร็วในการตัดสินใจในการทำงาน แต่ก็มีข้อเสีย คือ อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในระหว่างการทำงานของสมาชิก ที่อาจจะมีความคิดเห็นและมุมมองในการทำงานที่แตกต่างกันได้<sup>45</sup> และสอดคล้องกับที่ วิรัช สงวนวงศ์วาน กล่าวว่า องค์การแบบทีมงาน (Team-Based Organization) เป็นองค์การที่ประกอบด้วย ทีมงานหรือกลุ่มทำงานทั้งองค์การ ไม่มีสายการบังคับบัญชา พนักงานจะได้รับมอบอำนาจ (Empowered) เต็มที่ เมื่อได้รับมอบงาน ทีมงานจะมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานในแนวทางของทีม เช่น ทีมงานช่าง ทีมงานให้บริการลูกค้า<sup>46</sup>

นอกจากนี้ ทีมงาน (Teamwork) เป็นกลุ่มคนที่มีทักษะ ความชำนาญ ความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกันมาร่วมกันทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ข้อกำหนดของระยะเวลาและทรัพยากรที่มีโดยมุ่งที่ประสิทธิผลและผลงานเป็นหลัก องค์การแบบทีมงานจะเป็นแบบไม่เป็นทางการชนิดหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจ และนิยมนำมาใช้ในหลายองค์การ โดยที่องค์การแบบทีมงานจะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ 1) สมาชิกในแต่ละทีมงานจะร่วมกันทำงานของทีมให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยงานที่ทำงานไม่ได้ถูกแบ่งเป็นส่วนย่อย และแยกกันทำตามความชำนาญ สมาชิกทุกคนในทีมจะมีความรู้เกี่ยวกับงานทั้งหมดของทีม ทุกคนจะรับรู้ เข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญในการบรรลุเป้าหมายของทีมและองค์การ ทำให้ทุกคนร่วมกันนำความรู้ ทักษะ ความสามารถทุกด้านที่มีมาใช้ในการทำงานให้สำเร็จ 2) สมาชิกในทีมงานจะมีความผูกพันและมีความร่วมมือระหว่างกันมากกว่าองค์การแบบเป็นทางการ จากการที่ทุกคนในทีมงานจะมีการติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ และร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อผลักดันให้งานของทีมประสบผลสำเร็จ สมาชิกของทีมจึงเกิดความผูกพันกัน 3) องค์การแบบทีมงาน จะไม่ให้ความสำคัญในเรื่องตำแหน่งมากนัก แม้ว่าในทีมจะมีหัวหน้าทีมงาน (Team Leader) หรือผู้จัดการทีมงาน (Team Manager) แต่ในการทำงานจริง หัวหน้าทีมจะใช้อำนาจสั่งการน้อยมาก หัวหน้าทีมงานจะเปิดโอกาสให้สมาชิกทำงานอย่างเต็มที่ ไม่ต้องควบคุม ซึ่งสมาชิกทุกคนจะเต็มใจ และมีความรับผิดชอบในงาน และอาจจะผลักดันขึ้นมาเป็นผู้นำตามความเหมาะสมของสถานการณ์ และ 4) สมาชิกทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาของทีมโดยการตัดสินใจจะยึดฉันทามติหรือ มติแบบเอกฉันท์ พร้อมทั้งทุกคนจะยอมรับการตัดสินใจของทีมและนำข้อสรุปหรือ

<sup>45</sup> พัสสิรี ชมภูคำ, องค์การและการจัดการ Organization and Management, (กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล, 2552), 147-148.

<sup>46</sup> วิรัช สงวนวงศ์วาน, การจัดการและพฤติกรรมองค์การ Management, (กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโด ไชน่า, 2550), 127.

แนวคิดไปปฏิบัติด้วยความเต็มใจ องค์การแบบที่ทีมงานเหมาะสมกับงานที่ต้องการความยืดหยุ่นคล่องตัว งานที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์ งานนวัตกรรม งานที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีและงานที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว อีกทั้งสมาชิกในทีมต้องมีความรู้ ความชำนาญในเรื่องนั้น และเต็มใจที่จะทำงานร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม ลักษณะของทีมงานที่ไม่มีสายการสั่งการที่ชัดเจนไม่มีกฎเกณฑ์ ระเบียบ และวิธีปฏิบัติที่แน่นอน อาจก่อให้เกิดปัญหา ความยุ่งยากซับซ้อน สับสน และการขาดประสิทธิภาพในทีมงานได้<sup>47</sup>

### 11. องค์การแบบโครงการ (Project Organization)

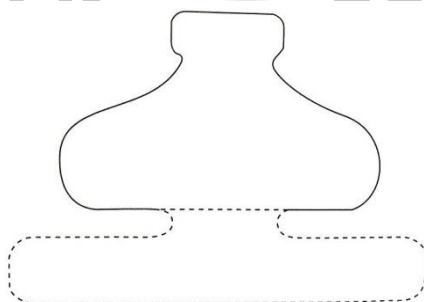
องค์การแบบโครงการ (Project Organization) เป็นองค์การที่พนักงานทำงานในลักษณะโครงการไปโดยตลอด องค์การแบบนี้พนักงานจะไม่มีสังกัดในฝ่ายหรือแผนกใดเมื่อหมดโครงการที่ปฏิบัติก็เปลี่ยนไปทำงานในโครงการใหม่ เป็นองค์การที่ไม่มีการจัดฝ่ายหรือแผนกงาน เป็นรูปแบบที่มีความคล่องตัวและยืดหยุ่น สามารถปรับทีมและ การปฏิบัติงานให้เหมาะสมตามการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมองค์การได้ดี ซึ่งประภาพรรณ รักเลี้ยง กล่าวว่า องค์การแบบโครงการเฉพาะกิจ เป็นองค์การแบบไม่เป็นทางการที่อยู่ภายใต้ต้องการขนาดใหญ่ที่มีโครงสร้างแบบเป็นทางการ เป็นการจัดกลุ่มทำงาน (Task Force) เฉพาะกิจ เฉพาะด้านขึ้นมาเป็นการชั่วคราว ซึ่งสมาชิกของกลุ่มงานจะทำงานประจำอยู่ในองค์การ หรือหน่วยงานต่างกัน และมารวมตัวกันเพื่อทำงานโครงการ เมื่องานสำเร็จก็จะแยกย้ายกันกลับไปทำงานตามเดิม และอาจกลับมาปฏิบัติงานร่วมกันได้อีก โดยที่การทำงานของกลุ่มจะได้รับการยอมรับว่ามีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่หลากหลาย และสมาชิกทุกคนจะร่วมมือกันเพื่อทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จ<sup>48</sup> และสอดคล้องกับ วันชัย มีชาติ กล่าวว่า องค์การแบบโครงการชั่วคราวหรือองค์การแบบโครงการ (The Adhocracy/The Project Organization) เป็นการจัดการที่มีลักษณะยืดหยุ่นคล่องตัวและตอบสนองต่อสภาพความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดี องค์การชั่วคราวอาจมีการจัดตั้งขึ้นพร้อมกับองค์การลักษณะอื่น องค์การแบบนี้จะใช้การประสานงานโดยการปรับตัวเข้าหากันของผู้ที่เข้ามาปฏิบัติงานในโครงการ (Mutual Adjustment) ทุกฝ่ายที่เข้ามาทำในโครงการจะสามารถติดต่อประสานงานกันได้โดยตรง การทำงานมีลักษณะของทีมงานมากกว่ามีโครงสร้างที่ตายตัว ส่วนที่เป็นหัวใจขององค์การแบบโครงการ ได้แก่ ฝ่ายสนับสนุนและฝ่ายปฏิบัติงานหลักที่อยู่ในองค์การ ลักษณะขององค์การแบบชั่วคราวหรือองค์การแบบองค์การเฉพาะกิจ จะมีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะในแนวนอนมาก (Much Horizontal Specialization) ผู้ที่เข้าร่วม

<sup>47</sup> ประภาพรรณ รักเลี้ยง, **หลัก ทฤษฎี และปฏิบัติการบริหารการศึกษา**, (พิชญ์โลก: มหาวิทยาลัยพิชญ์โลก, 2556), 49-51.

<sup>48</sup> วิรัช สงวนวงศ์วาน, **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ management**, (กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโด ไชน่า, 2550), 129.



โครงการจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในงานของตนเองมากจึงเข้าร่วมงาน โดยจะต้องใช้ความรู้ความชำนาญที่มีอยู่มาทำงานให้เกิดประโยชน์กับทีมงาน โครงการ การได้ร่วมงานในโครงการจึงเกิดจากความรู้ความสามารถของบุคคล ซึ่งทางโครงการต้องการความรู้ความชำนาญดังกล่าวมาใช้ในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานในโครงการจึงเป็นผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมในสาขาของตนมาอย่างดีและมีการฝึกอบรมเพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ องค์การแบบโครงการหรือองค์การชั่วคราวจะมีความเป็นทางการในการปฏิบัติงานน้อย และมีลักษณะองค์การแบบ Organic การจัดกลุ่มงานส่วนใหญ่จะจัดกลุ่มงานตามหน้าที่ตามตลาด (Functional and Market) ขนาดของหน่วยงานที่เป็นโครงการจะมีขนาดเล็กและการดำเนินงานจะมีการเลือกที่จะกระจายอำนาจ หน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ ในองค์การแบบชั่วคราว หรือองค์การแบบโครงการนั้น ผู้บริหารระดับสูงจะมีหน้าที่ติดต่อและประสานงานกับหน่วยงานภายนอก แก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้น สร้างความสมดุลในการทำงานและติดตามความก้าวหน้าของโครงการ ฝ่ายปฏิบัติงานหลักทำหน้าที่ในการบริหารงานและปฏิบัติงานหลักไปด้วยกัน (ฝ่ายปฏิบัติงานหลักจึงมักจะกลืนไปกับงาน) ผู้บริหารระดับกลางในสายงานหลักจะกลืนไปกับงานในโครงการเช่นเดียวกับฝ่ายเสนาธิการ ซึ่งมีขนาดเล็กและกลืนไปในงานของโครงการ ฝ่ายสนับสนุนจะทำหน้าที่ในการประสานงานส่วนต่างๆ แต่จะกระจายในโครงการ ในองค์การแบบโครงการ การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการจะมีความสำคัญต่อองค์การเพราะจะต้องมีการติดต่อกันในองค์การมาก ทุกคนในโครงการอาจมาจากที่มาที่แตกต่างกันและมีความเท่าเทียมกันในการเข้ามาทำงานการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการจึงสำคัญ องค์การแบบโครงการ (ชั่วคราว) มักจะมีอายุน้อย มีระบบการทำงานที่สลับซับซ้อน องค์การแบบนี้เหมาะกับสภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Complex and Dynamic) อำนาจมักจะอยู่กับผู้ที่มีความชำนาญ ลักษณะขององค์การแบบโครงการสามารถพิจารณาได้จากภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ลักษณะองค์การแบบโครงการ

ที่มา: Henry Mintzberg, **Structure in Fives Designing Effective Organization**, (Englewood Cliffs New Jersey: Perntice-Hall, 1993), 262.

องค์การแบบโครงการหรือองค์การแบบชั่วคราวจะมีทั้งในองค์การภาครัฐและองค์การเอกชน ลักษณะขององค์การชั่วคราวหรือองค์การแบบโครงการในภาครัฐ มักจะเป็นองค์การที่ขึ้นอยู่กับองค์การรูปแบบอื่นๆ เช่น ราชการมีการจัดองค์การแบบชั่วคราวในการก่อสร้างทาง สร้างเขื่อนหรือคณะกรรมการต่างๆ เป็นต้น เมื่อหมดภารกิจแล้วทุกคนในโครงการก็จะกลับไปปฏิบัติงานในหน้าที่เดิมของตน<sup>49</sup>

## 12. องค์การแบบโมดูลา (Modular Organization) หรือองค์การแบบพลวัต

องค์การแบบโมดูลา (Modular Organization) หรือองค์การแบบพลวัตจะช่วยให้องค์การสมัยใหม่ขยายตัวก้าวข้ามขอบเขตของการเป็นองค์การเดี่ยวออกไป โดยองค์การหลักที่เป็นแกนกลางจะทำงานที่ตนมีความชำนาญ ซึ่งจะใช้จ่ายจำนวนบุคคลไม่มากนักในการพัฒนากลยุทธ์และศักยภาพในการแข่งขันโดยจ้างงานให้กับองค์การอื่นเป็นผู้รับเหมาช่วงงาน (Subcontractor) และมีผู้รับผิดชอบในการติดต่อกับผู้เช่าช่วงทั้งหลายให้ทำงานอย่างสอดคล้องกับแกนกลางภารกิจหลัก โครงสร้างองค์การแบบ Modular และมีความยืดหยุ่นและคล่องตัวในการปรับเปลี่ยน โดยไม่เกิดภาวะกับพนักงานผู้สนับสนุนและการลงทุนในกิจกรรมที่ไม่ชำนาญและใช้เงินทุนสูง โดยสรุปองค์การแบบ Modular จะมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ 1) องค์การแต่ละองค์การต่างก็เป็นอิสระ ต่างก็ทำหน้าที่ทางธุรกิจของตน 2) องค์การหลักจะรวมกลุ่มธุรกิจเข้าด้วยกัน โดยมีผู้รับเหมาช่วงงานเข้ามาทำหน้าที่ตามที่ตกลงกัน 3) องค์การต่างๆ เข้ามาทำงานร่วมกันตามข้อตกลงที่กำหนด ไม่ก้าวก่ายการดำเนินงานและการแก้ปัญหาภายในของกันและกัน แต่จะรับผิดชอบในการทำงานของตนให้สำเร็จตามที่ทำสัญญาไว้ และ 4) องค์การจะเชื่อมโยงและใช้สารสนเทศระหว่างกันในการสร้างประสิทธิภาพและการรวมพลัง (Synergy) ในการทำงานให้สำเร็จ<sup>50</sup>

## 13. องค์การที่มีประสิทธิผล

ฮอดจ์และแอนโทนี่ (Hodge and Anthony) ระบุว่าองค์การที่มีประสิทธิผลมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) สามารถบรรลุเป้าหมายได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำสุด (Goal Accomplishment at Least Cost) การมีเครือข่ายของงานที่แตกต่างกันและบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อการใช้ทรัพยากรร่วมกัน 2) มีนวัตกรรม (Innovation) มีระบบข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสม 3) มีความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptive Ness) มีการยืดหยุ่น เพื่อการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมและองค์การเอง 4) สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลและการพัฒนา (Facilitation of Coordination of Human Resource Performance and Development)

<sup>49</sup> วันชัย มีชาติ, การบริหารองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ: สามลดา, 2556), 236-237.

<sup>50</sup> ประภาพร รักษ์เลี้ยง, หลัก ทฤษฎี และปฏิบัติการบริหารการศึกษา, (พิษณุโลก: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2556), 55.

ส่งเสริมให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะและการวางแผนพัฒนาอาชีพ 5) สนับสนุนให้มีการประสานงานร่วมมือกันอย่างทั่วถึง (Facilitation of Coordination) และ 6) สนับสนุนให้มีการกลยุทธ์ (Facilitation of Strategy)<sup>51</sup> ซึ่งลูธานส์ (Luthans) ได้เสนอรูปแบบขององค์การสมัยใหม่ ซึ่งเป็นองค์การที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์การตามทฤษฎีดั้งเดิมไม่สามารถที่จะแก้ปัญหาที่ซับซ้อนในปัจจุบันได้ องค์การต้องมีความยืดหยุ่น ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์ นวัตกรรม จะเป็นองค์การที่สามารถรองรับสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนและเป็นสิ่งที่ท้าทายขององค์การสมัยใหม่ ในลำดับแรก โครงสร้างองค์การที่เป็นทางเลือกของระบบราชการมี 2 รูปแบบคือ โครงสร้างที่สามารถรองรับสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนและเป็นสิ่งที่ท้าทายขององค์การสมัยใหม่ ในลำดับแรก โครงสร้างองค์การที่เป็นทางเลือกของระบบราชการมี 2 รูปแบบ คือโครงสร้างแบบโครงการ (Project Design) และโครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix Design) ต่อมาได้มีองค์การแบบเครือข่าย (Network Design) องค์การแบบแนวราบ (Matrix Design) และองค์การเสมือนจริง (Virtual Organization) โดยเฉพาะโครงสร้างแบบเมทริกซ์นั้น นิยมใช้ในองค์การภาครัฐในปัจจุบัน เพื่อรวมบุคลากรจากฝ่ายต่างๆ ผนึกกำลังร่วมกันทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์การที่ต้องการระดมความสามารถที่หลากหลาย เป็นการผนึกกำลัง (synergy) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์การ<sup>52</sup> อย่างไรก็ตาม องค์การในลักษณะต่าง ๆ จะมีประสิทธิผลหรือไม่ ต้องยึดแนวทางหลักในการจัดโครงสร้างองค์การ 3 ประการ ดังนี้ 1) ความง่าย กล่าวคือ ไม่ควรจัดให้มีแผนงานมากจนเกินไป หรือมีสายการบังคับบัญชาที่ยาวเกินไป เพราะจะทำให้เกิดความซับซ้อนในการบริหาร การจัดโครงสร้างองค์การที่ดีควรจะง่าย ๆ เท่าที่จะเป็นไปได้ การสร้างแผนงานที่มากเกินไปจะเพิ่มค่าใช้จ่ายทางการบริหารเพิ่มขึ้นและนำไปสู่ระบบราชการที่ไม่มีความจำเป็น 2) ความสัมพันธ์ทางด้านองค์การต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร กล่าวคือ ต้องมีแผนผังการจัดองค์การอย่างเป็นทางการ และทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่าง ๆ มีความชัดเจนแสดงให้เห็นสายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบชี้ให้เห็นสายการบังคับบัญชา เพื่อช่วยขจัดความไม่กล้าตัดสินใจและการทำงานที่อาจเกิดความซ้ำซ้อนกันได้ และ 3) การประเมินโครงสร้างองค์การ การจัดแผนงาน ไม่ควรมองว่าเป็นงานที่เสร็จสิ้นเพราะสภาพแวดล้อมทางการบริหารเปลี่ยนแปลงได้อยู่เสมอ อาจต้องมีการสร้างแผนกใหม่ รวมแผนกเข้าด้วยกันหรือบางแผนกอาจถูกยกเลิก การจัดแผนงานจึงควรได้รับการศึกษาอยู่เสมอ<sup>53</sup> จากการศึกษาวิจัยที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของ

<sup>51</sup> B. J. Hodge and William P. Anthony, **Organization Theory**, 4th ed. (Boston: Allyn and Vacon, 1990), 374.

<sup>52</sup> Fred Luthans, **Organization Behavior**, 9th ed. (New York: McGraw-Hill Companise, 2002), 115-122.

<sup>53</sup> สมยศ นาวิกการ, **การบริหาร**, (กรุงเทพฯ: ธรรมสาร, 2536), 193.

โครงสร้างองค์การและการดำเนินงานขององค์การ มินซ์เบิร์ก (Mintzberg) มีความเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การที่มีประสิทธิผล 2 ประการ คือ 1) โครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิผลจะต้องเป็นโครงสร้างที่เหมาะสมสอดคล้องกันระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ในสถานการณ์ขณะนั้นกับองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรของการออกแบบ นั่นคือ โครงสร้างขององค์การที่มีประสิทธิผลย่อมเกิดจากการออกแบบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และ 2) เขาเห็นว่าน่าจะมีตั้งสมมติฐานซึ่งอาจเรียกว่า สมมติฐานของการจัดโครงสร้าง ว่าโครงสร้างที่มีประสิทธิผลย่อมต้องการความคงที่ภายในระหว่างองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรในการออกแบบองค์การ นั่นคือโครงสร้างขององค์การที่มีประสิทธิผลย่อมเกิดจากลักษณะที่คงที่ขององค์ประกอบที่เป็นตัวแปรในการออกแบบ สรุปความเห็นทั้งสองประการแล้ว มินซ์เบิร์กมีความเห็นว่าโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิผลนั้นต้องประกอบไปด้วยลักษณะคงที่ที่สอดคล้องกันขององค์ประกอบที่เป็นตัวแปรในการออกแบบกับสถานการณ์ในขณะนั้น และเขาได้นำเสนอโครงสร้างขององค์การที่มีประสิทธิผลไว้ 5 แบบ ดังนี้ 1) แบบโครงสร้างอย่างง่าย (Simple Structure) 2) แบบระบบราชการ (Machine Bureaucracy) 3) แบบระบบราชการกึ่งวิชาชีพ (Professional Bureaucracy) 4) แบบสาขา (Division Form) 5) แบบคณะกรรมการเฉพาะกิจ (Adhocracy)<sup>54</sup> สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของอัญญา พานิช ซึ่งได้ศึกษาองค์ประกอบของประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ระดับประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า 1) องค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย (1) พฤติกรรมการบริหาร (2) ความพึงพอใจในการทำงาน (3) สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (4) เทคโนโลยี (5) ความผูกพันต่อองค์การ (6) โครงสร้างองค์การ 2) ประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏอยู่ในระดับมาก 3) ความผูกพันต่อองค์การเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ส่วนสภาพแวดล้อมภายในองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ<sup>55</sup> และสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยในเรื่องโครงสร้างองค์การของจิราภรณ์ จันทร์สุพรรณ ซึ่งได้วิเคราะห์โครงสร้างองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 ตามแนวคิดโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิผลของมินซ์เบิร์ก ผลการวิจัยพบว่า 1) โครงสร้างองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 มีการแบ่งงานทั้งแนวตั้งและแนวนอน ตามแนวมาตรฐานที่กรมสามัญศึกษาและเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2532 กำหนดไว้เป็นหลักสำคัญ โครงสร้างอำนาจการตัดสินใจตามแบบแผนมีลักษณะโน้มเอียง

<sup>54</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>55</sup> อัญญา พานิช, “องค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), ง บทคัดย่อ.

เป็นแบบรวมอำนาจ ในด้านการประสานงานหลักใช้ระบบคณะกรรมการและใช้วิธีการประสานงาน โดยตรงระหว่างผู้ปฏิบัติงาน 2) เมื่อเปรียบเทียบโครงสร้างตามแนวคิดของมินซ์เบิร์กแล้ว โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษในการวิจัยครั้งนี้ลักษณะใกล้เคียงกับโครงสร้างองค์การแบบระบบราชการ กิ่งวิชาการ<sup>56</sup> และ มูน (Moon) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับการแย่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะอย่าง พบว่าการออกแบบองค์การโดยยึดเกณฑ์ความชำนาญเฉพาะอย่าง สามารถช่วยลดระดับความล่าช้า ในการดำเนินงานได้ เนื่องจากการดำเนินงานมีความยืดหยุ่นและสามารถติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย ระหว่างสมาชิกขององค์การ<sup>57</sup> ส่วน ช่าง ช่าง และเพเปอร์ (Chang, Chang and Paper) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการส่งข้อมูลข่าวสารขององค์การที่มีการจัดโครงสร้างองค์การแบบกระจายอำนาจ พบว่ามีผลดีต่อผลการดำเนินงาน เนื่องจากการส่งข้อมูลข่าวสารสามารถดำเนินการส่งไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและหน่วยงานที่รับผิดชอบสามารถดำเนินการตัดสินใจในการดำเนินงานได้รวดเร็วเช่นกัน<sup>58</sup> และโซเลอร์ (Soler) ศึกษาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์การ และลักษณะของงานต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน 39 แห่ง ในเวสเชสเตอร์นิวเจอร์ซีย์และลองไอส์แลนด์ พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างคุณลักษณะของงานกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ องค์การที่มีโครงสร้างหลายระดับชั้นและรวบอำนาจและเป็นทางการสูง มีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การทำให้ครูขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและควมมีอิสระซึ่งส่งผลต่องานตามมา<sup>59</sup>

#### 14. องค์การแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization: HPO)

องค์การที่เป็นเลิศ หมายถึง องค์การที่มีขีดความสามารถในการแข่งขัน และสามารถส่งมอบสินค้าหรือตอบสนองความต้องการของลูกค้าและประชาชนได้อย่างยั่งยืน ซึ่ง มิลเลอร์ (Miller)

<sup>56</sup> จิราภรณ์ จันทรสุพัฒน์, “การวิเคราะห์โครงสร้างองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539), ง บทคัดย่อ.

<sup>57</sup> M.J. Moon, “The Pursuit of Managerial Entrepreneurship : Does Organization Matter?,” *Public Administration Review* 59, 1 (1999), 31-43.

<sup>58</sup> R. D. Chang, Y.W. Chang and D. Paper, “The Effect of Task Uncertainty, Decentralization and Characteristics on the Performance of AIS: An Empirical Case in Taiwan,” *Information & Management* 40,7 (2003): 691-703.

<sup>59</sup> Canrole H. Soler, n.d. อ้างถึงใน พร ภิเศก, “วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2546), 78.

ได้กล่าวไว้ว่า ระบบการทำงาน และทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนเชื่อมโยงที่สำคัญกับแนวคิด การมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ โดยระบบงานที่เป็นเลิศนั้นจะมีการออกแบบงานว่ามอบหมายงาน ให้กับบุคคลหรือทีมงานที่เป็นเลิศ ซึ่งจะนี้เป็นพื้นฐานสำคัญในการทำงานที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ทีมงานที่เป็นเลิศจะรู้จักลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้เสียของตนเป็นอย่างดี และมีเทคนิคที่จะใช้ในการแก้ปัญหาได้ นอกจากนี้ทีมงานที่เป็นเลิศจะมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปกครองตนเอง ซึ่งก็คือผู้บริหาร ต้องให้อิสระในการบริหารงานแก่ทีมงานด้วย การมุ่งสู่ทีมงานที่เป็นเลิศนี้จะสามารถดำเนินการได้ผล ในทางปฏิบัติ<sup>60</sup> ส่วน ฐิติกร พูลภัทรชีวิน กล่าวว่า องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ประกอบด้วยคุณลักษณะ ที่กล่าวไว้ในผลงานวิจัยของ ปีเตอร์สและ วอเตอร์แมน (Peter and Waterman) เรื่อง In Search of Excellent 8 ประการ ดังนี้ 1) มุ่งเน้นลงมือปฏิบัติ (Bias for Action) 2) ใส่ใจใกล้ชิดลูกค้า (Staying Close to Customer) 3) อิสระ กระจายอำนาจ จิตวิญญาณผู้ประกอบการ (Autonomy and Entrepreneurship) 4) สร้างความพึงพอใจให้พนักงานเพื่อให้พนักงานสร้างผลผลิตภาพ (Productivity Through People) 5) ใช้ค่านิยมขับเคลื่อนคนแทนกฎเกณฑ์ (Hands-on, Value Driven) 6) เลือกรักษาเฉพาะที่ชำนาญ 7) โครงสร้างเรียบง่ายไม่ซับซ้อน 8) เข้มงวดเรื่องทิศทาง ผ่อนปรนเรื่องวิธีการทำงาน ส่วนหลักการและ วิธีปฏิบัติการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ เป็นการเปลี่ยนแปลงจากองค์กรแบบดั้งเดิมไปสู่องค์กร แห่งความเป็นเลิศ มิลเลอร์ (Miller) ได้อธิบายคุณลักษณะขององค์กร เมื่อต้องการเปลี่ยนแปลงจาก แบบดั้งเดิม เป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศต้องเปลี่ยนแปลงดังนี้ 1) High Control to High Trust หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากองค์กรที่ใช้การควบคุมสูงเป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อใจ 2) Focus on Making “Thing” to Making Knowledge หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากองค์กรที่มุ่งผลิตสิ่งของ หรือบริการไปสู่องค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ 3) Individual Decision Making to Team Decision Making หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากการตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งสู่การตัดสินใจโดยทีม 4) Individual Reward to Team – based Reward หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากการให้รางวัล รายบุคคลไปสู่การให้รางวัลเป็นทีม 5) Fixed Structure to Dynamic Structure หมายถึง การเปลี่ยนแปลง จากโครงสร้างแบบตายตัวไปสู่โครงสร้างแบบยืดหยุ่น 6) Companies with Walls to Companies without Walls หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากองค์กรที่มีการปิดกั้นไปสู่องค์กรที่พร้อมเปิดรับความสัมพันธ์ จากภายนอก 7) Financial Secrecy to Open – Book Management หมายถึง การเปลี่ยนแปลง จากองค์กร ที่บุคลากรไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลทางการเงิน ไปสู่องค์กรที่บุคลากรสามารถเข้าถึง ข้อมูลทางการเงินขององค์กร เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน และ 8) Blame the

<sup>60</sup> Lawrence M. Miller, **Strategic Management**, 3rd ed (United State: McGraw-Hill., 1998), 363-380.

Person to Blame the Process หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากการตำหนิที่ตัวบุคคลไปเป็นการพิจารณาทั้งกระบวนการ<sup>61</sup>

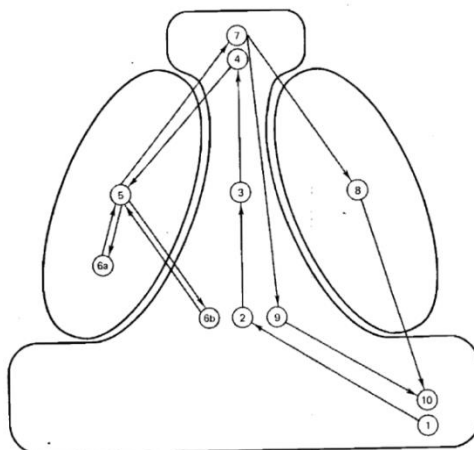
## กระบวนการขององค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy)

### 1. กระบวนการตัดสินใจขององค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy)

ในองค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) มีกระบวนการอำนวยความสะดวกอื่น ๆ สำหรับ การตัดสินใจ ผลិតสินค้าและบริการเพื่อให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น เป็นความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำหน้าที่อย่างชัดเจน กระบวนการตัดสินใจได้รับการจัดหมวดหมู่ตามความสำคัญในองค์การโดยเป็นการปฏิบัติมากที่สุด การบริหารและยุทธศาสตร์ กระบวนการตัดสินใจในองค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) ตัวอย่างเช่น เริ่มต้นด้วยพนักงานขายซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานหลักอยู่ในสำนักงานของลูกค้า แสดงที่จุด 1 ลูกค้าไม่พอใจ กับผลิตภัณฑ์ของบริษัท และแสดงให้พนักงานขายเห็นเพื่อที่จะได้รับการแก้ไข หาข้อดีในข้อเสนอแนะ แต่ขาดอำนาจในการจัดการ พนักงานขายจึงผ่านความคิดนี้ไปขึ้นอยู่กับผู้จัดการฝ่ายขาย (2) และส่งไปยังรองประธานฝ่ายการตลาด (3) และหลังจากนั้นนำประเด็นเข้าที่ประชุมผู้บริหารระดับสูง (4) ส่งผลให้มีการกระตุ้นการตัดสินใจ อันมีต้นกำเนิดมาจากผู้ปฏิบัติงานหลัก โดยมีช้อยกเว้นที่ผ่านระบบที่มีการควบคุม ตรงไปยังผู้บริหารระดับกลางเพื่อไปยังผู้บริหารระดับสูง การรับรู้อย่างเป็นทางการจึงเกิดขึ้น และประธานหัวหน้าแผนกการดำเนินงานวิจัยจะสร้างทีมงานเพื่อที่จะวินิจฉัยสถานการณ์ และออกแบบวิธีการแก้ปัญหา (5) ผู้จัดการการดำเนินงานวิจัยดึงสมาชิกที่เป็นหน่วยปฏิบัติการเฉพาะกิจ จากหน่วยงานต่างๆ และระดับ ดังนี้ ผู้จัดการในสายฝ่ายขาย สมาชิกของทีมวิจัยการตลาด นักวิเคราะห์จากงานบัญชี พวกเขาช่วยกันออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ แต่ละคนกลับไปทำหน้าที่ของเขาในการประเมินรายละเอียดเฉพาะ ตัวอย่างเช่น ประมาณการค่าใช้จ่าย (6A) และศักยภาพของตลาด (6b) หลังจากนั้นไม่นาน ผู้จัดการฝ่ายการดำเนินงานวิจัยนำเสนอผลการวิจัยต่อกลุ่มคณะกรรมการบริหาร (7) กลุ่มนี้ได้รับการอนุมัติข้อเสนอแนะ จึงให้อำนาจการตัดสินใจเชิง กลยุทธ์ ตอนนี้ขั้นตอนการดำเนินงานได้เริ่มต้น ตัวอย่างเช่น แผนกโฆษณาพัฒนาแคมเปญส่งเสริมการขายสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ (8) และผู้จัดการฝ่ายขาย (ร่วมกับนักวิเคราะห์) เตรียมแผนใหม่และงบประมาณ และระบุพนักงานจะต้องมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นในแผนกขาย (9) อยู่มาวันหนึ่ง สิบแปดเดือนหลังจากขั้นตอนการเริ่มต้น

<sup>61</sup> จูดีกร พูลภัทรชีวิน, “วิจารณ์เรื่ององค์กรแห่งความเป็นเลิศ (Thomas J. Peter & Robert H. Waterman Jr. “In Search of Excellent”)”, โฟสต์ 5, 37 (มกราคม 2553), 1.

พนักงานขายเดิมทำให้การตัดสินใจในการดำเนินงานกลับไปทำที่สำนักงานของลูกค้าของเขา ผลิตภัณฑ์ใหม่ในมือ (10)<sup>62</sup> ดังแสดงในภาพที่ 7



ภาพที่ 7 กระบวนการตัดสินใจในองค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy)

ที่มา: Henry Mintzberg, *The structuring of organizations*, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1979), 63.

## 2. กระบวนการในองค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy)

ในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อความเป็นเลิศนั้นสอดคล้องกับ ทวีศักดิ์ สุทกวาทิน กล่าวว่า องค์การที่จะบรรลุความเป็นเลิศได้นั้น ผู้บริหารต้องพยายามทำให้พนักงานทุก ๆ ระดับขององค์กรมีความรู้สึกภาคภูมิใจต่อองค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นที่จะสรรค์สร้างองค์กรให้เป็นเลิศในทุกๆ กิจกรรมที่องค์กรดำเนินการ ความรู้สึกมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ควรถูกปลูกฝังให้เป็นวิถีชีวิตหรือวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งบรรยากาศดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารองค์กรเน้นการทำงานในลักษณะการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจในการทำงาน (Empowerment) ให้กับพนักงานทุก ๆ ระดับขององค์กร และเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม ดังนั้น การบริหารองค์กรให้มีความเป็นเลิศจะต้องเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และเป็นภารกิจที่ไม่มีวันจบสิ้น<sup>63</sup> นอกจากนี้ ดรักเกอร์ (Drucker) ได้เสนอวิธีมุ่งสู่ความเป็นเลิศสำหรับผู้บริหารประกอบด้วย

<sup>62</sup> Henry Mintzberg, *The structuring of organizations*, (Englewood Cliffs, N.J. :Prentice Hall, 1979), 63.

<sup>63</sup> ทวีศักดิ์ สุทกวาทิน, *การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน* (กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส, 2549), 43-44.

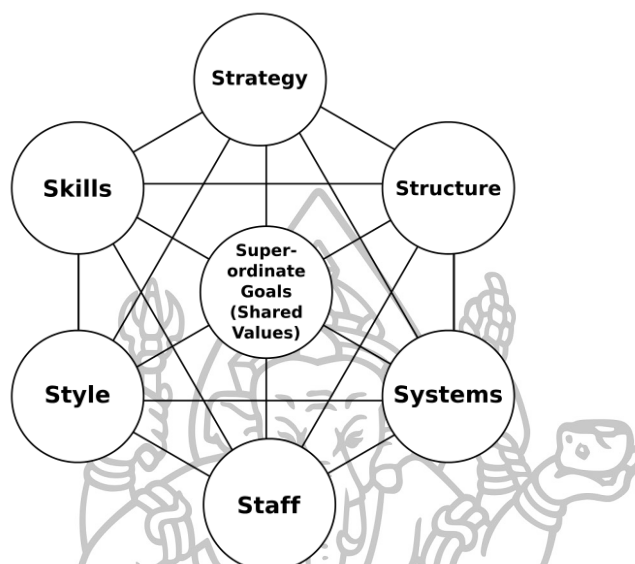


แนวทาง 3 ประการ ได้แก่ 1) ผู้บริหารควรเริ่มต้นด้วยตัวแบบที่เรียกว่า ธุรกิจในอนาคต หรือ แบบอย่างของธุรกิจอันดีเลิศ (Ideal Business) ที่เป็นแบบฉบับการดำเนินงานที่มุ่งผลลัพธ์สูงสุดจากความรู้และตลาดที่มีอยู่ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดทิศทาง (Direction) หรือเป้าหมาย (Targets) เพื่อให้ทราบถึงวิธิต่างแห่งความพยายามและผลลัพธ์ที่ได้ และจะต้องมีการกำหนดช่วงเวลา (Time Period) ว่าช่วงเวลาไหนที่จะถือว่าเป็นเวลาปัจจุบัน (Present) ของแต่ละธุรกิจที่มีความแตกต่างกัน 2) แนวทางของความพยายามมุ่งสู่สุดยอดแห่งโอกาส (Maximize Opportunities) ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่ และการดำเนินงานที่มุ่งสู่เป้าหมายที่น่าจะเป็นไปได้ และดึงดูดใจมากที่สุด ภายใต้การทุ่มเท ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ซึ่งผลลัพธ์ที่ดีเยี่ยม โดยการคาดการณ์ถึงการออกแบบธุรกิจในอนาคตบนพื้นฐานการวิเคราะห์ธุรกิจที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยเป็นการพิจารณาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (Products) ตลาด (Markets) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution Channels) ศูนย์กลางต้นทุน (Cost Centers) กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง (Activities) และความพยายามของธุรกิจ และ 3) ผู้บริหารจะต้องสะสมทรัพยากรการบริหารให้ได้มากที่สุด อันจะนำมาซึ่งหนทางแห่งโอกาส แต่หากไม่มีหนทางแล้วก็ขอให้มีการประสิทธิภาพมากที่สุดเพียงสองสามประเภทเท่าที่พอหาได้ ก็จะพอมีทางได้รับผลลัพธ์ที่ดีบ้าง<sup>64</sup>

การบริหารเพื่อความเป็นเลิศตามแนวคิดของบริษัท McKinsey เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์การบริหารองค์กร คือ แบบจำลอง 7-S McKinsey ซึ่งเป็นแบบจำลองที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานขององค์กรที่จะช่วยให้การบริหารองค์กรมีความเป็นเลิศมากยิ่งขึ้น โดยเป็นการค้นคว้าวิจัยและพัฒนาของบริษัท McKinsey ซึ่งเป็นที่ปรึกษาธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา ผลของการค้นคว้าวิจัยได้บ่งชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ หรือการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้นขึ้นอยู่กับตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างน้อยที่สุด 7 ตัว ซึ่งวีริชัย ตันติวิระวิทยา ได้กล่าวไว้ ดังนี้ 1) โครงสร้าง (Structure) 2) กลยุทธ์ (Strategy) 3) คนหรือพนักงาน (Staff) 4) สไตล์การบริหาร (Management Style) 5) ระบบและวิธีการ (Systems and Procedures) 6) คุณค่าร่วม (Guiding Concepts and Shared Values) และ 7) ฝีมือหรือทักษะ (Skills) โดยที่ตัวแปร 2 ตัวแรก คือ โครงสร้างกับกลยุทธ์ เปรียบเสมือนเป็นส่วนที่เรียกว่าฮาร์ดแวร์ของระบบคอมพิวเตอร์ คือ เป็นสิ่งที่สามารถจับต้องได้หรือมองเห็นได้ชัดเจน จึงทำให้ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นพิเศษ สำหรับตัวแปรใหม่ที่ค้นพบเท่าที่ผ่านมาผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญเพราะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ค่อยได้หรือมองเห็นภาพไม่ชัดเจน ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นส่วนที่เรียกว่าซอฟต์แวร์ของระบบคอมพิวเตอร์ ได้แก่ คนหรือพนักงาน สไตล์การบริหาร ระบบและวิธีการ คุณค่าร่วม และฝีมือหรือทักษะ ต่อมาบริษัท McKinsey ได้ปรับปรุงคำจำกัดความของตัวแปรทั้ง 7 ตัว ดังกล่าวไว้มีความถูกต้องชัดเจน

<sup>64</sup>Peter. F. Drucker, *The effective executive* (New York: Harper and Row Publishers, 1968), 146.

ยิ่งขึ้น และเรียกตัวแปรเหล่านี้ว่าเป็น โครงร่างพื้นฐาน 7-S (7-S Framework of McKinsey)<sup>65</sup> ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 9 โครงร่างพื้นฐาน 7-S ของบริษัท McKinsey (7-S Framework of McKinsey)  
ที่มา: Sieben Seven, **Summary of McKinsey's 7S model**, accessed March 17, 2015,  
available from [http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_7S.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_7S.html)

จากภาพที่ 8 จะเห็นได้ว่าตัวแปรทั้ง 7 ตัว มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีความเชื่อมโยงกันทั้งหมด ดังนั้น ความเป็นเลิศขององค์กรจะเกิดขึ้นจากความเกี่ยวพันระหว่างกันของตัวแปรทั้งหมด โดยที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับตัวแปรทั้งฮาร์ดแวร์ (Structure, Strategy) และซอฟต์แวร์ (Staff, Style, Systems, Shared Values, Skills) ซึ่งแนวความคิดของโครงร่างพื้นฐาน 7-S นี้ ยังถูกนำมาใช้เป็นพื้นฐานให้เกิดแนวความคิดการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศ จากการวิจัยของ เฮอร์ส และ วอเตอร์แมน (Peter and Waterman) ใน In Search of Excellence ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยองค์กรธุรกิจอเมริกาที่ประสบความสำเร็จ จำนวน 62 บริษัท และนำเสนอคุณลักษณะสำคัญที่ผลักดันให้องค์กรธุรกิจเหล่านั้นประสบความสำเร็จในทางธุรกิจ ซึ่งคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการ มีดังนี้ 1) มุ่งเน้นการปฏิบัติ (A Bias for Action) บริษัทดีเด่นได้มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังใน 3 เรื่อง คือ การทำองค์กรให้คล่องตัว การทดลองปฏิบัติ และการทำระบบให้ง่าย 2) มีความใกล้ชิดกับ

<sup>65</sup> วีระชัย ตันติวีระวิทยา, **ต้นตอหาความเป็นเลิศ ประสบการณ์จากบริษัทอเมริกาชั้นนำของโลก**, (กรุงเทพฯ: เอช-เอน การพิมพ์, 2534), 11-14.

ลูกค้า (Close to The Customer) บริษัทดีเด่นได้ใกล้ชิดกับลูกค้าด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านบริการ คุณภาพ และความเชื่อถือ รวมทั้งความเป็นนักหาช่องทาง และการฟังความคิดเห็นของลูกค้า 3) มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and Entrepreneurship) บริษัทดีเด่นได้ให้ความมีอิสระในการทำงานแก่พนักงานด้วยการกระจายอำนาจการดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้นเพื่อกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการ และได้พยายามส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้ช่วยกันคิดค้นสินค้าและบริการแปลกๆ ใหม่ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งมีความอดทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้น 4) เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน (Productivity Through People) บริษัทดีเด่นได้ถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรด้วยการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอย่างจริงจัง เช่น ให้เกียรติและ ความไว้วางใจแก่พนักงานทุกระดับ รวมทั้งได้ใช้มาตรการต่างๆ ในด้านบวกในการส่งเสริมจิตใจพนักงานให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา 5) สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Hand – On and Value Driven) ผู้บริหารของบริษัทดีเด่นจะลงมาสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริง ๆ มิใช่นั่งบริหารงานอยู่แต่ในสำนักงานเท่านั้น และพยายามปลูกฝังพนักงานให้มีความเชื่อมั่นในคุณค่าที่ดีต่าง ๆ 6) ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญ และเกี่ยวเนื่อง (Stick to the Knitting) บริษัทดีเด่นจะเลือกทำแต่เฉพาะธุรกิจที่ตนเองมีความถนัดหรือเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจที่ได้ทำอยู่เท่านั้น 7) รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา พนักงานอำนวยความสะดวก (Simple Form and Lean Staff) บริษัทดีเด่นได้จัดองค์กรของหน่วยงานในระดับบนด้วยการใช้รูปแบบโครงสร้างที่มีความเรียบง่าย คือ สายงานที่จัดตามประเภทของสินค้าพร้อมกับได้กระจายอำนาจให้กับแต่ละสายงานอย่างเต็มที่จึงทำให้พนักงานอำนวยความสะดวกและหน้าทำงานในสำนักงานใหญ่มีจำนวนน้อยไปด้วย นอกจากนี้ บริษัทดีเด่นยังมีความมุ่งมั่นอย่างจริงจังที่จะให้พนักงานทุกคนได้ทำงานด้านปฏิบัติการมากกว่าด้านอำนวยความสะดวก 8) เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (Simultaneous Loose – Tight Properties) บริษัทดีเด่นได้เข้มงวดในการทำให้พนักงานเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของลูกค้าคุณภาพ บริการ การสื่อความแบบไม่มีพิธีรีตอง และการคิดค้นสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ เป็นต้นขณะเดียวกันก็ได้ผ่อนปรนให้พนักงานมีความอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ และได้ใช้สิ่งที่ผ่อนปรนไปให้กลับมาควบคุมการทำงานของพนักงานอย่างรัดกุม

ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างพื้นฐาน 7-S กับหน้าที่ทางการบริหาร และคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร จึงสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบระหว่างโครงสร้างพื้นฐาน 7-S กับหน้าที่ทางการบริหาร และคุณลักษณะ  
ของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร

โครงสร้างพื้นฐาน 7-S	หน้าที่ทางการบริหาร	คุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร
1. โครงสร้าง (Structure)	(1) การจัดองค์กร เช่น การจัด แผนงาน การกระจายอำนาจ หน้าที่	(7) รูปแบบเรียงง่ายธรรมดา พนักงาน อำนวยการมีจำนวนจำกัด
2. กลยุทธ์ (Strategy)	(2) การวางแผน เช่น กลยุทธ์ นโยบาย	(2) มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (6) ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและ เกี่ยวเนื่อง
3. คนหรือพนักงาน (Staff)	(3) การบริหารงานบุคคล	(3) มีความอิสระในการทำงานและ ความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (4) เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน
4. สไตล์การบริหาร (Style)	(4) การเป็นผู้นำ	(5) สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด
5. ระบบ (Systems)	(5) การควบคุม เช่น กระบวนการ ควบคุม เทคนิคของการควบคุม	(1) มุ่งเน้นการปฏิบัติ
6. ค่านิยมร่วม (Shared Values)	(6) การจัดองค์กร การเป็นผู้นำ และหน้าที่อื่น ๆ	(5) ความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน
7. ฝีมือหรือทักษะ (Skills)	(7) การวางแผน เช่น กลยุทธ์ นโยบาย	(8) เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน

ที่มา: สมยศ นาวิการ, การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ, (กรุงเทพฯ: บรรณกิจ, 2544), 32.

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่าโครงสร้างพื้นฐาน 7-S นี้ จะสนับสนุนและคล้ายคลึงกับหน้าที่  
ทางการบริหาร อันได้แก่ การจัดองค์กร การวางแผน การบริหารงานบุคคล การเป็นผู้นำ และการควบคุม  
และยังมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารทั้ง 8 ประการตามผลการวิจัย  
บริษัทดีเด่นของ เทอร์สและ วอเตอร์แมน (Peter and Waterman) ดังกล่าว<sup>66</sup>

การบริหารการศึกษาของโรงเรียนในยุคข้อมูลข่าวสารซึ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่  
การบริการและเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต ซึ่งเป็นยุคที่สภาพแวดล้อมมีความซับซ้อนและมี

<sup>66</sup> วีระชัย ตันติวีระวิทยา, **ต้นตอหาความเป็นเลิศ** ประสบการณ์จากบริษัทอเมริกาชั้นนำ  
ของโลก (กรุงเทพฯ: เอช-เอน การพิมพ์, 2534), 25-26.

การเปลี่ยนแปลงสูง โรงเรียนต้องสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงนั้นได้ ดังนั้น โรงเรียนที่มีการบริหาร การศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) นั้น ผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนต้องสามารถสร้าง วัฒนธรรมของโรงเรียนแบบองค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) ด้วยกระบวนการดังนี้ 1) ทำให้โรงเรียน มีชีวิต (Put Dynamism Back into The Schools) 2) คัดลอกกรอบ (Encourage and Celebrate Risk Taking) 3) รื้อรอบด้วยนวัตกรรม (Foster Creative Alternatives and Innovation) 4) ทำกฎ ขึ้นมาใหม่ (Make Change The Rule, Not The Exception) 5) มองไกลไปสู่อนาคต (Become a More Forward-Looking Organization) 6) กำหนดนวัตกรรมที่โดดเด่น (Create Bolder Innovation Programs) และ 7) เน้นวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Clarify a Vision of The Future) นอกจากนี้ โรงเรียน มัธยมศึกษายังสามารถออกแบบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) โดยการ ทำประชาคมเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันให้บรรลุผลสำเร็จ (Reach Consensus on The Current Culture) การทำประชาคมเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่ต้องการในอนาคตให้บรรลุผลสำเร็จ (Reach Consensus on The Desired Future Culture) ตรวจสอบสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงและสิ่งที่ไม่ใช้วิธีปฏิบัติ (Determine What the Changes Will and Will Not Mean) ระบุเรื่องซึ่งให้ตัวอย่าง (Identify Illustrative Stories) พัฒนาแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Develop a Strategic Action Plan) และพัฒนา แผนดำเนินงาน (Develop an Implementation Plan)<sup>67</sup>

โรงเรียนต้องพัฒนาแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Develop a Strategic Action Plan) ซึ่ง จะต้องดำเนินการวิเคราะห์ว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องทำเพิ่มเติม (What should we do MORE of?) อะไรคือสิ่งที่ ควรจะเริ่มต้น (What should we START?) และอะไรคือสิ่งที่ควรหยุด (What should we STOP?) โดยการกำหนดสิ่งที่จะเริ่มต้น สิ่งที่จะหยุด และสิ่งที่จะเริ่มดำเนินการต่อไป ดังนี้ 1) กำหนดเป้าหมายที่ สามารถจะทำให้สำเร็จได้ง่าย (Identify small wins) ธรรมชาติของมนุษย์จะมีความภาคภูมิใจหาก เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จนั้น ค้นหาสิ่งที่ยากต่อการเปลี่ยนแปลงและประกาศต่อสาธารณชน ทำ การเปลี่ยนแปลงและเผยแพร่ สร้างแรงผลักดันในทิศทางที่ต้องการและยับยั้ง การต้านทาน 2) สร้าง การสนับสนุนทางสังคม (Generate social Support) ให้นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน หรือผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย (Stakeholder) เข้ามามีส่วนร่วมสำหรับการเปลี่ยนแปลงและมอบอำนาจการตัดสินใจ รับ ฟังฟังความคิดเห็นและสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ 3) กำหนดแผนการติดตามประเมินผล (Design follow-up and Accountability) ระบุกรอบเวลาสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะแล้วเสร็จในการออกแบบ การติดตามและการรายงานเหตุการณ์และพัฒนากลไกในการตรวจสอบ กำหนดเป้าหมายสำหรับ

<sup>67</sup> Kim S. Cameron, **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework** (the United States of America: Addison-Wesley, 1999), 49.

ความสำเร็จที่เพิ่มขึ้น 4) ให้ข้อมูล (Provide information) แบ่งปันข้อมูลให้ได้มากที่สุด เป็นประจำ และเป็นวงกว้างที่สุดเท่าที่ทำได้ สื่อสารให้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง ให้ข้อเสนอแนะส่วนบุคคลให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการประกาศความสำเร็จต่อสาธารณชน 5) การวัด (Measure) ระบุเกณฑ์ กำหนดระบบการรวบรวมข้อมูลและกรอบเวลาเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ของการประเมิน 6) สร้างความพร้อม (Create Readiness) โดยการระบุข้อได้เปรียบของรัฐในอนาคต ระบุข้อเสียของการไม่เปลี่ยนแปลง แสดงให้เห็นช่องว่างระหว่างประสิทธิภาพในปัจจุบันและผลการดำเนินงานที่จำเป็นต้องใช้ในอนาคต การจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมที่คุ้มค่าที่เข้ากันได้กับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ 7) อธิบายว่าทำไม (Explain Why) มีการสื่อสารว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็น 8) ฝังสิ่งไม่มีชีวิตชีวา (Hold a Funeral) กรณีสำหรับการเปลี่ยนแปลง ที่ผ่านมามีการวิพากษ์วิจารณ์ จึงควรฝังมันไว้ ซึ่งเราเป็น ส่วนหนึ่งของอดีตที่ผ่านมา ในขณะที่เราก็จะเป็นส่วนหนึ่งของอนาคตด้วย ซึ่งจะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตที่จะเป็นที่แตกต่างกัน ที่ผ่านมามีได้เลวร้าย มันเป็นเพียงความแตกต่างจากอนาคต 9) จัดเตรียมเครื่องมือหรือวิธีการไว้ให้เป็นเครื่องหมายเช่นเดียวกับแสดง การมีอยู่ของการเปลี่ยนแปลง (Implement symbolic as well as substantive change) การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุดที่มาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมคือการเปลี่ยนแปลงในสัญลักษณ์ ระบุสัญลักษณ์ที่มีความหมายว่าอนาคตใหม่ สิ่งเหล่านี้ช่วยให้ผู้คนเห็นภาพของสิ่งที่แตกต่าง ช่วยเปลี่ยนระบบการตีความทางจิตใจของผู้คนเช่นเดียวกับระบบขององค์กร และให้บางสิ่งบางอย่างสำหรับคนที่จะมีส่วนร่วม และ 10) มุ่งเน้นกระบวนการ (Focus on processes)<sup>68</sup>

การพัฒนาแผนดำเนินงาน (Develop an Implementation Plan) ซึ่งโรงเรียนสามารถพิจารณาดำเนินการโดยอาศัยกรอบแนวคิด McKinsey's 7 S คุณลักษณะ 8 ประการขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ และองค์กรสมรรถนะสูงตามหลักเกณฑ์ PMQA โดยการบริหารจัดการ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร (Structure) ให้มีลักษณะเป็นองค์กรแบบมีชีวิต (The Organic Structure) มีความยืดหยุ่นสูง เน้นกฎเกณฑ์และขั้นตอนค่อนข้างน้อย บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกว่าคุณค่า เกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจในงานที่ทำ มีความรู้สึกยืดหยุ่นพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เกิดขึ้น<sup>69</sup> การนำองค์กรมีการกระจายอำนาจและการตัดสินใจไปยังผู้ปฏิบัติงานและในทุกระดับ ยึดหลักการประสานงานและการปรับตัวร่วมกันแทนการกำหนดเป็น

<sup>68</sup> Kim S. Cameron, **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**, (the United States of America: Addison-Wesley, 1999), 97.

<sup>69</sup> Greenberg, James, & Baron, Roderick A., **Behavior in organizations**, 6<sup>th</sup> ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-hall, 1997), 524.

มาตรฐาน ดังเช่น โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure) กฎและระเบียบวิธีปฏิบัติงานจะมีน้อย มีการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการตามแนวนอน (Horizontal) และจากล่างขึ้นบน (Down – Top) ได้อย่างเสรี เป็นการจ้องการเพื่อรองรับกิจกรรมที่เกิดขึ้นเป็นการชั่วคราวภายใต้ระยะเวลาหนึ่ง ๆ ที่มีลักษณะเป็นองค์การแบบชั่วคราว (The Temporary Structure) องค์การแบบโครงการ (The Project Structure) โครงสร้างแบบทีมงาน (Team-Based Structures) ซึ่งเป็นโครงสร้างที่ยืดหยุ่น มีการทำงานเป็นทีมอย่างอิสระและพัฒนามาตรฐานแนวทางการปฏิบัติงานต่อกัน เน้นความเรียบร้อยธรรมดา ผู้บริหารเอาใจใส่อย่างใกล้ชิดกับความต้องการของบุคลากรและความซับซ้อนตามประเภทของงานที่ปฏิบัติ โดยฝ่ายอำนวยการมีจำนวนจำกัด ซึ่งเป็นการจัดโครงสร้างโดยการประสมประสานระหว่างการจัดโครงสร้างแบบหน้าที่และแบบโครงการเข้าด้วยกัน ในแนวคิดเป็นการแบ่งโครงสร้างองค์การตามหน้าที่ (Functional Structure) ที่มีอยู่เดิมในโรงเรียน และในแนวนอนเป็นการแบ่งโครงสร้างแบบโครงการ (Project Organization Structure) โรงเรียนไม่ต้องตั้งหน่วยงานใหม่เพิ่ม อาจบริหารได้หลากหลายรูปแบบ เช่น รูปแบบคณะกรรมการ รูปแบบทีมงานเฉพาะกิจ (Task Force) รูปแบบองค์กรชั่วคราว (Temporary Organization) และรูปแบบ Hollywood Model<sup>70</sup> โดยไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานอย่างถาวร เช่น ตั้งทีมงานเฉพาะกิจ (Task Force) เพื่อดำเนินงานโครงการสถานศึกษาสีขาว ปลอดภัย เสพติดและอบายมุข คณะกรรมการที่เป็นบุคลากรภายในโรงเรียนอาจประกอบด้วยครูในกลุ่มบริหารทั่วไปที่รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนหรือครูแนะแนว เป็นต้น ครูที่รับผิดชอบงานอาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้ ครูในกลุ่มบริหารงานวิชาการที่รับผิดชอบงานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ ดนตรีศึกษา พลศึกษาและสุขศึกษา และมีบุคลากรจากหน่วยงานภายนอกมาร่วมเป็นทีมงาน เช่น เจ้าหน้าที่ตำรวจ เจ้าหน้าที่สาธารณสุข ครูภูมิปัญญา ผู้เชี่ยวชาญด้านทักษะอาชีพ เป็นต้น หรือตั้งทีมงานเฉพาะกิจ (Task Force) เพื่อดำเนินงานกิจกรรมลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ เป็นต้น ซึ่งการบริหารองค์การแบบเฉพาะกิจ สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) The Operating Adhocracy เป็นการรวมเอาผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานหลักมาทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อโครงการใหม่ๆ มีนวัตกรรมในการดำเนินงาน มุ่งเป้าหมายไปที่การสร้างสรรค่นวัตกรรมหรือสิ่งใหม่ ๆ เป็นการดำเนินโครงการที่จะให้บริการแก่นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน 2) The Administrative Adhocracy เป็นการดึงเอาผู้บริหารระดับกลางมาจากหลาย ๆ หน่วยงานเพื่อมาเป็นกรรมการเฉพาะกิจ โดยมาบริหารเท่านั้น ไม่มีหน้าที่ปฏิบัติ เป็นการดำเนินโครงการที่จะให้บริการตัวเอง<sup>71</sup>

<sup>70</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), **การจัดโครงสร้างหน่วยงานของรัฐในกำกับของฝ่ายบริหาร**, (กรุงเทพฯ: เลคแอนด์ฟาวด์เท่น พรินติ้ง, 2552), 303-306.

<sup>71</sup> Henry Mintzberg, **The Structuring of Organization: A Synthesis of research**, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979), 436-339.

2. การเลือกกลยุทธ์ (Strategy) เน้นการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความใกล้ชิดกับผู้รับบริการ (Staying close to customer) ทำแต่เรื่องที่เกี่ยวข้องชาญและเกี่ยวเนื่องกัน (Stick to the knitting) มีการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หรือวางแผนในระยะยาว การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) กระตุ้นให้ทีมให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายทุกระดับและมีความเป็นไปได้สูง สร้างผลงานและสร้างคุณภาพจากจุดแข็งของโรงเรียน รวมถึงคนและทรัพยากร มีการทำงานเชิงรุกอย่างมีระบบ สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ร่วมกัน สร้างพันธสัญญา ข้อตกลงในการรับผิดชอบงาน ในหน้าที่ตามแผนงาน โครงการ โดยการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด (KPI) พัฒนาตนเองอยู่เสมอและพัฒนาคุณภาพงานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง มีวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือ เน้นเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความมั่นคงในเป้าหมาย มีความสามารถในการจัดการความเสี่ยง และมีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งแวดลอมในการปฏิบัติงาน มีกลยุทธ์ผูกใจผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Engagement) ด้วยการจัดทำแผนพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career Planning) ใช้กลยุทธ์เจริญโต (Growth) และเดินหน้า (Forward) โดยจัดโครงสร้างใหม่ ปรับสวย การบังคับบัญชาใหม่ ปรับช่วงการบังคับบัญชาให้แคบและกลยุทธ์ที่เน้นการสร้างนวัตกรรม (Innovation)<sup>72</sup> และโรงเรียนสามารถขับเคลื่อนด้วยกลยุทธ์ คือ 1) การบริการที่ได้มาตรฐาน (วิธีปฏิบัติของระบบราชการ) และ 2) โครงสร้างที่เต็มไปด้วยเครือข่ายไอที เช่น e-mail มีการประชุมทางคอมพิวเตอร์ ระบบกระดานถาวร และเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ขั้นตอนการทำกลยุทธ์มี ความเป็นระเบียบเล็กน้อย เป็นระบบการทำงานของกลุ่มดาวทำงาน<sup>73</sup> มีเป้าหมายหลัก คือการสร้างสรรคนวัตกรรมและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดลอม<sup>74</sup> ผลผลิตและฝ่ายสนับสนุน (The support staff) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ซึ่งคุณภาพกลยุทธ์ของ Adhocracy (Adhocracy Quality Strategies) มีลักษณะของกิจกรรมดังนี้ 1) ความประหลาดใจและความสุข (Surprise and delight) 2) การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ (Creating new standards) 3) การคาดการณ์ความต้องการของนักเรียน

<sup>72</sup> วิรัช สงวนวงศ์วาน, *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร Management*, (กรุงเทพฯ: เพียร์สัน, เอ็ดดูเคชัน อินโด ไชน่า, 2550), 125.

<sup>73</sup> Henry Mintzberg, *The Structuring of Organization: A Synthesis of research* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979), 446-447.

<sup>74</sup> Fred C. Lunenburg, *Organizational Structure: Mintzberg's Framework* (Sam Houston State University: International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity Volume 14, 2012), 6.



ผู้ปกครองและชุมชน (Anticipating needs) 4) การมีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) และ 5) การใช้วิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ (Finding creative solutions)<sup>75</sup>

3. การใช้สไตล์การจัดการ (Style) เน้นสัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด (Hands-on) นำองค์การโดยมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไปให้ลูกน้อง (Empower) ระดับเล็ก ๆ ตัดสินใจ ดึงความสามารถของบุคลากรมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ ใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน เป็นผู้นำแบบการแข่งขัน ผู้ริเริ่ม ผู้ประกอบการและผู้มีวิสัยทัศน์ เน้น การปรับตัวโดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ ขับเคลื่อนค่านิยมที่เน้นนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงของผลผลิตด้วยความคล่องตัว มีการสร้างนวัตกรรม วิสัยทัศน์ และทรัพยากรการผลิตใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพ กล้ายอมรับความเสี่ยงและเน้นอนาคต<sup>76</sup> มีการติดต่อและประสานงานกับหน่วยงานภายนอก แก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้น สร้างความสมดุลในการทำงานและติดตามความก้าวหน้าของโครงการ เอาใจใส่อย่างใกล้ชิดทั้งความต้องการของบุคลากรและความซับซ้อนของงานที่ปฏิบัติ<sup>77</sup> เน้นความยืดหยุ่น กระจายอำนาจ ให้ความสำคัญอิสระและการควบคุมตนเอง ปรับปรุงคุณภาพชีวิตของบุคลากรโดยเสนอโอกาสที่จะให้มีการแบ่งปันความรับผิดชอบ ในการทำงานที่การตัดสินใจและสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งการบริหารมี 2 กลุ่มกิจกรรม คือ ผู้บริหารในสายงานตามหน้าที่จะมี ความรับผิดชอบในการพัฒนาทักษะความสามารถและเทคนิคการทำงานที่ ส่วนผู้บริหารงานโครงการจะมีบทบาทความรับผิดชอบในการบริหารงานตามโครงการให้ประสบความสำเร็จเช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่ ซึ่งแต่ละบุคคลจะมี 2 บทบาท คือ บทบาทหนึ่งในฐานะผู้ร่วมโครงการ อีกบทบาทหนึ่งในฐานะผู้ปฏิบัติตามสายงาน ผู้อำนวยการโรงเรียนรวมทั้งรองผู้อำนวยการโรงเรียน (Middle Line) จะต้องเป็นหลักของความสัมพันธ์ของบุคลากร สามารถที่จะใช้การชักชวน การเจรจาต่อรอง สร้างสัมพันธ์มิตรความร่วมมือกัน สร้างความสามัคคี หลอมรวมผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนในการทำงานของทีมสหวิชาชีพ ผู้อำนวยการโรงเรียนอาจจะไม่ใช้เวลามากในการกำหนดกลยุทธ์อย่างชัดเจน แต่ใช้เวลาจัดการในช่วงทางเลือกเชิงกลยุทธ์และในการจัดการความโกลาหลอื่นๆ ที่เกิดขึ้น ต้องใช้เวลาของการจัดการที่ดีในการตรวจสอบโครงการ มีความระมัดระวัง ทำหน้าที่ส่วนใหญ่ด้านการควบคุมการทำงาน การวัด การประสานงานกับสภาพแวดล้อมภายนอก การกำหนดองค์ประกอบโครงสร้างอื่น ๆ ให้ความสนใจตัวเองซึ่งที่ชัดเจน สร้างความมั่นใจอย่างต่อเนื่อง พัฒนาการติดต่อประสานงานที่มี

<sup>75</sup> Kim S. Cameron and Robert E. Quinn, **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework** (United States of America: Addison-Wesley, 1999), 50.

<sup>76</sup> Ibid., 46.

<sup>77</sup> วิเชียร วิทยอดม, **การจัดการสมัยใหม่ Modern Management** (กรุงเทพฯ: ธนัชชการพิมพ์, 2554), 14-4.

ศักยภาพและการเจรจาต่อรองสัญญา<sup>78</sup> มีบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Roles) ซึ่งเป็นวิถีทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change agent) โดย 1) อำนาจความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง 2) การต่ออายุองค์กร และ 3) ใช้สมรรถนะการวิเคราะห์ระบบ ทักษะการเปลี่ยนแปลงองค์กร การให้คำปรึกษาและการอำนวยความสะดวก ส่วนผู้นำที่ต้องมีสมรรถนะสูง (Competency) มีความสามารถในการนำและบริหารเครือข่ายและทีมงาน<sup>79</sup> ใช้ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นมืออาชีพวางแผนแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่สุดและการให้บริการที่สามารถตอบสนอง ความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ซึ่งถือว่าเป็นบุคคลที่มีความต้องการและ ความปรารถนาที่ไม่ซ้ำกัน ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารและความเชี่ยวชาญจะนำไปสู่การแก้ปัญหาของนักเรียนโดยชอบธรรม พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตาม การมีใบอนุญาตและการรับรอง และการประกันการทุจริตต่อหน้าที่<sup>80</sup> ใช้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ มีอำนาจการตัดสินใจ และการเตรียมการทำงานที่มีความยืดหยุ่น<sup>81</sup> มีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะในแนวนอนมาก (Much horizontal specialization) จะใช้หน้าที่และฐานการตลาดสำหรับการจัดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญพร้อมกันในโครงสร้างของเมทริกซ์ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญจะถูกจัดกลุ่มในโรงเรียนสำหรับการดูแลวัตถุประสงค์สำหรับการจ้างงาน ซึ่งผู้บริหารจะพึงพาการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญ<sup>82</sup> เป็นการทำงานที่มีชีวิตของผู้มีความรู้ความชำนาญแทนผู้มีอำนาจอย่างเป็นทางการ ในโรงเรียนมีผู้บริหารมากมายที่ทำหน้าที่ผู้บริหาร คือ ผู้บริหารด้านการบูรณาการ ผู้บริหารโครงการ ซึ่งผู้บริหารอาจเป็นผู้อำนวยความสะดวกโรงเรียน ครูที่เป็นหัวหน้างานหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือครูผู้สอนอื่น ๆ ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารงาน/โครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งส่งผลทำให้ “ช่วงของการควบคุม” แคลบลง ผู้เชี่ยวชาญจะกระจายไปทั่วโครงสร้างโดยเฉพาะอย่างยิ่งในฝ่ายสนับสนุน (The support staff) และการจัดตำแหน่งการบริหารจัดการเช่นเดียวกับผู้ปฏิบัติงานหลักขององค์กร (The operating

<sup>78</sup> Henry Mintzberg, *The Structuring of Organization: A Synthesis of research*, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979), 447-448.

<sup>79</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), *การจัดโครงสร้างหน่วยงานของรัฐในกำกับของฝ่ายบริหาร*, (กรุงเทพฯ: เลคแอนด์ฟาวด์เท่น พรินติ้ง, 2552), 306.

<sup>80</sup> Timothy E. Dolan, *Revisiting Adhocracy: From Rhetorical Revisionism to Smart Mobs*, (South Korea: The Catholic University of Korea, 2010), 39-45.

<sup>81</sup> Henry Mintzberg, *The Structuring of Organization: A Synthesis of research*, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979), 458.

<sup>82</sup> Alvin Toffler, *Future Shock*, 140.

core)<sup>83</sup> พัฒนาการทำงานแบบตามหน้าที่โดยไม่ละทิ้งความสนใจที่มีต่อโครงการต่าง ๆ ช่วยให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ (Innovation) ดึงดูดบุคลากรจากส่วนงานต่าง ๆ มาร่วมกันทำงานภายใต้โครงการ เป็นการดึงความสามารถของบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด<sup>84</sup> มีการระดมบุคลากรจากหลายฝ่ายหลายแผนกมาร่วมทำงานในโครงการพิเศษ ในขณะที่ยังต้องปฏิบัติงานประจำ ซึ่งตำแหน่งจะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

4. วาระบบ (Systems) ที่มุ่งเน้นการปฏิบัติ (Bias for action) และผลลัพธ์การดำเนินการ มีการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจจะไม่มีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจนและไม่มีกฎระเบียบอย่างเป็นทางการ<sup>85</sup> มีความเป็นระเบียบแบบแผนเล็กน้อย มีการกระจายอำนาจของรองผู้อำนวยการ บุคลากร และผู้เชี่ยวชาญ<sup>86</sup> การสื่อสารอย่างมีอาชีพภายในทีมงานโครงการ การทำงานที่ใช้นวัตกรรมเป็นฐาน<sup>87</sup> มีการประสานงานโดยบุคลากรส่วนใหญ่ในโรงเรียนเพื่อให้กิจกรรมเน้นไปที่เป้าหมายของการประสบความสำเร็จ มีความเข้มข้นในการปรับตัวร่วมกัน การประสานงานจะไม่สามารถวางแผนล่วงหน้าแต่ต้องผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ การจัดการเปลี่ยนแปลงไปตามความคิดของผู้บริหารนั้น ๆ จะทำให้มีการปฏิบัติงานอย่างไรที่จะทำให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้ มีทีมงานที่มีความชำนาญการพิเศษหลากหลายสาขา ดังนั้น ในโรงเรียนจึงประกอบด้วยทีมงานหรือกลุ่มทำงาน มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานในแนวทางของทีม บุคลากรจะได้รับมอบอำนาจเต็มที่ (Empowered) ทำงานในโครงการไปโดยตลอด จะไม่มีสังกัดในฝ่ายหรือแผนกใด เมื่อหมดโครงการที่ปฏิบัติก็เปลี่ยนไปทำงานในโครงการใหม่ มีการจ้างและให้อำนาจแก่ผู้เชี่ยวชาญมืออาชีพที่มีความรู้และทักษะที่ได้รับการพัฒนาอย่างมากใน การฝึกอบรม<sup>88</sup> การปฏิบัติงานของแผนกต่าง ๆ เน้นการทำงานเป็นกลุ่ม (Team) เพื่อสนองตอบต่อความต้องการและสร้างความพอใจ

<sup>83</sup> Henry Mintzberg, *The Structuring of Organization: A Synthesis of research* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979), 436.

<sup>84</sup> ญัฐยา สิ้นตระกูลการผล, *MBA 50 หลักบริหาร* (กรุงเทพฯ: เอ็กเซเปอร์เน็ท, 2554), 10.

<sup>85</sup> Trevor Slack, *Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory* (United States of America: Human Kinetic, 1997), 100-101.

<sup>86</sup> Henry Mintzberg, *The Structuring of Organization: A Synthesis of research* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979), 432.

<sup>87</sup> Chandler and Sayles, *Managing Large Systems* (Harper and Row, New York, 1971), 15.

<sup>88</sup> Henry Mintzberg, *The Structuring of Organization: A Synthesis of*

ให้กับนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนให้ได้ผลเป็นอย่างดี ทีมงานจะเป็นผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจโดยจะทำงานตั้งแต่จุดเริ่มต้นของปัญหาไปจนกระทั่งถึงขั้นตอนสุดท้าย มีการทำงานข้ามหน้าที่ (Cross – functional) โดยมีการระบุตำแหน่งหน้าที่และข้อมูลรายละเอียดที่มีความชัดเจน เป็นทีมที่มีการอำนวยการด้วยตนเอง (Self- directed Teams) มีผู้รับผิดชอบในแต่ละกระบวนการหลักอย่างครบถ้วน ทีมงานมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น และมีการเปิดโอกาสให้สมาชิกและทีมงานได้แสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ มีเครื่องมืออุปกรณ์ มีการจูงใจการอบรมอย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน รวมถึงมีการเสริมทักษะความชำนาญที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานที่สำคัญ ๆ ทีมงานเฉพาะกิจหรือคณะกรรมการเฉพาะกิจ ไม่ต้องเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานอย่างถาวร แต่มีการระดมทรัพยากรบุคคลและอำนาจออกมาขณะที่หน่วยงานการทำงานยังคงมีอยู่ ทีมงานของโครงการเพิ่มมากขึ้น มีหน่วยปฏิบัติงานเฉพาะกิจ และโครงสร้างองค์กรที่คล้ายกันขึ้นมา การทำงานยังคงมีบ้านเป็นฐาน ให้บริการด้วยการเป็นสมาชิกในทีมชั่วคราว ทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความจงรักภักดี และเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ของผู้มีอำนาจ<sup>89</sup> มีการประสานงานโดยการปรับตัวเข้าหากันของผู้ที่เข้ามาปฏิบัติงานในโครงการ (mutual adjustment) ข้อมูลและกระบวนการ การตัดสินใจมีความยืดหยุ่นสิ้นไหลและไม่เป็นทางการ การตัดสินใจจะถูกกระจายอำนาจไปยังบุคคลที่สัมผัสกับการดำเนินงานมากที่สุดบุคลากรสามารถติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Down-Top) หรือตามแนวนอน (Horizontal) ได้อย่างอิสระเสรี ไม่มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ไม่เป็นทางการมาก มีการกระจายอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ<sup>90</sup> อำนาจมักจะอยู่กับผู้ที่มีความชำนาญ กฎและระเบียบวิธีปฏิบัติงานจะมีน้อย นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ปรับโครงสร้างตามเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่นำเข้ามาเพื่อใช้ในกระบวนการผลิตที่เป็นกระบวนการต่อเนื่อง<sup>91</sup> มีการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management:TQM) ตามแนวคิดหลักการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของ Deming และใช้การวิจัยเป็นฐาน

5. บุคลากร (Staff) เน้นให้อิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and Entrepreneurship) และสามารถเพิ่มผลผลิตโดยพนักงาน (Productivity through people) มีการแบ่งบุคลากรออกเป็นกลุ่มย่อยตามหน้าที่หรือโครงการที่ต้องมีการทำงานร่วมกันตั้งแต่เริ่มมีการ

---

Research, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979), 432-434.

<sup>89</sup> Alvin Toffler, *Future Shock*, 132-137.

<sup>90</sup> วิเชียร วิทยอุดม, *การจัดการสมัยใหม่ Modern Management*, (กรุงเทพฯ: ธนธัการพิมพ์, 2554), 14-11.

<sup>91</sup> วิรัช สงวนวงศ์วาน, *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร Management*, (กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชัน อินโด ไชน่า, 2550), 125-126.

ป้อนงานเข้าไป (Input) จนกระทั่งได้ผลลัพธ์ออกมา (Output) ส่วนที่เป็นหัวใจ ได้แก่ ฝ่ายสนับสนุน (The support staff) ซึ่งก็คือกลุ่มคนที่ให้การช่วยเหลือ สนับสนุนทางอ้อมต่อโรงเรียนและฝ่ายปฏิบัติงานหลัก (The operating core) ได้แก่ ครูผู้สอน<sup>92</sup> แต่ละคนมีมุมมองที่กว้าง มีความเชี่ยวชาญและมีมาตรฐานการทำงานสูง ผู้บริหารบูรณาการและตำแหน่งผู้ประสานงานได้รับการจัดตั้งขึ้นเพื่อประสานงานระหว่างหน่วยงานและทีมงานโครงการ ครูผู้สอนสามารถทำหน้าที่ในการบริหารงานและปฏิบัติงานการสอนไปด้วยกัน (ครูผู้สอนมักจะกลืนไปกับงาน) และครูผู้สอนจะทำหน้าที่ในการประสานงานส่วนต่าง ๆ แต่จะกระจายในโครงการ ซึ่งมีขนาดใหญ่เพื่อสนับสนุนโครงสร้างที่ซับซ้อน ผู้บริหารระดับกลางในสายงานหลักจะกลืนไปกับงานในโครงการเช่นเดียวกับกลุ่มคนที่เป็นผู้ชำนาญการ (The technostructure) ซึ่งได้แก่ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่รับผิดชอบในการกำหนดมาตรฐานของงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน เช่น หัวหน้างานวิชาการ หัวหน้างานประกัน หัวหน้างานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เป็นต้น ซึ่งกลืนไปในงานของโครงการ และมีขนาดเล็กเพราะมีผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียน มีส่วนร่วมที่ไม่ใช่งานประจำและใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย<sup>93</sup> ผู้บริหารเป็นสมาชิกทำงานของทีมงานโครงการซึ่งมีความรับผิดชอบพิเศษที่จะทำให้เกิดการประสานงานในฐานะที่ทำหน้าที่เป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าที่จะเป็นผู้บังคับบัญชา อิทธิพลที่เกิดจากความเชี่ยวชาญและทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีมากกว่าจากตำแหน่งอย่างเป็นทางการ ผู้มีอำนาจอย่างเป็นทางการมีความสำคัญลดลง ฝ่ายสนับสนุน (The support staff) มีบทบาทสำคัญ<sup>94</sup> มีการบูรณาการด้านการวิเคราะห์ในกลุ่มคนที่เป็นผู้ชำนาญการ ผู้ประกอบการ และฝ่ายสนับสนุน (The support staff) ผู้ที่เข้ามาร่วมโครงการจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในงานของตนเองมากจึงเข้ามาร่วมงาน โดยจะต้องใช้ความรู้ความชำนาญที่มีอยู่มาทำงานให้เกิดประโยชน์กับทีมงานโครงการ การได้ร่วมงานในโครงการจึงเกิดจากความรู้ความสามารถของบุคคล ซึ่งทางโครงการต้องการความรู้ความชำนาญดังกล่าวมาใช้ในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานในโครงการจึงเป็นผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมในสาขาของตนมาอย่างดีและมีการฝึกอบรมเพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ จะมีความเป็นทางการในการปฏิบัติงานน้อย การจัดกลุ่มงานส่วนใหญ่จะจัดกลุ่มงานตามหน้าที่และตามตลาด (Functional and market) ในระดับกลางมีการฝึกอบรมเป็นอย่างมากและกลุ่มที่สำคัญในการดำเนินงานองค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) เป็นครูผู้สอน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือ

<sup>92</sup> วันชัย มีชาติ, *การบริหารองค์การ*, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ: สามลดา, 2556), 236.

<sup>93</sup> Fred C. Lunenburg, *Organizational Structure: Mintzberg's Framework*, (Sam Houston State University: International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity Volume 14, 2012), 6.

<sup>94</sup> Henry Mintzberg, *The Structuring of Organization: A Synthesis of research*, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979), 440.

หัวหน้ากลุ่มบริหารงาน (The middle line) และบุคลากรที่เรียกว่าฝ่ายสนับสนุน (The support staff) อาจต้องใช้ตำแหน่งที่เหมาะสมควบคู่ไปกับผู้เชี่ยวชาญ ด้านการดำเนินงานในที่ทีมงานโครงการ จะต้องพัฒนาระหว่างการบริหารและระดับการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถแลกเปลี่ยนบทบาทได้อย่างอิสระ มีการพัฒนาการประชุมเชิงปฏิบัติการ ครูผู้สอนอาจจะถูกตัดทอน ด้วยเหตุดังนี้ 1) เมื่อองค์กรมีความต้องการในนวัตกรรมเป็นพิเศษ หรือการแข่งขันที่รุนแรงของผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยีแบบใดนามิก ในการดำเนินงานอาจจะมีการจัดตั้งเป็นองค์กรที่แยกต่างหาก 2) ครูผู้สอน (The operating core) อาจจะทำไปด้วยพร้อมกัน ส่งผลกับการเซ็นสัญญาจ้างกับองค์กรอื่น ๆ ซึ่งจะทำให้องค์กรมีอิสระในการให้ความสนใจกับการพัฒนางาน 3) ครูผู้สอน (The operating core) สามารถที่จะทำงานด้วยตัวเองโดยอัตโนมัติ เป็นอิสระจากการกำกับดูแลโดยตรงของการบริหาร มุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลโดยทีมงานเป็นที่ยอมรับในฐานะหน่วยปฏิบัติการเฉพาะกิจ เป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีทักษะความชำนาญด้านต่าง ๆ เพิ่มพูนความรู้ทางวิทยาศาสตร์และทางเทคนิค ผู้เชี่ยวชาญมีขอบเขตความรู้ ความคิด ความสนใจที่ต่างกันมาทำงานร่วมกันเพื่อดำเนินการโครงการ มีการจัดการด้วยตนเอง ทีมงานมีความชำนาญการพิเศษหลากหลายสาขา<sup>95</sup> มีการบรรจุบุคลากรโดยผู้เชี่ยวชาญอิสระที่ทำงานร่วมกันได้โดยไม่ต้องพัฒนาภาวะเทียบหรือมาตรฐานของทักษะ<sup>96</sup> หน่วยปฏิบัติการเฉพาะกิจและทีมชั่วคราวยังหมายถึงการที่บุคคลมีที่อยู่ในหลายองค์กร คณะกรรมการที่ปรึกษาซึ่งเป็นผู้ที่จะช่วยให้นโยบายในอนาคตเป็นรูปร่าง ในการดำเนินงานขององค์กรเฉพาะกิจ (Adhocracy) จะมีรองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มงาน (The middle line) ฝ่ายสนับสนุน (The support staff) ซึ่งมีปริมาณมาก กลุ่มคนที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ (The technostructure) ครูผู้สอน (The operating core) ซึ่งครูผู้สอนนี้จะถูกเก็บไว้ในการตัดทอน และยังมีผู้อำนวยการโรงเรียน (The strategic apex)<sup>97</sup>

6. โรงเรียนมีค่านิยมร่วม (Shared value) มีความเชื่อมั่นในคุณค่าของนวัตกรรมเป็นแรงผลักดัน (Value Driven) จึงเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้เป็นอย่างดีโดยอาศัยการประยุกต์ใช้ความเชี่ยวชาญที่มีความซับซ้อน เปิดใจกว้างมีความไว้วางใจ การร่วมมือกัน เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การให้อำนาจความรับผิดชอบและทำให้มีความพึงพอใจ ส่งเสริมความคล่องตัว เน้นความสนใจและการตอบสนองที่รวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของ

<sup>95</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), **การจัดโครงสร้างหน่วยงานของรัฐในกำกับของฝ่ายบริหาร** (กรุงเทพฯ: เลคแอนด์ฟาวด์เท่น พรินติ้ง, 2552), 306.

<sup>96</sup> Hans Siggaard Jensen, **The organisation of the university**, (EPOKE, Department of Education, Aarhus University, 2010), 13-14.

<sup>97</sup> Henry Mintzberg, **The Structuring of Organization: A Synthesis of research**, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979), 441.

นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ซึ่งถือว่าเป็นบุคคลที่มีความต้องการและความปรารถนาที่ไม่ซ้ำกัน ความเป็นมืออาชีพของผู้มีอำนาจและความเชี่ยวชาญจะนำไปสู่การแก้ปัญหาให้นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนโดยชอบธรรม เน้นทีมงานและความร่วมมือกัน มีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ ความรอบรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี มีความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม สิ่งที่ยึดติดเข้าด้วยกันในองค์กรคือความมุ่งมั่นที่จะทดลองและนวัตกรรม ผู้นำเป็นผู้ริเริ่มมีความเข้มแข็ง มีความคิดสร้างสรรค์และกล้าที่จะยอมรับความเสี่ยง เน้นการเจริญเติบโตในระยะยาวการแสวงหา ทรัพยากรใหม่ ผลประโยชน์ที่มีลักษณะเฉพาะหรือเป็นเอกลักษณ์ และผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคลและความเป็นอิสระ มีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา นวัตกรรมและความคิดใหม่ในการสร้างตลาดใหม่ ลูกค้าใหม่ และโอกาสใหม่ ๆ<sup>98</sup>

7. ผู้บริหารมีทักษะ (Skills) ที่เข้มงวดและผ่อนคลายในเวลาเดียวกัน (Simultaneous loose-tight properties) สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี (Ability to work with others ) คอยให้ กำลังใจผู้อื่น (Energizer) เป็นหมุดเชื่อมโยงให้งานสำเร็จ (Connector) สามารถถ่ายทอดทักษะใน การปฏิบัติงานและมีทักษะของผู้บริหาร (Management Skills) เป็นนักคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinker) มีความเข้าใจถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันหรือการตัดสินใจ กำไรและ การวัดผลงาน รวมทั้งจะต้องมีวิสัยทัศน์สร้างสรรค์ (Creative Vistion) ซึ่งจะนำไปสู่นวัตกรรมที่สามารถ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีภาวะผู้นำและสามารถบริหารการ เปลี่ยนแปลงได้ (Change Management) ติดตามสถานการณ์ กฎหมาย ติดตามความเปลี่ยนแปลง ติดตามข้อมูล และนำไปปรับเป็นแผนงานหรือโครงการให้ได้ ผู้บริหารต้องมีทักษะการบริหารที่สำคัญ (Critical Management Skills) ดังนี้

7.1 การบริหารนวัตกรรม (Managing innovation) เป็นผู้ที่ให้กำลังใจในการคิดค้น ขยายทางเลือกจนกลายเป็นความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น และอำนวยความสะดวกในการสร้างความคิด ใหม่ โดยดำเนินการ ดังนี้ 1) จัดตั้งระบบการลงโทษที่เหมาะสม 2) สร้างเป้าหมายและจัดเตรียม บุคคลรับผิดชอบสำหรับการผลิตความคิดสร้างสรรค์ 3) แบ่งปันความคิดร่วมกันหรือความคิดผสม เหตุการณ์สำคัญ เช่น งานแสดงสินค้าภายใน หน่วยปฏิบัติการเฉพาะกิจข้ามกลุ่มงาน การประชุม 4) การจัดตั้งเขตการปฏิบัติแยกออกจากการทำงานประจำวันตามปกติ การแสดงออกซึ่งความคิดใหม่ ๆ และการทดลองที่มีต้นทุนต่ำในรูปแบบทีมงานและหน่วยปฏิบัติการเฉพาะกิจ 5) ตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ เกี่ยวกับการร้องเรียนและความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ใช้ความคิดกระตุ้นให้เกิด

<sup>98</sup> Kim S. Cameron and Robert E. Quinn, **Diagnosing and Changing**

วิธีการต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา 6) ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในหมู่บุคลากร 7) กำหนดความคาดหวังในนวัตกรรมจากบุคลากร สร้างบรรยากาศให้บุคลากรรู้สึกอิสระ 8) สะท้อนความคิดกลับจากผู้ร่วมทำงานเกี่ยวกับอุปสรรคในการสร้างความคิดใหม่ 9) กำหนดภาพความสำเร็จ ประกาศเผยแพร่ความสำเร็จ จัดหาวิธีให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการใหม่ที่ประสบความสำเร็จหรือผลิตภัณฑ์ที่จะเก็บเกี่ยวผลตอบแทนจากนวัตกรรมที่สร้างขึ้น 10) สนับสนุนให้รางวัล และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 11) เน้นวิธีการทำงานที่ประสบความสำเร็จมากกว่าสิ่งที่จะประสบความสำเร็จในแง่ของวิธีการใหม่สร้างผังกระบวนการ ส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงในวิธีแรกและสิ่งที่จะเป็นไปตามธรรมชาติ 12) พิจารณาถึงปัญหาที่ยาก ค้นหาสาเหตุของปัญหา สร้างความคิดใหม่สำหรับการแก้ปัญหา และ 13) พยายามใช้นำร่องความคิดพื้นฐานในครั้งแรกอย่าปฏิบัติทั้งองค์กรจนกว่าจะได้ทดลองครั้งแรกบนพื้นฐานขนาดเล็ก

7.2 การบริหารอนาคต (Managing the future) เป็นการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในอนาคตและการอำนวยความสะดวกของความสำเร็จ โดยดำเนินการ ดังนี้ 1) จัดเตรียมการประชุมนอกสถานที่กับผู้ได้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อให้ชัดเจนในวิสัยทัศน์ ชี้แจงการใช้ถ้อยคำและหลักการที่สำคัญ และสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับการบรรลุวิสัยทัศน์ เน้นการมีส่วนร่วม 2) จัดทำรายการของสิ่งกีดขวางที่เป็นอุปสรรคต่อสิ่งที่คาดหวังว่าจะประสบความสำเร็จในอนาคต สิ่งที่เป็นจุดยืนในความสำเร็จที่โดดเด่น พิจารณาแต่ละเรื่องในแต่ละรายการ การตีความแต่ละอุปสรรคซึ่งเป็นหนทางนำไปสู่ความสำเร็จซึ่งเป็นโอกาสที่จะสามารถเอาชนะอุปสรรคได้ 3) ติดตามแนวโน้มและ การคาดการณ์สำหรับอนาคต ไม่ติดอยู่กับความคิดโดยอัตโนมัติในระยะสั้น 4) ระบุงค์การที่ทันสมัยที่มีแนวโน้มที่จะเป็นโครงการในอนาคตสำหรับโรงเรียน 5) ได้รับการมีส่วนร่วมจากผู้อื่นในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ 6) เขียนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นข้ออย่างชัดเจนว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องการจะเป็นในห้าปี (ซึ่งแตกต่างจากวิสัยทัศน์ขององค์กร) 7) ดำเนินชีวิตที่เป็นตัวอย่างตามหลักการของวิสัยทัศน์เป็นตัวอย่างสิ่งที่เชื่อมโยงได้ และเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่น 8) เป็นตัวอย่างความคืบหน้าของสิ่งที่เป็นเรื่องราวหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรซึ่งแสดงวิสัยทัศน์ในอนาคต เผยแพร่เรื่องราวการสร้างแรงบันดาลใจอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเพื่อให้ประชาชนได้เป็นส่วนหนึ่งที่ร่วมกำหนดความสำเร็จในองค์กร 9) มีการติดต่อสื่อสารวิสัยทัศน์ในอนาคตบ่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง และหลากหลายวิธี ทั้งรูปแบบการเขียนและการแสดงออกโดยพฤติกรรม 10) เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาพูดและอธิบายวิสัยทัศน์ เน้นความรับผิดชอบในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ 11) ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ต้องให้เกียรติอดีตที่ผ่านมา อย่าทิ้งจุดแข็งและความสำเร็จที่ผ่านมาในขณะที่มีการสร้างอนาคตใหม่ เป็นวิสัยทัศน์ที่ก้าวไปข้างหน้าและทิศทางใหม่ได้มากขึ้นจากเดิม 12) ให้ผู้ได้บังคับบัญชาสร้างวิสัยทัศน์ของตัวเอง ซึ่งสอดคล้องกับหลักการพื้นฐานและค่านิยมของวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยรวม การรายงานวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลและหน่วยงานควรระบุคุณลักษณะและภารกิจของแต่ละหน่วยงานและบุคคลที่ไม่ซ้ำกัน 13) ตรวจสอบให้แน่ใจว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรประกอบด้วยคำบรรยายเรียบง่าย ภาษาตรงไปตรงมา



สั้นพอที่จะจำ และใช้คำคุณศัพท์หรือกริยาชัดเจนและภาษาที่ลึกซึ้ง ภาษาของวิสัยทัศน์ควรจับหัวใจ เช่นเดียวกับจิตใจของคนในโรงเรียน แต่ไม่ใช่ภาวะที่น่ารักหรือคติพจน์ที่เป็นกลาง 14) เชิญบุคคลที่จะท้าทายวิสัยทัศน์และการปรับเปลี่ยนในส่วนที่กำหนดไว้ แต่ต้องจดจำ ซึ่งช่วยให้ผู้ที่ใช้วิสัยทัศน์มีคู่มือในการดำเนินการบนพื้นฐานของความมีอิสระ และ 15) ให้โอกาสสำหรับผู้ที่ดำเนินการเพื่อวิสัยทัศน์ต่อสาธารณชน มีความรับผิดชอบต่อสาธารณชนนำเสนอ

7.3 บริหารการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Managing continuous improvement) สนับสนุนให้เกิดการวางแผนทางไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีความยืดหยุ่น มีการผลิตและการเปลี่ยนแปลงในชีวิตการทำงานของตนเอง โดยดำเนินการ ดังนี้ 1) มีมาตรการปรับปรุง ไม่เพียงแค่งานหรือความสำเร็จของเป้าหมาย 2) สร้างระบบการให้รางวัลที่ยอมรับกันได้และปรับปรุงการยกย่อง 3) ระบุในรายละเอียดงานของทุกความคาดหวังว่าการสร้างความคิดสำหรับการปรับปรุงเป็นความรับผิดชอบที่ไม่มีที่สิ้นสุด ไม่เพียงแต่คาดว่าจะทำผลงานได้อย่างสมบูรณ์แบบ แต่จะยังคงคาดว่าจะปรับปรุงให้ดีขึ้น 4) สร้างระบบในการที่จะให้ข้อเสนอแนะภายในสี่สัปดาห์ 5) ถูกต้องตามกฎหมายและรับทราบการปรับปรุง สิ่งที่สำคัญคือจะไม่มีการปรับปรุงที่มีขนาดเล็กเกินไป 6) ให้พัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นคุณลักษณะสำคัญของวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับโรงเรียน 7) แต่งตั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาสำรองเป็นบางครั้ง คิดสังเคราะห์ และไตร่ตรอง เริ่มการติดตามกิจกรรมอย่างรวดเร็วเป็นประจำเพื่อให้มีความคิดที่สามารถสร้างขึ้นสำหรับการปรับปรุงสภาพที่เป็นอยู่ 8) ให้การทำงานในการปรับปรุงกระบวนการมีความสำคัญสูงกว่าการทำงานเกี่ยวกับผลผลิตหรือการปรับปรุงผลลัพธ์ 9) ตรวจสอบให้แน่ใจว่าทุกคนมีการตรวจสอบตัวเองหรือของผู้อื่น หรือเป็นผู้ตรวจสอบความผิดพลาดของทุกคน ซึ่งควรได้รับการแก้ไขโดยบุคคล ตรวจสอบให้แน่ใจว่าบุคคลได้รับผลสะท้อนกลับเกี่ยวกับการเรียนรู้และจากความผิดพลาดของตนเอง 10) ให้รางวัลและยอมรับการปรับปรุงแนวความคิดเช่นเดียวกับความคิดที่มีความสำคัญหรือมีอิทธิพล ให้การตอบแทนสำหรับความสำเร็จตามเป้าหมาย 11) ทำให้มันง่ายสำหรับบุคลากร เช่นเดียวกับนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน จะบ่นและให้ข้อเสนอแนะ ให้สันนิษฐานว่าการบ่นข้อมูลมากขึ้นจะดีกว่าและกระตือรือร้นแสวงหาความคิดการปรับปรุงจากบุคลากรและนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน 12) ให้นักเรียนในสิ่งที่ต้องการเป็นครั้งแรก ทุกเวลา แล้วทำงานต่อไปโดยเกินความคาดหวังเหล่านั้น ความประหลาดใจและความสุขของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ที่มีระดับของการบริการที่นักเรียนไม่เคยจะมีความคาดหวังหรือได้รับการร้องขอ 13) มีหน่วยงานการตรวจสอบตามปกติของแต่ละหน่วยงานในโรงเรียน ซึ่งจะหาวิธีที่จะปรับปรุง ใช้ทีมข้ามกลุ่มงาน แม้กระทั่งบุคคลภายนอก เพื่อให้ได้มุมมองใหม่ช่วยสร้างความคิดใหม่ 14) สร้างประสิทธิภาพ ที่ผ่านมาเป็นมาตรฐานกับที่สามารถวัดความสำเร็จ แม้ว่าจะเป็นสิ่งที่ดีที่สุดในการดำเนินธุรกิจ แทนที่มาตรฐานภายนอกที่มีมาตรฐานภายในของการปรับปรุง 15) แสดงการขอบคุณอย่างต่อเนื่องสำหรับการทำงาน ความคิดและความพยายามของบุคลากร 16) อย่าปล่อยให้สี่สัปดาห์ผ่านไปโดยปราศจากการร้องขอของนักเรียนบางคนในสิ่ง

ที่ต้องการ งามอย่างต่อเนื่องซึ่งจะผลิตความคิดที่หลังไหลซึ่งเกิดขึ้นตลอดเวลา และ 17) ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในรูปแบบการดำเนินชีวิตของตนเอง วิธีชีวิตส่วนตัว เช่นเดียวกับในการทำงาน ที่สามารถปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และเผยแพร่แสดงออกมา<sup>99</sup>

นอกจากนี้ต้องมีทักษะการจัดการข้อมูลส่วนตัว (Management Skills Profile) ซึ่งมีบทบาทในความเป็นผู้นำในวัฒนธรรม adhocracy (Adhocracy Culture Leadership Roles) ดังนี้ 1) ฉลาด เป็นผู้ริเริ่มและมีความคิดสร้างสรรค์ เป็นผู้วาดภาพการเปลี่ยนแปลง คาดหมายอนาคตที่ดีกว่า และสร้างความหวังให้กับผู้อื่น มีการติดตามนวัตกรรมและการปรับตัวอย่างแข็งขัน 2) มีวิสัยทัศน์ในอนาคตที่เน้นการคิด เน้นสิ่งที่องค์กรควรจะเป็นและมีความเป็นไปได้ ทิศทางเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของกิจกรรมในปัจจุบัน<sup>100</sup> โรงเรียนมัธยมศึกษาที่ต้องการเปลี่ยนลักษณะองค์การแบบดั้งเดิมเป็นการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) สามารถใช้กระบวนการดังนี้ 1) วิเคราะห์ค่านิยมขององค์การที่เน้นการบริหารอนาคต 2) วิเคราะห์วิสัยทัศน์ที่สำคัญในปัจจุบัน สร้างแรงบันดาลใจสำหรับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) ใช้กระบวนการวางแผนดำเนินการในระยะเวลาห้าปี โดยยึดสมมติฐานในปัจจุบัน 4) เปลี่ยนจากโครงสร้างแบบลำดับชั้นไปยังโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นที่เน้นความรวดเร็วและความคล่องตัว 5) ระบุปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่ที่สำคัญที่เป็นความกังวลในโรงเรียน 6) คาดเดา ความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน 7) ให้นำหน่วยปฏิบัติการเฉพาะกิจคิดกลยุทธ์ใหม่ สำหรับขยายตลาดและพัฒนาโครงการใหม่ 8) สร้างแนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ค้นหาแนวทางที่จะดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ 9) จัดประชุมเพื่อตรวจสอบและสำรวจผลกระทบของแนวคิดสำหรับการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน 10) ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกสาขาหรือหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนแรกของกระบวนการออกแบบ 11) พัฒนาระบบที่จะให้การส่งเสริม การวัด และการให้รางวัล 12) ประเมินพฤติกรรมโดยรวมของโรงเรียน 13) พัฒนาโปรแกรมการศึกษาในเรื่องของการสร้างและการใช้การเปลี่ยนแปลง 14) ตรวจสอบความเป็นไปได้ของการจัดงานขับเคลื่อนภายนอกมากกว่าหน้าที่ภายในปัจจุบันโดยนำข้อมูลเกี่ยวกับการปรับปรุงกระบวนการและการรื้อปรับระบบขององค์การมาใช้ 15) กำหนดบุคคลที่นำแนวความคิดการเรียนรู้ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพมาทำการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาศักยภาพขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ 16) จัดให้บุคลากรทุกคนผ่านโปรแกรมการฝึกอบรมที่มีการใช้งานจริงของความคิดสร้างสรรค์ มีเหตุผลเชิงกลยุทธ์เพื่อการตอบสนองที่เพิ่มขึ้นและหลักการพื้นฐานของนวัตกรรมขององค์กร 17) มีซีอีโอควบคุมการสัมภาษณ์กลุ่มกับ

<sup>99</sup> Kim S. Cameron and Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, (United States of America: Addison-Wesley, 1999), 185-224.

<sup>100</sup> Ibid., 128.

ผู้บริหารระดับกลางในการกำหนดวิธีการที่ดีที่เข้าใจทิศทางของโรงเรียน รวบรวมคำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการที่จะทำให้ทิศทางชัดเจนมากขึ้น 18) สำรวจการใช้เทคโนโลยีใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างทางเลือกใหม่ได้เร็วซึ่งขึ้นอยู่กับความหลากหลายของแหล่งข้อมูล 19) ให้ความสำคัญกับความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน รวมทั้งสร้างความท้าทายและความสุขในการบริการ 20) ติดตามตลอดระยะเวลาในการเป็นผู้นำในองค์กรเพื่อใช้ในการวางตำแหน่งขององค์กรในอนาคตเมื่อเทียบกับการรับมือกับในปัจจุบัน 21) จัดเตรียมการทดลองและ "จัดงานแสดงผลผลิต" ภายในโรงเรียน ที่ช่วยให้บุคลากรกระทำในสิ่งที่ดึงดูดความสนใจของผู้อื่นขึ้นมาใหม่ 22) พัฒนาผลตอบแทนและให้การสนับสนุนที่จะช่วยให้ความคิดใหม่ได้รับการพัฒนาและถูกนำมาใช้<sup>101</sup>

กล่าวโดยสรุป โรงเรียนมัธยมศึกษาในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงสูงต้องสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงนั้นได้ โดยใช้รูปแบบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) ใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา ปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง มีอิสระ มีความสามารถในการปรับตัว มีการตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว ดึงความสามารถของบุคลากรมาใช้ จัดตั้งเป็นทีมงานลักษณะชั่วคราวหรือพร้อมที่จะยุบทิ้ง กระจายอำนาจในการตัดสินใจ กฎเกณฑ์ระเบียบและวิธีปฏิบัติ ไม่มีความแน่นอน มีการสื่อสารแบบทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทีมงานเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความสามารถหลากหลาย มีการประสานงานแบบปรับตัวยืดหยุ่นเข้าหากัน มีการจัดตั้งองค์กรย่อยเสมือนเป็นหน่วยงานหนึ่งในองค์กร มีการสร้างแรงจูงใจและประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้แฟ้มสะสมผลงาน (Portfolio) เป็นเครื่องมือ ผู้บริหารโครงการมีความสามารถสูง ผลสำเร็จขึ้นอยู่กับทักษะความสามารถของบุคคล มีการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน (Working Relationships) เป้าหมายหลัก คือ การส่งเสริมให้เกิดการปรับตัว มีความยืดหยุ่น และมีความคิดสร้างสรรค์ ตัวแปรที่สำคัญ ได้แก่ โครงสร้างที่มีชีวิต มีความเป็นระเบียบแบบแผนเล็กๆ น้อยๆ ของพฤติกรรม เชี่ยวชาญงานที่สูงในแนวนอนซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ เป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในหน่วยงาน มีความเชื่อมั่นในอุปกรณ์ที่ประสานงานที่ส่งเสริมกลไกในการปรับตัวร่วมกัน และเป็นการดำเนินงานของผู้เชี่ยวชาญ ในการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) โรงเรียนต้องจัดให้มีการพัฒนาแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Develop a Strategic Action Plan) และการพัฒนาแผนดำเนินงาน (Develop an Implementation Plan) ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานวิธีการหนึ่งที่โรงเรียนใช้คือรูปแบบ "เซเวนเอส (7S)" ประกอบด้วย โครงสร้าง (Structure) ค่านิยมร่วม (Shared value) ระบบ (Systems) บุคลากร (Staff) สไตล์การจัดการ (Style) กลยุทธ์ (Strategy) และทักษะ

<sup>101</sup> Kim S. Cameron and Robert E. Quinn, **Diagnosing and Changing**

(skills) โดยทักษะของผู้บริหาร (Management Skills) ต้องเป็นนักคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinker) มีการบริหารนวัตกรรม เป็นผู้บริหารอนาคต และเป็นผู้บริหารการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นประสิทธิผลและทรัพยากร การผลิตใหม่ที่มีประสิทธิภาพ การบริหารการศึกษาโดยการจัดองค์การที่ดีมีความเหมาะสมมีความสำคัญต่อการพัฒนาการศึกษาและผลสำเร็จของสถานศึกษาทำให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง และสามารถผลิตนักเรียนที่เก่ง ดี และมีความสุข สามารถตอบสนองความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและประชาชนได้อย่างยั่งยืน

### แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy)

จากการศึกษาแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบจากการศึกษามา เรียบเรียงจัดหมวดหมู่ เพื่อให้ง่ายต่อการศึกษาในเรื่อง แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ซึ่งสามารถจำแนกเป็นรายด้าน ได้ดังนี้

#### ด้านที่ 1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ผู้บริหารต้องมีสมรรถนะการบริหารการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Managing continuous improvement) การบริหารนวัตกรรม (Managing innovation) และการบริหารอนาคต (Managing the future) ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงประสานงานให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกัน สร้างแรงจูงใจที่เพิ่มทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อองค์การทางอ้อม มีการบริหารจัดการแบบบูรณาการ การทำงานหลากหลายรูปแบบเพื่อการตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว และสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก มีการติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ความโปร่งใส มีความสุจริต และตรวจสอบได้ เพื่อความเป็นธรรมและเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่ายและเพื่อการสร้างมาตรฐานใหม่ ผู้บริหารให้ดุลพินิจ อำนาจตัดสินใจที่ไม่ซ้ำกันของแต่ละบุคคลและเป็นอิสระ ซึ่งอำนาจของแต่ละบุคคลหรือทีมงานขึ้นอยู่กับปัญหาที่จะแก้ไขในเวลานั้น และมีการบริหารจัดการที่เป็นแบบพลวัตยืดหยุ่นปรับตัวได้ เพิ่มหรือลดหน่วยงานย่อยภายในองค์การเฉพาะกิจได้ ดังที่ เพียร์ซ, จอห์น เอ และ โรบินสัน ริชาร์ด (Pearce John A. and Robinson Richard) กล่าวถึง การบริหาร การเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า ภาวะผู้นำที่จะช่วยสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงองค์การประสบความสำเร็จ รวมถึงยังไม่มีแบบแผนในการพัฒนาผู้บริหารหรือผู้นำดังกล่าวให้มีภาวะผู้นำที่สอดคล้องและสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลง<sup>102</sup> สอดคล้องกับ ล็อควูด (Lockwood) กล่าวว่า องค์การประสบกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ องค์ประกอบภายในขององค์กรก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวตาม

<sup>102</sup> John A. Pearce and Richard B. Robinson, **Strategic Management**,

สภาวะแวดล้อมใหม่ด้วยเช่นกัน นั่นก็รวมถึงบุคลากรซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักขององค์กรที่จะต้องมี การพัฒนาและปรับตัวตามสภาพใหม่ดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้บริหารที่เป็นผู้นำและเป็นกล จักรสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ<sup>103</sup>

ด้านที่ 2 กลยุทธ์การมีส่วนร่วมข้ามกลุ่มงาน (Strategy of Cross Functional Participation)

ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนเหมาะสมกับแผนกลยุทธ์สำหรับการปฏิรูปข้ามกลุ่มงาน มีการวางแผนการดำเนินงานหรือจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ มีเป้าหมาย การปฏิบัติงานที่เน้นการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันได้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการกำหนดตัวชี้วัดของกลยุทธ์ที่เกิดจากมีส่วนร่วมของทุกคน ในทีมงานที่มีมุมมองทั้งภายในและภายนอก มีแนวคิดและทัศนคติที่กว้างขวาง มีการกำหนดเป้าหมาย ที่จะทำได้สำเร็จซึ่งผู้ปฏิบัติงานยึดถือนโยบายเดียวกันในการมุ่งสู่เป้าหมาย มีการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จัดทำกลยุทธ์ให้มีคุณภาพโดยจัดกิจกรรมที่มีลักษณะท้าทายและม ีความสุข มีมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ การคาดการณ์ ความต้องการ การมีส่วนร่วมในการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง และการใช้วิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ และมีการวางแผนในระยะยาวที่เกี่ยวกับการ เจริญเติบโตของนวัตกรรม และการปรับตัวเชิงรุกรวมทั้ง การแข่งขัน ดังที่ คัตแทนซ์ (Cuttance) กล่าว ว่า กลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้อย่างเป็นระบบแลปฏิบัติงานที่ได้มีการออกแบบไว้เพื่อรับประกันว่ากระบวนการ ได้รับการกำกับดูแล รวมถึง การปฏิบัติงานนั้นมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อยู่ตลอดเวลา<sup>104</sup> สอดคล้องกับ ร็อบบินส์ (Robbin) ได้กล่าวถึง ทีมข้ามสายงาน ว่าเป็นทีมการทำงานที่ประกอบด้วยบุคลากรในระดับเดียวกันแต่อยู่ใน สาขาวิชาซีพต่างกันทำงานโดยใช้ทักษะความรู้ ความสามารถตามสาขาวิชาร่วมกันทำงานที่ตนมีความชำนาญ เพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุผลสำเร็จที่ตั้งเป้าหมายร่วมกันไว้<sup>105</sup> สอดคล้องกับ ศยามล เอกะกุลนันต์ ทำการศึกษาเรื่อง สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีม และกระบวนการทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของทีมข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ พบว่าความไว้วางใจในทีมไม่ส่งผล โดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมแต่ส่งผลโดยอ้อมผ่านความเหนียวแน่นในทีม เพราะ การที่ทีมพัฒนา

<sup>103</sup> Nancy R. Lockwood, **Leadership Development : Optimizing Human Capital for Business Success**, (SHRM Research Quarterly, 2006), 1-10.

<sup>104</sup> Cuttance, P., “Consumer evaluation of quality management and quality assurance system for schools”, **Paper perpared for the Austratian Quality Council Conference** (July 8-9, 1994), 18.

<sup>105</sup> Robbin, Stephen. **Essential of Organizational Behavior**, 8th ed (New Jerscy : Pearson Prentice Hall, 2001), 259-261.

มาจนกระทั่งสมาชิกเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันแล้วอาจยังไม่เพียงพอที่จะทำงานให้สำเร็จได้ ทีมต้องพัฒนาไปสู่ขั้นของการร่วมมือร่วมใจและมุ่งมั่นที่จะสำเร็จ (ความเหนียวแน่นในทีม)<sup>106</sup>

### 3. สร้างโอกาสการเป็นผู้นำ (Opportunity Enhancement for Leader)

มีการขับเคลื่อนค่านิยมเพื่อให้อยู่ในระดับแนวหน้าขององค์ความรู้ใหม่ผลิตภัณฑ์ใหม่บริการใหม่และโอกาสใหม่ๆ มีการขับเคลื่อนค่านิยมเพื่อให้อยู่ในระดับแนวหน้าขององค์ความรู้ใหม่ผลิตภัณฑ์ใหม่บริการใหม่และโอกาสใหม่ๆ มีการสร้างวัฒนธรรมประชาธิปไตย ซึ่งทำให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสเป็นผู้นำหรือผู้บริหารซึ่งจะถูกผลักดันขึ้นมาตามความเหมาะสมของงานและสถานการณ์ ดังที่ คัตแทนซ (Cuttance) กล่าวว่า ผู้นำควรสามารถคัดเลือก และแต่งตั้งบุคลากรอย่างเหมาะสม มีความเป็นอิสระ ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก สามารถกำกับติดตามกิจกรรมของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอด้วยตนเอง รู้จักใช้เวลาและพลังงานในการปรับปรุงสถานศึกษา ให้การสนับสนุนและพัฒนาครูอาจารย์ จัดหาทรัพยากรให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และที่สำคัญคือการเป็นผู้ชำนาญด้านวิชาการ<sup>107</sup> สอดคล้องกับ เมอเรีย (Murray) ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ และพนักงานฝ่ายอื่นๆ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของนอร์ทแคโรไลนา (North Carolina) พบว่า บรรณารักษ์ของห้องสมุดมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานฝ่ายอื่นๆ แต่มี 2 เรื่อง ที่ไม่เป็นที่พอใจอย่างมากของพนักงานทั้งสองฝ่ายก็คือ รายได้และโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานอันเนื่องมาจากข้อจำกัดที่อยู่ในระบบบุคลากรของรัฐบาลและมีสิ่งทั้งที่ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจในการทำงานเหมือนกันก็คือ การบังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและลักษณะของงานที่ปฏิบัติในส่วนที่ทั้งสองฝ่ายมีความพึงพอใจในการทำงานเหมือนกันนี้ เป็นการสร้างรากฐานบน ความพยายามที่จะเชื่อมประสานรอยร้าวของทั้งสองฝ่ายเป็นหลัก เช่น ลักษณะการทำงานที่มีความพึงพอใจปฏิบัติงานทั้งสองฝ่ายนั้น พนักงานทั้งสองฝ่ายจะยอมรับ และตั้งอกตั้งใจใน การปฏิบัติงานอย่างมีความสุข ในด้านการจัดการ เมื่อพนักงานไม่มีงานที่จะต้องปฏิบัติเขาก็สามารถขอย้ายตัวเองใน

<sup>106</sup> ศยามล เอกะกุลนันต์, “สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีม และกระบวนการทีมที่ส่งผล ต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์” (ปริญญาณิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2550), 157.

<sup>107</sup> Cuttance, P, “Consumer evaluation of quality management and quality assurance system for schools,” Paper prepared for the Australian Quality Council Conference, 8, 9 (July 1994), 18.

ปฏิบัติงาน ในตำแหน่งที่พนักงานนั้นมีความรู้ความสามารถ ซึ่งเป็นสิ่งที่สร้าง ความพึงพอใจในงาน ให้แก่พนักงานอย่างมาก<sup>108</sup>

#### 4. การประเมินความสำเร็จ (Success Evaluating)

มีระบบปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานมากกว่าการควบคุมการปฏิบัติงาน มีการจัดการ คุณภาพโดยรวมด้วยกลยุทธ์มีคุณภาพมีผลงานโดดเด่นและผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจ มีการประเมิน ความสำเร็จที่ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และความยืดหยุ่นขององค์การ การบูรณาการทั้งภายในและภายนอก การมีส่วนร่วมและการเคารพซึ่งกันและกัน ดังที่ แกรี่ เดสเลอร์ (Gary Dessler) ได้นิยามความหมาย ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ว่าเป็น การทบทวน การประเมินผลงานของบุคลากรในปัจจุบัน หรืออดีตตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน การประเมินผลการปฏิบัติงานได้ถูกตั้งสมมติฐาน ว่ามาตรฐานการปฏิบัติงานและสิ่งที่เกี่ยวข้องได้ถูกกำหนดไว้แล้วผู้บังคับบัญชาต้องให้ข้อมูลแก่บุคลากร ทั้งนี้เพื่อช่วยเหลือบุคลากรที่ ถูกประเมินและกำจัดช่องว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือดำเนิน ต่อไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้<sup>109</sup>

#### 5. เอกภาพในการปฏิบัติหน้าที่ (Unity of Functional Operation)

ต้องมีระบบที่ทำให้บุคลากรตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของโรงเรียนในสิ่งที่ เป็นประโยชน์ ต่อองค์การ โดยมีการทำงานเป็นทีมในบางกรณีอาจจะไม่มีครูผู้สอนอยู่ในทีมงานอาจเป็นการจ้างคน ภายนอกองค์การอื่นๆ และจัดให้มีผู้ชำนาญการจำนวนน้อยเพราะมีผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคเข้ามามีส่วนร่วม ในการดำเนินงานหลัก นอกจากนี้หัวหน้าทีมจะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทำงานได้อย่างเต็มที่โดยไม่มี การควบคุมบังคับ

#### 6. ทีมงานสร้างสรรค์ (Creative Teamwork)

มีแนวทางการดำเนินงานที่เสมือนเช่นทีมที่ศึบ่งบอกทิศทาง มีภาษาสำหรับการตีความของ ปัญหาและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมีการตรวจสอบความรู้สึกและลดความไม่แน่นอนของบุคลากร ทีมงาน มีการก่อตั้งขึ้นมาใหม่อย่างรวดเร็วตามความต้องการเมื่อใดก็ตามที่เกิดเหตุการณ์แวดล้อมขึ้นใหม่หรือ ตามวัตถุประสงค์ที่เกิดขึ้น มีการประเมินทักษะของผู้นำและผู้อำนวยการโรงเรียนแบบ 360 องศา เพื่อให้ สามารถระบุช่องว่างของทักษะและฝึกอบรมเพื่อช่วยขยายขีดความสามารถ ดังที่ ควินน์ (Quinn) กล่าวว่า ทีมงานในสถานศึกษา หมายถึง กลุ่มของแต่ละคนที่มีหลายบุคลิก มีการเชื่อมโยงและประสานหน้าที่

<sup>108</sup> Richard T. Murray, "Authoring intelligent tutoring systems: An analysis of the state of the art," *International Journal of Artificial Intelligence in Education*, (1999), 34-37.

<sup>109</sup> Gary Dessler, *Human Resource Management*, 8th ed. (New York : Prantice Hall International, Inc., 2003). 5.

กัน ทำให้ความคาดหวังของบทบาทกระจ่างชัดและมีความรับผิดชอบของทีมผลักดันไปให้ถึงเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้<sup>110</sup> สอดคล้องกับ เดวิส และคณะ (Davis, et al.) ได้กล่าวถึงวิธีการในการสร้างทีมทำงานซึ่งประกอบด้วย 3 สิ่งคือ 1) การทำงานในฐานะทีมเดียวกัน คือการทำงานเป็นทีม แทนที่จะทำในรูปแบบของคณะกรรมการ จะก่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ต้องการหลายประการ ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่มองเห็นกันและกัน แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อทีมตามบทบาทที่ตนเองต้องการ เปลี่ยนจากการประชุมเป็นการพบกันเป็นทีม 2) การพัฒนาเป็นทีม จะใช้เวลา ความอดทน ยืนหยัด การฝึกฝน ต้องมีการเน้นถึงการพัฒนาแต่ละบุคคลตามบทบาทของเขา 3) การทำงานด้วยกัน จะต้องใช้ความพยายามเป็น 2 เท่า การใช้ทรัพยากรที่ไม่มีประสิทธิภาพจะไม่เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ<sup>111</sup> และสอดคล้องกับ เวสต์ (West) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมจะสามารถสร้างการประสานเชื่อมโยงของทีมได้ซึ่งในทางกลับกันอาจเชื่อมโยงแรงจูงใจหรือขวัญกำลังใจในการทำงาน การตัดสินใจที่มีการแลกเปลี่ยนกัน และการจัดองค์การที่เน้นทีมจะนำไปสู่การสนับสนุนความคิดริเริ่มหรือโครงการเกี่ยวกับองค์การ กลุ่มจะก่อให้เกิดประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญกัน เป็นประโยชน์ทั้งการสร้างสรรคและหลีกเลี่ยงความผิดพลาดอย่างใหญ่หลวง ประโยชน์ของการทำงานเป็นกลุ่มก่อให้เกิดความสำคัญของนักการศึกษาและนักปฏิบัติ<sup>112</sup>

#### 7. การสร้างแรงจูงใจ (Job Motivation)

มีการสร้างแรงจูงใจที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมิใจจากการมีอำนาจในการตัดสินใจที่มีผลต่อองค์การ มีความรับผิดชอบแลกเปลี่ยนทักษะร่วมกันและทำงานแบบร่วมมือแรงร่วมใจ โดยระบุถึงแนวทางการทำงานไว้อย่างกว้าง ๆ ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับใช้และตีความแนวทางนั้น ๆ ได้ตามความเหมาะสม ซึ่งทีมงานของโครงการมีความเอาใจใส่กับคำแนะนำทั้งภายในและภายนอกองค์การ ดังที่ ฮามลิน (Hamlin) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า คุณลักษณะที่เป็นสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม ประกอบด้วย 1) การแสดงออกถึงความสนใจและมีส่วนร่วมกับทีมงาน 2) มีบุคลิกลักษณะที่ดีในการจัดองค์การ 3) แสดงออกถึงการรักษามาตรฐานของงานโดยติดตามอย่างใกล้ชิดให้การช่วยเหลือ

<sup>110</sup> Kim S. Cameron and Robert E. Quinn, **Diagnosing and Changing Organizational Culture : based on the competing values framework**, (United States of America: Addison-Wesley, 1999), 43-134.

<sup>111</sup> Davis, J., Millburn, P., Murphy, T., Woodhouse, M., **Successful Team Building : How to Create Teams that Really Work**, (London : Kogan Page, 1992), 125-142.

<sup>112</sup> West, M. A., **The social psychology of innovation in groups**, (In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and Creativity at Work : Psychological and organizational strategies*. London, England: Wiley, 1990), 309-334.



บุคลากรเมื่อมี ความจำเป็น 4) ให้แนวทาง ให้กำลังใจและสนับสนุนผู้ร่วมงาน 5) ปรีกษาหารือร่วมกัน กับคณะทำงานในการตัดสินใจ ยอมรับความคิดเห็นในการบริหารแบบมีส่วนร่วม 6) ตื่นตัวต่อความเปลี่ยนแปลง ด้านนวัตกรรม และพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลที่ต่อต้านสิ่งใหม่ ๆ จนเกิดความสมดุล 7) มีประสิทธิภาพในการมอบหมายงาน<sup>113</sup> สอดคล้องกับ วรูม ( Vroom) กล่าวว่า การที่คนงานจะมีแรงจูงใจ ที่จะทุ่มเทความพยายาม (Effort) เพื่อการปฏิบัติงาน (Performance) เพื่อให้ได้ผลงานตามที่ต้องการ หรือไม่นั้นจะพิจารณาจากองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายาม กับการปฏิบัติงาน ความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ และความคาดหวังเกี่ยวกับคุณค่าของผลลัพธ์หรือ รางวัลที่จะได้รับ<sup>114</sup> สอดคล้องกับ จอห์นสตัน บาวิน (Johnston and Bavin) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความพึงพอใจ ในการทดสอบกับทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ชเบิร์ก โดยศึกษากับประชากร จำนวน 130 คน ในโรงเรียนราษฎร์แห่ง หนึ่งในประเทศออสเตรเลีย โดยใช้แบบสอบถามและผลการศึกษาสรุปได้ว่า ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้าน ลักษณะงาน ที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานไม่ ก่อให้เกิดความพอใจในการทำงานและสิ่งที่ไม่พึงพอใจในการทำงานมากที่สุดคือสภาพแวดล้อม การทำงานและการนิเทศงาน<sup>115</sup> และสอดคล้องกับ ไลเดน เวย์น และสแปร์โรว์ (Liden, Wayne and Sparrowe) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มพนักงาน และหัวหน้างานจำนวน 337 คน เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง คุณลักษณะของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และผลลัพธ์ในงาน โดยมีการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในงานเชิงจิตวิทยาเป็นตัวแปรสื่อ พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาด้านความหมาย (Meaning) และด้านสมรรถนะ (Competence) เป็นตัวแปรสื่อกลางของความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ ของงาน และความพึงพอใจในการทำงาน<sup>116</sup>

<sup>113</sup> Hamlin, Alan, "Economic Constitutions," *Political Studies* 44, 3 (1991): 605-619.

<sup>114</sup> Vroom, W, H, *Work and Motivation* (New York: John Wiley and Sons, 1970), 91-103.

<sup>115</sup> R. Johnston and A. R. Bavin, *Herzberg and Job Satisfaction in Personal. (Practice-Bulletin1973)*, 31.

<sup>116</sup> Liden, R. C., Wayne, S. J., and Sparrowe, R. T., "An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes," *Journal of Applied Psychology*, 85(2000) : 407-416.

## 8. การบริหารนวัตกรรม (Innovation Management)

ผู้นำมีการบริหารจัดการแบบผู้ประกอบการ ผู้มีวิสัยทัศน์ ผู้รับความเสี่ยงและมีความแข็งแกร่ง มีการบริหารจัดการให้เกิดนวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย และมีการปรับตัวเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และนักแก้ปัญหา ดังที่ ไอลิน และ ลินด์เกรน (Ailin and Lindgren) ศึกษาภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมที่สนับสนุนให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่า ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมต้องมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม ต้องส่งเสริมและเชื่อว่านวัตกรรมเป็นกลไกที่สำคัญที่ทำให้ให้องค์กรประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจะต้องมีพันธะสัญญาที่มุ่งมั่นในการริเริ่มการเป็นภาวะผู้นำ ด้านนวัตกรรม และภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจะต้องมีบทบาทในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการ ด้านนวัตกรรม คือ ต้องมีเทคนิคในการบริหารนวัตกรรม และต้องตระหนักถึงความสำคัญของการมี เครือข่ายและพันธมิตรด้านนวัตกรรม<sup>117</sup> สอดคล้องกับ (Tidd, Bessant, and Pavitt) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ Managing innovation integrating Technology and organization change อธิบายว่าองค์ประกอบในการสร้างองค์กรนวัตกรรม ประกอบไปด้วย การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำ โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม บุคลากรที่มีความสำคัญ การมีส่วนร่วมในนวัตกรรม การมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิด สร้างสรรค์ และองค์การแห่งการเรียนรู้<sup>118</sup> และสอดคล้องกับ สเชิน (Schein) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่เป็นตัวกำหนดวัฒนธรรมองค์กร และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์ โครงสร้าง เครื่องมือที่ใช้ ในการสนับสนุน พฤติกรรมที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม และการสื่อสารแบบเปิดโดยปัจจัยที่ส่งเสริม แต่ละองค์ประกอบได้แก่ ค่านิยม บรรทัดฐาน และความเชื่อ ของแต่ละองค์กร ซึ่งมีบทบาทสำคัญ กับระดับของความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ทั้งนี้ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถ ขององค์กรในการส่งเสริมพฤติกรรมที่จะกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและ ทีมงาน<sup>119</sup>

นารินี แสงสุข ได้ทำการศึกษา เรื่อง การพัฒนากระบวนการองค์กรนวัตกรรมของ มหาวิทยาลัยรามคำแหง สรุปผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

<sup>117</sup> Ailin, M., & Lindgren, P., "Conceptualizing Strategic Innovation Leadership for Competitive Survival and Excellence" *Journal of Knowledge Globalization*, 1(2008), 87-107.

<sup>118</sup> Tidd, J. Bessant, and Pavitt, K., *Managing Innovation : Integrating Technological, Market and Organisational Chang*, 2nd edition (Chichester: John Wiley, 2001), .

<sup>119</sup> Schein, E. H., *Organizational culture & leadership*, 2nd ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), 14 .

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพและปัญหาของกระบวนการองค์กรนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหง การศึกษาและสภาพของปัญหาของกระบวนการองค์กรนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ผู้วิจัยสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. สภาพของปัญหาของกระบวนการองค์กรนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ พบว่า สภาพกระบวนการองค์กรนวัตกรรม มีการสร้างยุทธศาสตร์ผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับบุคลากรทุกระดับ และการสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีการส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนางานและองค์กร 2) นโยบายและกลยุทธ์ พบว่า สภาพนโยบายและกลยุทธ์ มีการพัฒนาเพื่อตอบสนองการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานตามปณิธานของมหาวิทยาลัยที่มีการขับเคลื่อนนโยบายของมหาวิทยาลัยในฐานที่จัดการศึกษาแบบตลาดวิชาอย่างต่อเนื่องและสร้างพลังขับเคลื่อนและแนวความคิดในเชิงสร้างสรรค์เพื่อให้ผลงานเป็นไปตามเป้าหมายพันธของมหาวิทยาลัยรามคำแหง 3) บุคลากรพบว่าสภาพกระบวนการนวัตกรรมด้านบุคลากรได้แก่การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการเผชิญกับปัญหาภายนอกองค์กรตลอดจนการแข่งขันในสถานการณ์ปัจจุบันมีการพัฒนาบุคลากรให้มี ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานภายใต้ข้อจำกัดและแข่งขันกับเวลาอย่างเป็นระบบ 4) พันธมิตรและทรัพยากรพบว่าการแสวงหาความร่วมมือจากภาครัฐ และเอกชนหน่วยงานภายนอกและสถานประกอบการต่างๆ เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆเพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และ 5) กระบวนการบริหารจัดการพบว่าการนำแนวคิดการบริหารจัดการใหม่ๆ ใ้มาใช้ในการบริหารจัดการด้วยการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหงได้แก่ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากรรวมทั้งมีการจัดระบบควบคุมกำกับติดตามดูแลการปฏิบัติงานจากฝ่ายบริหาร และนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนางานอยู่เสมอ

2. ปัญหาของกระบวนการองค์กรนวัตกรรมมีดังนี้ 1) ภาวะผู้นำพบว่าปัญหาของกระบวนการองค์กรนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหงได้แก่การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่องค์กรใหม่ และการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในทุกระดับยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรโดยเฉพาะการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) นโยบายและกลยุทธ์พบว่า ปัญหาของกระบวนการองค์กรนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหงได้แก่การได้รับผลกระทบจากสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กรทั้งด้านสังคมเศรษฐกิจและการเมืองที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา 3) บุคลากรพบว่า ปัญหาของกระบวนการองค์กรนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหงได้แก่การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรการจัดการความรู้และการให้ความร่วมมือในการแสดงศักยภาพ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรยังไม่เต็มศักยภาพและบุคลากรยังไม่ได้รับการสนองตอบความต้องการเท่าที่ควรรวมทั้งการใช้ทรัพยากรบุคคลไม่เกิดประโยชน์สูงสุด 4) สิ่งพันธมิตรและทรัพยากรพบว่าปัญหาของกระบวนการองค์กรนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหงได้แก่หน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชนตลอดจนสถานประกอบการและแหล่งเรียนรู้ต่างๆ มีน้อย

และไม่ได้รับความร่วมมือในการดำเนินงานเท่าที่ควร 5) กระบวนการบริหารจัดการพบว่าปัญหาของกระบวนการองค์กรนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหงได้แก่การนำแนวคิดการบริหารจัดการใหม่ๆ เข้ามาใช้ในมหาวิทยาลัยรามคำแหงได้รับการต่อต้านและไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร

ตอนที่ 2 ผลการสร้างกระบวนการองค์กรนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหง  
รายละเอียดดังที่ปรากฏตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการสร้างกระบวนการองค์กรนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

มิติแนวคิด EFQM	กระบวนการองค์กรนวัตกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
ภาวะผู้นำ (leadership)	1 การสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านนโยบาย การพัฒนาบุคลากรพันธมิตรและทรัพยากรด้วยทฤษฎี 5 F 2 การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงองค์กรเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรม 3 การบริหารจัดการความขัดแย้งด้วยนวัตกรรมด้านการจัดการ 4 การเพิ่มทักษะการตัดสินใจในระดับ 5 การบริหารความเสี่ยงเชิงรุก	1 ผู้บริหารและบุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน 2 การบริหารจัดการองค์กรสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง 3 ผู้บริหารและบุคลากรมีความสามัคคีผูกพันในการทำงานร่วมกัน 4 ผู้บริหารและบุคลากรมีทักษะการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลสูง 5 การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยรามคำแหงประสบความสำเร็จและคุ้มทุนของการจัดการ
นโยบายและกลยุทธ์ (policy and strategy)	1 การใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือหลักในการบริหารจัดการ 2 การใช้นโยบายและกลยุทธ์เชิงสร้างสรรค์ โดยทฤษฎี White Ocean 3 การสร้างพลังขับเคลื่อนนโยบายแบบ Win/Win Game Policy 4 ใช้แนวคิดแบบ Balanced Scorecard (BSC) เป็นกรอบการบริหารจัดการมหาลัยเชิงรุก	1 การนำนโยบาย แผนงานและโครงการของมหาวิทยาลัยที่ปฏิบัติอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ 2 การปฏิบัติงานตามนโยบาย ประสบผลสำเร็จสูงสุด 3 ผู้บริหาร บุคลากร และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพและผลงานเป็นไปตามเป้าหมายพันธกิจของมหาวิทยาลัย 4 มีความสามารถแข่งขันเหมาะสม

ตารางที่ 2 ผลการสร้างกระบวนการองค์การนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหง (ต่อ)

มิติแนวคิด EFQM	กระบวนการองค์การนวัตกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
บุคลากร (people)	1 การมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ (systematic HR based development) 2 การประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารทรัพยากรสมัยใหม่ เช่น Individual	1 บุคลากรมีขีดความสามารถเหมาะสมกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบสูงสุด 2 การพัฒนาบุคลากรเป็นไปตามศักยภาพและเหมาะสมกับแต่ละคน
	Development Plan (IDP) การเพิ่มสมรรถนะการปฏิบัติงาน การเพิ่มสมรรถนะการปฏิบัติงาน Learning Organization, Knowledge Management การจูงใจ การเสริมแรง 3 การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement)	3 ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและก้าวหน้าในการทำงาน
พันธมิตรและทรัพยากร (partnership and resource)	1 ปรับกระบวนการบริหารจัดการโดยใช้ทรัพยากรภายนอกอย่างหลากหลาย 2 ใช้การบริหารจัดการพันธมิตรและทรัพยากร ทฤษฎีถ้วยกาแฟ 3 ใช้หลักการจัดการทรัพยากรโดยยึดหลักธรรมาภิบาล 4 ใช้การระดมทรัพยากรอย่างเป็นระบบ	1 การใช้ทรัพยากรคุ้มค่าและเกิดประโยชน์ 2 บุคลากรปฏิบัติงานภายใต้ข้อจำกัดได้อย่างเหมาะสม 3 พันมิตรและทรัพยากร บริหารจัดการได้อย่างเพียงพอ 4 มีเครือข่ายร่วมพัฒนา มหาวิทยาลัยรามคำแหงเพิ่มขึ้น 5 มีงบประมาณสอดคล้องกับการปฏิบัติงานและพันธกิจขององค์กร

ตารางที่ 2 ผลการสร้างกระบวนการองค์การนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหง (ต่อ)

มิติแนวคิด EFQM	กระบวนการองค์การนวัตกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
กระบวนการบริหารจัดการ (administrative process)	1 สร้างและใช้ระบบการบริหารจัดการที่ดีในทุกระดับขององค์กร 2 สร้างและใช้ระบบตรวจสอบและถ่วงดุลที่เหมาะสม 3 ใช้ระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน (RBM) 4 พัฒนาระบบการจัดการแบบจุดเดียวให้มีประสิทธิภาพสูงสุด	1 การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามแผนและเป้าหมาย 2 การปฏิบัติงานมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ 3 การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมาย 4 การบริการเป็นไปด้วยความรวดเร็วและพึงพอใจ
	5 เพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารของผู้บริหาร บุคลากร นักศึกษา และหน่วยงานภายนอกองค์กร 6 พัฒนาระบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหงให้มีประสิทธิภาพสูงสุด	5 การสื่อสารขององค์กรสัมฤทธิ์ผล 6 การดำเนินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีโปรแกรมสำเร็จรูปและมีประสิทธิผลสูงสุด

ตอนที่ 3 ผลการประเมินกระบวนการองค์การนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหง การประเมินกระบวนการองค์การนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหงโดยการนำป ทดลองใช้ผู้วิจัยทำการประเมินระหว่างทดลองใช้กระบวนการองค์การนวัตกรรมเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและ ความเหมาะสมของกระบวนการองค์การนวัตกรรม สรุปได้ดังนี้

1. ปัญหาเกี่ยวกับการสื่อความหมาย และขอบข่ายของกระบวนการองค์การ นวัตกรรมผู้ขายกระบวนการยังขาดความรู้พื้นฐานและทักษะในการใช้กระบวนการองค์การ นวัตกรรมแต่ เห็นว่ากระบวนการองค์การนวัตกรรมนั้นมีความเหมาะสมกับการนำไปใช้พัฒนาหน่วยงานต่อไปโดย ผู้วิจัยได้ชี้แจงและทำความเข้าใจกับผู้ใช้กระบวนการองค์การนวัตกรรมจนชัดเจน และเข้าใจตรงกันก่อน นำไปใช้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการต่อไป

2. การประเมินระหว่างการทดลองใช้กระบวนการองค์การนวัตกรรมของ มหาวิทยาลัยรามคำแหงโดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการผู้บริหารมหาวิทยาลัยรามคำแหงพบว่าผู้บริหาร มหาวิทยาลัยรามคำแหงมีความคิดเห็นต่อการประชุมเชิงปฏิบัติการการนำคู่มือการใช้กระบวนการองค์กร นวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหงไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรพัฒนางานและพัฒนามหาวิทยาลัย

โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นเดียวกัน

3. การประเมินหลังการทดลองใช้กระบวนการองค์การนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหงโดยใช้กับคณะศิลปกรรมศาสตร์สำนักวิจัยและพัฒนาและกองคลังมหาวิทยาลัยรามคำแหงสรุปได้ดังนี้ 1) ผู้บริหารอาจารย์และบุคลากรของคณะศิลปกรรมศาสตร์สำนัก วิจัยและพัฒนาและกองคลังมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีความคิดเห็นว่าการนำคู่มือการใช้กระบวนการองค์การนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหงไปใช้ในการพัฒนาหน่วยงานในด้านภาวะผู้นำด้านนโยบายและกลยุทธ์ด้านบุคลากร ด้านพันธมิตรและทรัพยากรและด้านกระบวนการบริหารจัดการโดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นเดียวกันเมื่อพิจารณาเป็นรายหน่วยงานพบว่ากระบวนการองค์การนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหงสามารถใช้ในการพัฒนางานของคณะศิลปกรรมศาสตร์อยู่ในระดับมากที่สุดส่วนสำนักวิจัยและพัฒนาและกองคลังมหาวิทยาลัยรามคำแหงสามารถใช้พัฒนางานได้ในระดับมาก 2) ตัวแทนผู้บริหารคณะศิลปกรรมศาสตร์สำนักวิจัยและพัฒนาและกองคลัง มหาวิทยาลัยรามคำแหงมีความคิดเห็นโดยรวมต่อการใช้กระบวนการองค์การนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหงว่าเหมาะสมต่อการนำไปใช้พัฒนางานและหน่วยงานอยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและทุกองค์ประกอบ<sup>120</sup>

#### 9. การคิดนอกกรอบ (lateral thinking)

มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นการคิดนอกกรอบ การรอบรู้ การคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่และหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ มีวิธีการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การเฉพาะกิจโดยการวิเคราะห์องค์การที่เป็นแบบอย่างแล้วกำหนดวิธีการเปลี่ยนแปลง และสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับองค์การในปัจจุบันและองค์การที่ต้องการในอนาคต

#### 10. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย (Use of Updated Information Technology)

มีการสร้างทีมงานที่เน้นผลงานมากกว่าขั้นตอนกระบวนการหรือกฎระเบียบ ดังนั้นมาตรฐานการควบคุมพฤติกรรมกฎระเบียบหรือข้อบังคับจึงไม่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ และมีการบริหารจัดการที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงมีระบบการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยระหว่างภายในกับภายนอกองค์การให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด โดยมีการติดต่อสื่อสารและการเชื่อมโยงบุคคลและองค์การเข้าด้วยกันแบบไร้ขอบเขต ดังที่ กัญญนันท์ ภัทร์สรณศิริ ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ การทำงานของบุคลากร: กรณีศึกษาสำหรับสถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน ปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความผูกพันต่อหน่วยงาน การทำงานเป็นทีม ความก้าวหน้า ใน

<sup>120</sup>

นารีนี แสงสุข, การพัฒนากระบวนการองค์การนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหง (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2551), 228-234.

การทำงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ รายได้และสวัสดิการ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน และเมื่อทดสอบด้วยการวิเคราะห์แบบ Mutiple regression พบว่า ปัจจัยในด้านความก้าวหน้า และเทคโนโลยีสารสนเทศ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร<sup>121</sup>

โจอัน วูดวาร์ด (Joan Woodward) ได้ทำการศึกษาบริษัทผู้ผลิตจำนวน 100 แห่ง ที่อยู่ทางตอนใต้ของประเทศอังกฤษ และได้แบ่งประเภทของบริษัทต่างๆ ตามขนาดกำลังการผลิต และเทคโนโลยีที่ใช้ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) การผลิตสินค้าจำนวนน้อย (Small Batch) โดยเป็นการผลิตตามความต้องการเฉพาะของลูกค้าแต่ละราย ใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์ไม่มาก เป็นงานที่ต้องการฝีมือและความประณีต 2) การผลิตสินค้าจำนวนมาก (Large Batch) เป็นการผลิตสินค้าจำนวนมาก ใช้ระบบงานสายพานในการผลิต มีการจัดแบ่งแยกงานเป็นส่วน ๆ และแต่ละส่วนงานมีความสัมพันธ์กัน ใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่มีความซับซ้อนในระดับหนึ่ง พนักงานจำเป็นจะต้องได้รับการชี้แจงงานโดยละเอียด สินค้าที่ถูกผลิตในระดับนี้อาจเป็น เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ และรถยนต์ เป็นต้น และ 3) การผลิตอย่างต่อเนื่อง (Continuous) เป็นการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มีขั้นตอนซับซ้อนและใช้เครื่องจักรอัตโนมัติในการดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น โรงงานเคมีภัณฑ์ และโรงกลั่นน้ำมัน เป็นต้น ผลจากการศึกษาของ โจอัน วูดวาร์ด สรุปผลได้ 2 ประการ คือ มีความสัมพันธ์ระหว่างระดับเทคโนโลยีที่ใช้กับรูปแบบโครงสร้างขององค์กร นั่นคือ การผสมผสานของโครงสร้างขององค์กรกับระดับเทคโนโลยีที่ใช้อย่างลงตัว มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างมาก โดยพบว่า การผลิตสินค้าจำนวนน้อยและการผลิตอย่างต่อเนื่อง จะมีประสิทธิภาพมากที่สุดเมื่อใช้รูปแบบโครงสร้างแบบสิ่งมีชีวิต ส่วนการผลิตสินค้าจำนวนมากจะมีประสิทธิภาพที่สุดต่อเมื่อใช้รูปแบบโครงสร้างแบบจักรกล ทั้งนี้ได้มีการศึกษาเพิ่มเติมในเวลาต่อมา และพบว่า ยิ่งใช้เทคโนโลยีที่มีความสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มมากเท่าไร ก็ยิ่งต้องการการร่วมมือระหว่างกันมากขึ้นเท่านั้น<sup>122</sup>

ชาร์ลส์ เพอร์โรว์ (Charles Perrow) จึงได้นำเสนอแนวคิดที่ให้ความสนใจในเรื่องของเทคโนโลยีที่เป็นความรู้ที่ใช้ในการผลิต ซึ่งจำแนกเทคโนโลยีที่ใช้โดยคำนึงถึงสองมิติหลัก ได้แก่ ความหลากหลายของงาน (Task Variability) และความยากง่ายของการตัดสินใจที่มีต่อปัญหาที่เกิดขึ้น (Problem Analyzability) ทั้งนี้ ชาร์ลส์ เพอร์โรว์ ได้แบ่งประเภทของเทคโนโลยีออกเป็น 4 ประเภท โดยอาศัยหลักเกณฑ์ดังกล่าว โดยสรุปแล้ว ชาร์ลส์ เพอร์โรว์ แนะนำว่ารูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบ

<sup>121</sup> กัญญนันท์ ภัทรสรณ์ศิริ, “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร : กรณีศึกษาสำหรับสถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน,” วารสารวิชาการปทุมวัน 1, 1 ( มกราคม 2554): 35-39.

<sup>122</sup> Woodward, J., *Industrial Organization: Theory and Practice*, (London: Oxford University Press, 1965), 2.



จักรกลนั้น เหมาะสมกับเทคโนโลยีแบบที่ใช้เป็นประจำ และแบบเชิงวิศวกรรม ส่วนโครงสร้างองค์การแบบสิ่งมีชีวิตนั้นเหมาะสมกับเทคโนโลยีแบบเชิงงานฝีมือและแบบที่ไม่ได้ใช้เป็นประจำ<sup>123</sup>

#### 11. การสร้างคลังสมอง (Think Tank Initiative)

มีการแบ่งโครงสร้างองค์การออกเป็น 2 ประเภท คือ ระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร ในระดับปฏิบัติการจัดให้ผู้เชี่ยวชาญทำงานเฉพาะเรื่องแก้ไขปัญหาแปลกใหม่และแก้ปัญหาให้กับนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนโดยตรงและรับผิดชอบในการเสนอความคิดใหม่ ๆ มีความคิดสร้างสรรค์และมีนวัตกรรม ทำงานร่วมกันเป็นทีมตามสัญญาการจ้างงานและทำงานร่วมกับบุคคลอื่นมาก สอดคล้องกับ ปาร์คเกอร์ (Parker) กล่าวว่า งานที่ต้องพึ่งพาความเชี่ยวชาญและความรู้เฉพาะของบุคคลมาช่วยในการแก้ปัญหาในงาน<sup>124</sup>

จอห์นสัน และซาลาส (Johnson, & Salas)<sup>125</sup> เบอริรี่ และบล็อก (Berry, & Block)<sup>126</sup> พบว่าการตัดสินใจด้วยเทคนิค การระดมสมองโดยกลุ่มให้ผลลัพธ์ไม่ดีเท่ากับการให้แต่ละคนแยกกันคิดแล้วค่อยนำมาคิดรวมกัน ในการศึกษาของดิเอลและสโตรเบ (Diehl & Stroebe)<sup>127</sup> ที่ทดลองเปรียบเทียบผลการระดมสมองแบบกลุ่มและแบบแยกแต่ละบุคคล โดยพบว่าการระดมสมองโดยกลุ่มทำให้เกิดความคิด 28 ความคิด และเมื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตัดสินใจพบว่าร้อยละ 8.9 ของความคิดเป็นความคิดที่ดี ส่วนเมื่อให้จำนวนคนเท่ากันกับจำนวนคนในกลุ่มแต่ละคนแยกกันคิดแล้วนำจำนวนความคิดมารวมกัน พบว่า มีจำนวนความคิดทั้งสิ้น 74 ความคิด และร้อยละ 12.7 ของความคิดถูกตัดสินว่าเป็นความคิดที่ดีจากผู้เชี่ยวชาญ นักวิจัยอธิบายว่าที่เป็นเช่นนี้อาจเกิดจากเมื่อระดมความคิดในกลุ่มอาจมีการขวางกั้นผลิตผลของ

<sup>123</sup> Perrow, C. A. "Framework for Comparative Organization Analysis." *American Sociological Review* 1, 16, (January 1967): 444-459.

<sup>124</sup> Parker, G.M., *Cross-Functional Teams : Work with Allies, Enemies, and Others Strangers*, (San Francisco : Jossey-Bass, 2003), 12.

<sup>125</sup> Mullen, B., Johnson, C., and Salas, E., "Productivity Loss in Brainstorming Groups: A Meta – analytic Integration," *Basic and Applied Social Psychology* 12, 1 (1991): 3-23.

<sup>126</sup> Taylor, D.W., Berry, P.C., and Block, C.H., "Does Group Participation When Using Brainstorming Facilitate or Inhibit Creative Thinking," *Administrative Science Quarterly*, 1, 6 (1958): 22-47.

<sup>127</sup> Diehl, M. and Stroebe, W., "Productivity Loss in Brainstorming Group: Toward the Solution of a Riddle," *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1(1987): 497-509.

ความคิด (Production Blocking) จากการที่สมาชิกไม่กล้าหรือไม่ได้แสดงความคิดของตนออกมาได้อย่างอิสระ และไม่ได้ช่วยเสนอความคิดหรือทางเลือกอื่นเพิ่มเติมจากความคิดที่เกิดขึ้นในกลุ่ม<sup>128</sup>

## 12. ตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจ (The ad hoc committee Appointment)

มีการดำเนินงานที่มีลักษณะเฉพาะกิจ แบบชั่วคราว หรือองค์การแบบโครงการ ทีมงานหรือคณะกรรมการเฉพาะกิจ และยุบตัวเมื่อทำงานเสร็จสิ้นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว และมีการดำเนินงานโดยไม่ต้องมีการควบคุมสั่งการโดยตรงและไม่มีการดูแลอย่างใกล้ชิดจากรองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มงาน โดยที่จัดให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มงานมีบทบาทเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งของโครงการที่ทำงานร่วมกันมีหน้าที่รับผิดชอบในการประสานงานซึ่งกันและกันเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าเป็นผู้บริหาร/หัวหน้างาน

แมธิวและฟาร์ (Mathieu and Farr) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของงานกับความผูกพันในงานกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานขับรถประจำทางและวิศวกร พบว่าคุณลักษณะงานด้านความหลากหลายของทักษะ ด้านความมีอิสระในการควบคุมด้วยตนเองด้านความมีเอกลักษณ์ของงาน และด้านการได้รับผลสะท้อนกลับ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน<sup>129</sup> สอดคล้องกับ เคิร์คแมน และโรเซน (Kirkman and Rosen) ได้ทำการศึกษาปัจจัยสาเหตุและปัจจัยผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในทีม พบว่าปัจจัยสาเหตุที่เป็นตัวเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในทีมให้เพิ่มสูงขึ้น คือพฤติกรรมของผู้นำ ความรับผิดชอบในตัวเองซึ่งมอบหมายให้แก่ทีม นโยบายการบริหารงานบนพื้นฐานของทีม และโครงสร้างทางสังคมของทีม ส่วนปัจจัยผลลัพธ์ของ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในทีม คือผล การปฏิบัติงานในเชิงรุกระดับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร<sup>130</sup>

<sup>128</sup> Mullen, B., Johnson, C., and Salas, E., "Productivity Loss in Brainstorming Groups: A Meta – analytic Integration," **Basic and Applied Social Psychology**, 12, 1 (1991): 3-23.

<sup>129</sup> Mathieu, J. E., and Farr, J. L., "Further Evidences for the Discriminant Validity of Measures of Organizational Commitment, Job Involvement and Job Satisfaction," **Journal of Applied Psychology**, 76, 1 (1991): 127-133.

<sup>130</sup> Kirkman, B. L., and Rosen, B., "Beyond Self-Management : Antecedents and Consequences of Team Empowerment," **The Academy of Management Journal**, 42, 1 (1999): 58-74.

## แนวคิดการบริหารการศึกษา

### แนวคิดการบริหาร

คำว่า การบริหาร สามารถใช้คำ 2 คำแทนกันได้ ได้แก่ คำว่า “การบริหาร(Administration)” และ “การจัดการ (Management)” แต่ในความหมายที่แท้จริง คำว่า การบริหารจะเน้นในเรื่องของการจัดการที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย และการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งมักจะใช้กับการบริหารงานทุกชนิดที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย และการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งมักจะใช้กับการบริหารงานทุกชนิดที่เกี่ยวข้องกับภาครัฐ ส่วนคำว่า การจัดการ มักจะใช้ในงานที่เกี่ยวกับธุรกิจเอกชน คำว่า “การบริหาร” มีผู้ให้ความหมายของการบริหารไว้ต่างๆ กัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมุมมอง การบริหารในลักษณะที่แตกต่างกัน เช่น เฮอร์เซย์ แบลนชาร์ด และจอห์นสัน (Hersey, Blanchard and Johnson) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเป็นกระบวนการทำงานร่วมกับบุคคลและกลุ่มบุคคล ซึ่งพร้อมด้วยปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่ เครื่องมือต่างๆ งบประมาณ และเทคโนโลยี เพื่อที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย<sup>131</sup> การบริหารจัดการเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติอย่างประสานสัมพันธ์กันให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพด้วยการวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุมมนุษย์ ภายภาพ การเงิน แหล่งข้อมูล อย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการทางสังคมที่มีการขึ้นนำ อารมณ์รักษา แรงรัด ควบคุม และจัดสรร ทรัพยากรต่างๆ โดยมีการบูรณาการ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย<sup>132</sup> เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารต้องทำงานที่เป็นความรับผิดชอบให้ได้รับความสำเร็จจากการทำงานโดยผ่านบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>133</sup>

การบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) และประสิทธิผล (Effective) โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหาร (Administrative Functions)<sup>134</sup> ซึ่งหน้าที่ทางการบริหารนั้น Fayol ได้จำแนกออกเป็น 5 หน้าที่ คือ การวางแผน

<sup>131</sup> P. Hersey, K. H. Blanchard, and D. E. Johnson, **The Management of Organizational Behavior**, (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2001), 11.

<sup>132</sup> S. Knezevich, **Administration of Public Education**, (New York: Harper and Row, 1964), 401-405.

<sup>133</sup> C. Sergiovanni, S. Fred, and P.W. Thurston, **Education Governance and Administration**, 3rd. ed. (Massachusetts: A Division, 1992), 1.

<sup>134</sup> วิโรจน์ สารรัตนะ, **แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์, 2555), 1.

(Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) ในขณะที่ Glulick ได้จำแนกเป็น 7 หน้าที่ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบุคลากร (Staffing) การสั่งการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีในชื่อว่า POSDCoRB ส่วน Carroll และ Gillen ได้จำแนกออกเป็น 4 หน้าที่ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งการบริหาร (Administration) จะใช้ในการบริหารระดับสูง โดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูง เป็นคำนิยามใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public Administration) หรือใช้ในหน่วยงานราชการ และคำว่า “ผู้บริหาร” (Administrator) จะหมายถึง ผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์กรของรัฐ หรือองค์กรที่ไม่มุ่งหวังกำไร<sup>135</sup>

### ความสำคัญของการบริหาร

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าผู้บริหารในทุกๆระดับ มีอิทธิพลต่อองค์การสมัยใหม่ในทุกแง่มุม ผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจในภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของงานด้านการบริหารทั้งต่อตนเองต่อกลุ่ม ต่อสังคมและต่อประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกัน ผู้บริหารทุกองค์การต่างเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการระบบย่อย 2 ระบบคือ 1) ระบบงาน ก็คือ ทรัพยากรที่ไม่มีชีวิต ได้แก่ ทรัพย์สิน เงินทุน เครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ 2) ระบบคน ก็คือ มนุษย์หรือทรัพยากรบุคคล ที่เป็นผู้ปฏิบัติงานโดยใช้ทรัพยากรต่าง ๆ หรือสิ่งของ เพื่อที่จะก่อให้เกิดผลสำเร็จให้กับองค์การ

ดังนั้น การบริหารจึงเกี่ยวข้องกับการ “บริหารงาน” และ “บริหารคน” อยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารจึงต้องทำหน้าที่จัดการเรื่องระบบงานด้านต่าง ๆ และวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดระบบการผลิต การให้บริการ หรือการดำเนินงานด้านต่างๆ ทุกด้านเป็นไปด้วยดี พร้อม ๆ กันกับการที่ต้องจัดการเรื่องคน หรือบุคลากร ซึ่งจะ เป็นผู้เข้าไปรับมอบหมายและปฏิบัติงานตามหน้าที่หรือตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ เพื่อให้ทุกคนมีมานะ ท่วมเทกกำลังความสามารถ ทั้งกายและใจให้เกิดผลงานที่ดี และประสานกันกับการทำงานของบุคคลฝ่ายอื่นๆ อย่างดีด้วย อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารทำหน้าที่จัดการการทำงานของสองระบบนี้ คือ ระบบงานและระบบคน ให้สามารถประสานทำงานร่วมกันไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีระบบการบริหาร ประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ 3 ส่วน คือ 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) หรือทรัพยากรการบริหาร เป็นทรัพยากรที่จัดเตรียมไว้สำหรับการดำเนินงาน ได้แก่ คนหรือทรัพยากรมนุษย์ เงิน/งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เทคนิควิธีการบริหาร และเวลา 2) กระบวนการหรือกระบวนการบริหาร (Process of Management) เป็นนการบริหารจัดการให้งานดำเนินไปได้จน

<sup>135</sup> John R. Schermerhorn, *Management*, (New York: John Wiley, 1999), G-2.

บรรล่วัตถุประสงค์ กระบวนการบริหาร (Process of Management) ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) การใช้ทรัพยากรเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย 3) ผลผลิต (Output) เป็นผลผลิตหรือบริการที่ให้แก่ประชาชน ซึ่งสามารถนำมาเป็นข้อมูลในการประเมินผลการดำเนินงานได้ โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยมีหลักการที่สำคัญของการบริหาร ควรประกอบด้วย 1) ประสิทธิภาพ (Efficiency) 2) ประสิทธิผล (Effectiveness) 3) การประหยัด (Economy) 4) ความเป็นธรรม (Equity) 5) การครอบคลุม (Coverage) 6) ความซื่อสัตย์และมีเกียรติ (Honest and Honor) 7) ความรับผิดชอบ (Accountability) และ 8) การมีส่วนร่วม (Participation)<sup>136</sup>

### การบริหารการศึกษา

ความหมายของการบริหารการศึกษา เยาวพา เดชะคุปต์ เสนอว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง ความพยายามที่จัดดำเนินงานเกี่ยวกับเรื่องของการศึกษา ได้แก่ โรงเรียน หลักสูตร ครู นักเรียน วัสดุ อุปกรณ์ตำราเรียนและอาคารสถานที่ เป็นต้น ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ความพยายามที่จะจัดดำเนินงานทุกอย่างที่เกี่ยวกับการศึกษา โดยให้มีผลผลิตคือผู้เรียนที่มีคุณภาพในที่สุด<sup>137</sup> และหวน พันธุพันธ์ ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ และเป็นคนดี<sup>138</sup> ส่วนสันติ บุญภิรมย์ กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความรู้แก่เด็ก เยาวชน ประชาชน ตามรูปแบบของการศึกษาประเภทต่างๆ เพื่อให้มีความเจริญงอกงามสู่วัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศโดยส่วนรวม<sup>139</sup> และ ประภาพรณ รักเลี้ยง กล่าวว่า การบริหารการศึกษา (Educational Administration) หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมการใช้ทรัพยากรในการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้บุคคลและสังคมมีความเจริญงอกงามโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสวนทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ อันเกิดจาก การจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้

<sup>136</sup> ประภาพรณ รักเลี้ยง, **หลัก ทฤษฎี และปฏิบัติการบริหารการศึกษา**, (พิษณุโลก: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2556), 2-13.

<sup>137</sup> เยาวพา เดชะคุปต์, **การบริหารและการนิเทศการศึกษาปฐมวัย**, (กรุงเทพฯ: แม็ค, 2542), 13.

<sup>138</sup> หวน พันธุพันธ์, **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา**, (นนทบุรี: พันธุพันธ์การพิมพ์, 2548), 2.

<sup>139</sup> สันติ บุญภิรมย์, **หลักการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพฯ: บั๊ค พอยท์, 2552), 53.

อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตหรือหมายถึง กระบวนการทำงานด้วยบุคคลและทรัพยากรในการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนและสังคมมีความเจริญงอกงามโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสวนทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ขึ้นเกิดจากการจัดการสิ่งแวดล้อม สังคม การเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต<sup>140</sup>

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง ภารกิจหรือกิจกรรมต่างๆ ที่ผู้บริหาร จะต้องมีการวางแผน วิธีการและขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานให้เป็นอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์<sup>141</sup>

เสนาะ ตีเยาว์ ได้กล่าวถึง แนวทางการบริหารสถานศึกษาสมัยใหม่ ส่วนใหญ่แบ่งหน้าที่ออกเป็น 4 หน้าที่ ด้วยกัน คือ 1) การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดขึ้นมาล่วงหน้าว่าเป้าหมายเป็นอย่างไร และจะมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น หน้าที่ในการวางแผนจะต้องระบุผลงานที่ต้องการและหนทางที่จะทำให้ได้ผลงานนั้น การวางแผนเป็นการตัดสินใจในปัจจุบันที่จะเลือกวิธีการทำ เพื่อให้ได้ผลตามต้องการในอนาคต ส่วนปัจจัยที่จะทำให้ได้ตามเป้าหมายมาน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์อันอาจเกิดขึ้นในอนาคต 2) การจัดองค์กร (Organizing) คือ การจัดสรรทรัพยากรและการเตรียมกิจกรรมที่จะมอบหมายให้คนหรือกลุ่มคน ดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ การจัดองค์กรจึงเกี่ยวข้องกับการกำหนดกิจกรรมและทรัพยากร ซึ่งเท่ากับเป็นการทำแผนให้เกิดขึ้นจริงโดยการกำหนดงาน การมอบหมายงานให้คน และการสนับสนุนบุคคลเหล่านั้น ทางด้านทรัพยากรและเทคโนโลยี 3) การนำ (Leading) คือ กระบวนการในการกระตุ้นส่งเสริมคนให้ทำงาน เพื่อบรรลุผลตามแผนงานที่กำหนดไว้ การนำเกี่ยวข้องกับการกระตุ้นให้คนทำงานร่วมกันสำเร็จผลตามเป้าหมายขององค์กร กระบวนการนำนี้จะสร้างคนให้เกิดความผูกพันในงาน ส่งเสริมให้คนเต็มใจที่จะทำงาน กระตุ้นให้คนทุ่มเท และอุทิศตัวเองให้กับงานจนได้ผลงานตามที่ต้องการ และ 4) การควบคุม (Controlling) คือ กระบวนการในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายหรือมาตรฐาน และแก้ไขให้ได้ตามเป้าหมาย การควบคุมนี้ จะทำให้ผู้บริหารรับผิดชอบในการติดตามความก้าวหน้าในงาน กำกับดูแลการทำงานของผูปฏิบัติงาน ตลอดจนติดต่อสื่อสารกับผู้ปฏิบัติถึงผลการทำงานนั้น<sup>142</sup>

<sup>140</sup> ประภาพรธณ รักเลี้ยง, หลัก ทฤษฎี และปฏิบัติการบริหารการศึกษา (พิษณุโลก: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2556), 2-13.

<sup>141</sup> เรื่องเดียวกัน, 69-70.

<sup>142</sup> เสนาะ ตีเยาว์, หลักรบริหาร (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543), 13.

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย ได้กำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ โดยมีพื้นฐานจากแนวคิดและค่านิยมหลัก 11 ประการ ดังนี้ 1) การนำที่มีวิสัยทัศน์ร่วม (Visionary Leadership) ผู้นำระดับสูงจะต้องเป็นผู้กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน และมีการสื่อสารทิศทางวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ และสร้างแรงจูงใจกระตุ้นบุคลากรมีส่วนร่วมในการทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ 2) การศึกษาที่ยึดการเรียนรู้เป็นแกนกลาง (Learning-Centered Education) โรงเรียนมุ่งเน้นการจัดการศึกษาไปที่การเรียนรู้และความต้องการของผู้เรียน ความต้องการคุณลักษณะของผู้เรียนในอนาคตของสังคมโลก การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และความพึงพอใจของผู้เรียน และแปลงความต้องการเหล่านั้นมาเป็นหลักสูตร และการพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสม 3) การเรียนรู้ขององค์กรและบุคคล (Organizational and Personal Learning) โรงเรียนจัดระบบการเรียนรู้ให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน และการเรียนรู้รายบุคคลในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภารกิจดำเนินงานของโรงเรียน ซึ่งจะเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ และส่งผลให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้เรียน 4) การให้คุณค่ากับคณะครู บุคลากร และผู้มีส่วนร่วม (Valuing Faculty, Staff and Partners) โรงเรียนแสดงถึงการเห็นคุณค่าของครูและบุคลากร โดยการสร้างความผูกพัน ความพึงพอใจ แรงจูงใจสภาพแวดล้อมการทำงาน สวัสดิการ ฯลฯ จะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ 5) ความคล่องแคล่ว กระตือรือร้น (Agility) ความคล่องแคล่ว กระตือรือร้น เป็นความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะทำให้สามารถลดรอบเวลาและต้นทุนในการพัฒนาคุณภาพ 6) การมุ่งอนาคต (Focus on The Future) การพัฒนาโรงเรียนให้มีความยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อจัดการศึกษาและส่วนแบ่งทางการศึกษา ตลอดจนการจัดหลักสูตรที่สนองต่อความต้องการ กำลังคนในการพัฒนาประเทศและการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก โรงเรียนจึงต้องมีแนวคิดที่มุ่งอนาคตอย่างจริงจัง และสร้างความผูกพันในระยะยาวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการโดยการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากร สร้างโอกาสทางนวัตกรรม เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนได้เตรียมตัว มุ่งสู่นาคตที่เป็นเป้าหมายทางเลือกอย่างเหมาะสม 7) การจัดการเพื่อให้เกิดนวัตกรรม (Managing for Innovation) โรงเรียนต้องแสวงหา สร้าง พัฒนา และใช้องค์ความรู้ และนวัตกรรม เพื่อให้เกิดนวัตกรรมของหลักสูตร การจัดการกระบวนการเรียนรู้และบริการให้เกิดกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการ ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ 8) การบริหารจัดการบนพื้นฐานของข้อมูลจริง (Management by Fact) โรงเรียนได้วางแผน ตัดสินใจ และดำเนินการต่าง ๆ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ผ่านการวิเคราะห์เป็นข้อเท็จจริงที่เชื่อถือได้มากที่สุด ซึ่งการบริหารระบบพื้นฐานข้อมูลจริงนี้จะมุ่งสู่การเรียนรู้ของผู้เรียน การปรับปรุงผลการดำเนินการและการเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือระดับเทียบเคียงของ “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ” 9) ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ/สังคมและความเป็นพลเมืองดี (Public/Social Responsibility and Citizenship) โรงเรียนมีบทบาทใน

การรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน ด้วยการมุ่งเน้นการดูแลสุขอนามัย สภาพแวดล้อมของชุมชนและสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน รวมทั้งบุคลากรของโรงเรียนประพตปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีจริยธรรมและจรรยาบรรณต่อสาธารณะ 10) การมุ่งเน้นผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า (Focus on Result and Creating Value) โรงเรียนได้วางแผน ปฏิบัติ และประเมินผลลัพธ์ที่สำคัญในทุกระดับงานที่แสดงให้เห็นว่ามุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและผลสำเร็จของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการ และ 11) มุมมองเชิงระบบ (System Perspective) โรงเรียนสร้างระบบบริหารจัดการที่เชื่อมโยงแผนปฏิบัติงาน กระบวนการตัวชี้วัดและกิจกรรมต่างๆ ให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ของโรงเรียน<sup>143</sup>

จากแนวคิดของนักการศึกษาต่างๆ สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา คือการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มบุคคล เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมมีความเจริญงอกงามในทุกๆ ด้าน เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม พร้อมทั้งจะสนองการพัฒนาประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมืองสังคม และวัฒนธรรม

#### นวัตกรรมการบริหารการศึกษา

ได้มีผู้ให้ความหมายนวัตกรรมการบริหารการศึกษาไว้มากมาย อาทิ จารุวรรณ นาดัน กล่าวว่า นวัตกรรมทางการบริหาร หมายถึง การนำแนวคิด ทฤษฎี ที่มีอยู่แล้วนำมาพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบท หรือวิธีการบริหารใหม่ ๆ หรือรูปแบบการบริหาร ที่ผู้บริหารนำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาและบริหารโรงเรียน เพื่อมุ่งหวังประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>144</sup> สอดคล้องกับ นพดล เจนอักษร กล่าวว่า นวัตกรรมการบริหาร หมายถึง แนวคิด ระบบ รูปแบบ วิธีการ เครื่องมือใหม่ทางการบริหารจัดการของผู้บริหาร ที่นำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาและบริหารองค์การให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพต่อองค์การ<sup>145</sup>

สำหรับการนำเสนอแนวคิดเชิงนวัตกรรมเพื่อนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษานั้น สุภัฏญา แซ่มซ้อย ได้ประยุกต์แนวคิดการแพร่กระจายนวัตกรรม (Diffusion of Innovations) ของ โรเจอร์ส

<sup>143</sup> สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **คู่มือการบริหารจัดการระบบคุณภาพ**, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2553), 3-6.

<sup>144</sup> จารุวรรณ นาดัน, **นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก** (นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), 30.

<sup>145</sup> นพดล เจนอักษร, **ประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 8.



(Rogers, 1995) ที่ได้กล่าวว่าเป็นกระบวนการเผยแพร่โดยการสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ ในช่วงเวลาหนึ่งระหว่างสมาชิกที่อยู่ในระบบสังคม<sup>146</sup> หรือในที่นี้คือ สถานศึกษา โดยกำหนดกระบวนการเรียนรู้และยอมรับนวัตกรรมไว้ 5 ขั้นตอนดังนี้ 1) ความรู้ (Knowledge) เป็นขั้นตอนที่รับรู้ว่ามีนวัตกรรมเกิดขึ้นและหาข่าวสารจนมีความเข้าใจในนวัตกรรมนั้น ๆ โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้รับนวัตกรรม 2) การชักชวน (Persuasion) เป็นขั้นตอนที่บุคคลมีเจตคติต่อสิ่งใหม่ ๆ ในทางที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยต่อ "นวัตกรรม" นั้น ๆ ซึ่งนวัตกรรมควรมีลักษณะ 5 ประการ ได้แก่ (1) มีประโยชน์มากกว่าของเดิม (Relative Advantage) (2) สอดคล้องกับวัฒนธรรมของสังคมที่เป็นที่ยอมรับ (Compatibility) (3) ไม่ยุ่งยากสลับซับซ้อนมากนัก (Less Complexity) (4) สามารถรับมาปฏิบัติเป็นครั้งคราวได้ (Divisibility) และ (5) มองเห็นและเข้าใจได้ง่าย (Visibility) 3) การตัดสินใจ (Decision) เป็นขั้นที่บุคคลสนใจเข้าร่วมกิจกรรมที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และตัดสินใจว่าจะรับนวัตกรรมนั้นหรือไม่ โดยทั่วไปการตัดสินใจนั้นยังไม่ถาวรอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ในภายหลัง 4) การนำไปใช้ (Implementation) เป็นขั้นนำไปใช้ทดลองใช้อย่างเป็นขั้นตอน หรือเป็นช่วงๆ ถ้าเกิดผลดีก็จะได้มีการยอมรับอย่างรวดเร็ว และ 5) การยืนยัน (Confirmation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการ ซึ่งเป็นการหาข้อมูลมาสนับสนุนการตัดสินใจของเขา อาจมีระยะเวลายาวนาน จนกระทั่งยอมรับแนวความคิดใหม่ ๆ ไปปฏิบัติเป็นการถาวร<sup>147</sup>

#### นวัตกรรมระดับปัจเจกบุคคล (individual)

ปัจเจกบุคคลของสถานศึกษา ได้แก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละคน ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการแพร่กระจายนวัตกรรม โดยมีแนวคิดเชิงนวัตกรรมที่สำคัญคือ ทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Thinking Skill) และผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leader) ดังนี้

1. ทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Thinking Skill) ไวซและเลแกรนด์ (Weiss and Legrand) กล่าวว่า นวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคคลใช้การคิดเชิงนวัตกรรม ซึ่งก็คือกระบวนการแก้ไขปัญหาโดยการค้นหา การผสมผสานและจัดเรียงจากข้างในเพื่อให้ได้แนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ<sup>148</sup> สุกัญญา แซ่มซ้อย ได้ศึกษาการคิดเชิงนวัตกรรมของนักวิชาการ เช่น ฮอร์ทและบัคเนอร์ (Horth and

<sup>146</sup> สุกัญญา แซ่มซ้อย, “แนวคิดเชิงนวัตกรรมสู่ ทรัพยากรบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์. 14, 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2555), 11.

<sup>147</sup> สุกัญญา แซ่มซ้อย, 14(2), อ่างโน วรินทร์ บุญยั้ง, “การพัฒนาทุนมนุษย์ในชุมชน” วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี 22. 1(2554), 19-33.

<sup>148</sup> Weiss and Legrand, 2011, p.7, อ่างโน สุกัญญา แซ่มซ้อย, “แนวคิดเชิงนวัตกรรมสำหรับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21,” วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ 14, 2(2555), 122.

Buchner) ได้กล่าวถึงทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมว่าประกอบด้วย 6 ทักษะดังนี้ 1) การใส่ใจหรือการเอาใจใส่ (Paying attention) คือ ความสามารถในการรับรู้รายละเอียดอย่าง ถี่ถ้วน การเกาะติดสถานการณ์ต่าง ๆ จนสังเกตเห็นความเป็นไปที่ผิดปกติ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างลึกซึ้ง ด้วยสายตาที่เฉียบคม การพิจารณาในมุมมองที่แตกต่างและใช้ข้อมูลจากหลาย ๆ แหล่ง ซึ่งจะช่วยให้เห็นมุมมองใหม่ ๆ ได้ชัดเจนขึ้น 2) การเห็นคุณค่าของคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personalizing) การให้ความสำคัญกับคุณค่าและทำความเข้าใจประสบการณ์ของแต่ละบุคคลโดยจำแนกลักษณะส่วนบุคคลเป็นกระบวนการสองด้าน คือ 1) การเข้าถึงความรู้และประสบการณ์ของบุคลากร ทำให้เกิดมุมมองและความท้าทายใหม่ ๆ แล้วนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน และ 2) ความเข้าใจลูกค้าหรือผู้รับบริการอย่างลึกซึ้งในแบบฉบับของแต่ละบุคคล คือ ความสามารถที่จะเข้าถึงลูกค้าหรือผู้รับบริการ โดยทำความเข้าใจว่าลูกค้าหรือผู้รับบริการคือใคร ความเป็นอยู่อย่างไร อะไรเป็นสิ่งสำคัญสำหรับพวกเขาในองค์การทางการศึกษาก็คือ ผู้เรียน ผู้ปกครองชุมชน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ นั้นเอง ซึ่งความรู้ที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับบุคคลเหล่านี้จะนำไปสู่ความคิดใหม่ ๆ ในการขับเคลื่อนนวัตกรรมขององค์การ 3) การถ่ายทอดจินตนาการ (Imaging) คือ เป็นความสามารถในการคิดให้เป็นรูปธรรมหรือคิดเป็นภาพ โดยการแสดงข้อมูลด้วยภาพ เรื่องราวความประทับใจ และคำอุปมาอุปไมยให้เข้าใจได้ง่ายการคิดในลักษณะนี้เป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการอธิบายถึงสถานการณ์ รวบรวมความคิด และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้จินตนาการในการตอบคำถาม “จะเป็นอย่างไรถ้า ...” จะนำไปสู่ภาพที่ไม่ธรรมดาและความเป็นไปได้ 4) การเล่นอย่างจริงจัง (Serious Play) ในการพัฒนานวัตกรรม ต้องการแนวคิดที่แหกกฎบางข้อ การดำเนินการที่แตกต่าง และสร้างด้วยความสนุกสนาน ผ่านหนทางที่ไม่เป็นไปตามแบบแผนทั้งจากการสำรวจอย่างอิสระ การผสมผสาน การทดลอง ความตกลงคชงอง และทำงานให้เหมือนเล่นแต่ผลที่ได้เป็นประโยชน์ที่จริงจัง 5) การร่วมมือในการสืบค้น (Collaborative Inquiry) นวัตกรรมส่วนมากไม่ได้สร้างโดยอัจฉริยะผู้ใดคนเดียว ความเข้าใจได้มาจากแบ่งปันความคิดที่กว้างขวางโดยไม่มีอคติ ความร่วมมือด้านการสืบค้นคือกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน และ 6) การปั้นแต่ง (Crafting) ความสามารถในการรับมือกับความคิดที่ขัดแย้งในใจในขณะที่ต้องปฏิบัติการเพื่อให้เกิดนวัตกรรม เป็นการคิดและการพิจารณาภาพรวม รวมถึงความคิดเห็นแย้งเพื่อที่จะเปิดโอกาสให้กับทางเลือกอื่น สำหรับความแตกต่างระหว่างการคิดวิเคราะห์แบบดั้งเดิมและการคิดปั้นแต่ง คือ การคิดวิเคราะห์เป็นการคิดโดยแยกปัญหาเป็นส่วน ๆ ทั้งข้อเท็จจริงและสมมติฐาน แต่การคิดการปั้นแต่งเป็นการสังเคราะห์ การบูรณาการพิจารณาความเป็นไปได้และการตัดทอนอย่างมีเหตุผล<sup>149</sup>

2. ผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leader) วิชและเลแกนด (Weiss and Legrand) กล่าวว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ ผู้นำ ที่มีความสามารถในการเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อน

<sup>149</sup> สุกัญญา แซ่มซ้อย, แนวคิดเชิงนวัตกรรมสำหรับการบริหารสถานศึกษาใน

และค้นพบแนวทางในการดำเนินการใหม่ ๆ หรือไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน โดยผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีความฉลาดทางนวัตกรรม (Innovative Intelligence) เพื่อช่วยให้สามารถตอบสนองและแก้ไขปัญหาในสถานการณ์จริงได้ดีขึ้น และช่วยให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรมากขึ้นอีกด้วย<sup>150</sup>

อรอนงค์ โรจน์วิวัฒน์บุลย์ กล่าวว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง ผู้นำที่ใช้พลังแห่งคุณลักษณะของตนเองในด้านสมรรถนะบุคลิกภาพ บทบาท และลักษณะทางสังคมขับเคลื่อนให้บุคลากรสามารถสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร โดยคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านบุคลิกภาพ (Personality) ประกอบด้วย ความมีคุณธรรม (Integrity) กล้าเสี่ยง กล้าเปลี่ยนแปลง (Risk Takers) มีจิตใจเปิดกว้าง เป็นผู้ฟังที่ดี (Opened Minded) มีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Instinct) ชอบความท้าทาย (Challenge Rule and Past Practices) และเชื่อในสัญชาตญาณ (Intuition Minded) 2) ด้านทักษะ (Skills) ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Visionary and Leading Change) การถ่ายทอดความคิดสู่การปฏิบัติ (Alignment and Execution) ความสามารถในการเรียนรู้ (Capability to Learn), สมรรถนะในการกระตุ้นการสร้างนวัตกรรม (Encourage Innovation) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) การสร้างความไว้วางใจ (Trusted Influence) การขับเคลื่อนผลลัพธ์ (Drive Results and Outcomes) และการแก้ไขปัญหา (Problem Solving) 3) ด้านบทบาทหน้าที่ (Roles) ประกอบด้วย การเป็นผู้นำความคิด (Idea Champion) เป็นแบบอย่างที่ดี (Positive Role Model) การเป็นผู้นำทีมและการมีส่วนร่วม (Team Leader and Participating) การสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Creating Learning Organization) การเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator), และการให้รางวัลแก่ความสำเร็จ (Reward Success) และ 4) ด้านทางสังคม (Social Characteristics) ประกอบด้วย การจูงใจผู้อื่น (Motivating Others) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Communication) การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) การสร้างเครือข่ายและสายสัมพันธ์ (Network and Connection)<sup>151</sup>

### นวัตกรรมระดับองค์กร

<sup>150</sup> Weiss and Legrand, 2011, p. 36-37, อ้างใน สุภัญญา แซ่มซ้อย, **แนวคิดเชิงนวัตกรรมสำหรับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21**, วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร 14, 2 (2555), 123.

<sup>151</sup> สุภัญญา แซ่มซ้อย, “แนวคิดเชิงนวัตกรรมสำหรับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21.” วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร 14, 2 (2555), 124.

องค์กร ประจันเขตต์ได้ศึกษาองค์กรนวัตกรรมนักวิชาการ เช่น แม็กคีโอน (McKeown) กล่าวไว้ว่า องค์กรนวัตกรรม หมายถึง องค์กรที่มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงทางด้านกระบวนการทางความคิดเพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่แตกต่างและเป็นประโยชน์ขึ้นมา<sup>152</sup> บุญเกื้อ ควรหาเวช ที่กล่าวเกี่ยวกับ องค์กรนวัตกรรมไว้ว่าเป็นองค์กรที่มีการนำความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้จนเป็นผลสำเร็จ และแผ่กว้างออกไปจนกลายเป็นระเบียบวิธีปฏิบัติแก่บุคคลทั่วไป<sup>153</sup> กิริติ ยศยิ่งยง กล่าวว่า องค์กรแห่งนวัตกรรม หมายถึง การนำแนวคิด นวัตกรรมการบริหารจัดการองค์กรแนวใหม่ ในการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะองค์กร หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่เคยปรับเปลี่ยนมาก่อน เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าของบริบทโลกาภิวัตน์ที่มีความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักในการเพิ่มคุณค่า พัฒนา ผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีมีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า ความอยู่รอด และความสามารถเชิงการแข่งขันขององค์กร<sup>154</sup> มนสิข สติธิสมบูรณ์ กล่าวว่า องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา (Educational innovative organization) หมายถึง องค์กรหรือสถาบันการศึกษาที่มีการกระทำใหม่ การสร้างใหม่ หรือการพัฒนาตัดแปลงจากสิ่งใด ๆ แล้วทำให้การศึกษาหรือการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าเดิม ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนเปลี่ยนแปลงในการเรียนรู้ เกิดการเรียนรู้อย่างรวดเร็วมีแรงจูงใจในการเรียน ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดกับผู้เรียน<sup>155</sup>

สุกัญญา แซ่มซ้อย ศึกษาองค์กรแห่งนวัตกรรมของนักวิชาการ เช่น ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ กล่าวว่า องค์กรแห่งนวัตกรรม หมายถึงกระบวนการที่เกิดจากการนำความรู้ ทักษะและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาผสมผสานกับความสามารถทางด้านบริหารจัดการของผู้นำองค์กร เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันโดยมุ่งเน้นไปที่การสร้างประโยชน์และตอบสนองความพึงพอใจให้กับผู้บริโภค ซึ่งองค์กรนวัตกรรมมีคุณลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้ 1) การกำหนดทิศทางวัตถุประสงค์เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่สามารถพัฒนาองค์กรให้มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมรวมถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทของผู้บริหาร และเมื่อทิศทางและความมุ่งมั่นของผู้บริหารมีความชัดเจนแล้ว ต้องมีลักษณะโครงสร้างองค์กรที่สามารถกระตุ้น และก่อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นในระดับที่เหมาะสมที่จะกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กรได้ 2) ผู้บริหารควรมุ่งเน้นและผลักดันให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กร

<sup>152</sup> องค์กร ประจันเขตต์. “องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา ทางเลือกใหม่ของการบริหารการศึกษา.” วารสารพยาบาลทหารบก 15, 1(2557), 47.

<sup>153</sup> เช่นเดียวกัน

<sup>154</sup> สุกัญญา แซ่มซ้อย, 123-124.

<sup>155</sup> องค์กร ประจันเขตต์. 47.

ด้วยการเล็งเห็นคุณค่าของนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญ และต้องมีบุคลากรสำคัญที่จะทำหน้าที่ตามบทบาทต่าง ๆ ภายใต้กระบวนการนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดตำแหน่งผู้นำในการดำเนินโครงการนวัตกรรมและผู้สนับสนุน อีกทั้งบุคลากรภายในองค์กรยังต้องมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากกว่ามุ่งเน้นส่วนบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากนวัตกรรมจะมีโอกาสเกิดขึ้นได้จากการทำ งานร่วมกันของบุคคลที่มีพื้นฐานหลากหลาย (Cross - functional) ในขณะเดียวกันก็ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเนื่องจากการที่บุคลากรจะเป็นผู้สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ได้บุคลากรเองจะต้องมีความรู้และทักษะที่เหมาะสม ซึ่งสถานศึกษาจะต้องมีความเชื่อมั่นต่อการสร้างนวัตกรรมและให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงและพัฒนา “ทรัพยากรมนุษย์” ในที่นี้หมายถึง ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ทำให้การสร้างนวัตกรรม สื่อวัสดุอุปกรณ์ รวมถึงการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ให้กลายเป็นค่านิยมของครูและบุคลากรทางการศึกษาและเป็นวัฒนธรรมขององค์กรในที่สุด และ 3) การให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ ซึ่งสถานศึกษาสามารถสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อม โดยการตกแต่งและการวางแผนผังสำนักงานหรือห้องพักครู (Lay out) แบบเห็นหน้าเห็นตากันและพบปะกัน (Interactive) ถือเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการสื่อสาร พูดคุย สร้างความไว้วางใจและนำสู่การแลกเปลี่ยนเพื่อการต่อยอดแนวคิดใหม่ ๆ โดยการพบปะพูดคุยหรือการสบสายตาในลักษณะสบตากัน (Eye Contact) จะทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษารู้สึกเสมือนว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานอยู่ตลอดเวลา เป็นต้น และ 4) ผู้บริหารต้องสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างแท้จริง และการจะเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมได้นั้น ความเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกองค์กรก็จัดว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญ เนื่องจากหลายครั้งที่นวัตกรรมที่สำคัญภายในองค์กรไม่ได้เกิดขึ้นจากภายในแต่เป็นการเชื่อมโยงแนวคิดต่าง ๆ จากภายนอกเข้ามาสู่องค์กร ไม่ว่าจะเป็นจากนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ ความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงสถานประกอบการหรือตลาดแรงงาน ซึ่งสถานศึกษาอาจพัฒนาเทคโนโลยีในการสร้างเครือข่ายทางสังคม (Social Network Mapping) ด้วยการสร้างเครือข่ายเสมือนจริงผ่านทางอินเทอร์เน็ตและการสื่อสารแบบไร้สาย ซึ่งมักจะใช้เว็บไซต์ของโรงเรียน เฟสบุ๊ก (facebook) หรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ในการเชื่อมโยงการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน ซึ่งเครือข่ายนี้ไม่เพียงเชื่อมโยงครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาเท่านั้นแต่ยังรวมไปถึงหน่วยงาน นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกสถานศึกษาเพื่อให้เกิดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่กว้างขวางมากขึ้น<sup>156</sup>

กลไกสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนให้สถานศึกษาเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม คือ ความสามารถในการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผลขององค์กร หากองค์กรทางการศึกษาหรือสถานศึกษานำมา

<sup>156</sup> สุภัทญา แซ่มซ้อย, 124-126.

ประยุกต์ใช้ และปฏิบัติอย่างต่อเนื่องแล้ว ก็จะทำให้เป็นสถานศึกษานั้นเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สำหรับภารกิจองค์กรใดองค์กรหนึ่งในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยใช้แนวคิดของการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล จำเป็นต้องมีการพัฒนาและให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) เทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยี ในที่นี้หมายถึง เทคโนโลยี สารสนเทศ ถือเป็นเครื่องมือพื้นฐานที่สำคัญอันจะทำให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องใน กระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีรูปแบบที่สำคัญ ดังนี้ (1) ต้องเอื้อต่อ การทำ ให้บุคลากรสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และถ่ายโอนความรู้ ตลอดจนนำ ความรู้ไปใช้ได้อยู่ตลอดเวลา โดยไม่มีข้อจำกัดด้านสถานที่และเวลาของการใช้งาน รวมถึงเทคโนโลยี สารสนเทศในองค์กรควรมีการปรับปรุงพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูง ทั้งในด้านเวลา และคุณภาพของ การสื่อสาร และ (2) ต้องมีการออกแบบไว้โดยเฉพาะให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับลักษณะ หน้าที่งานต่าง ๆ ในองค์กร โดยต้องมีการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพต่อการจัดเก็บ และค้นคืน ความรู้มาแลกเปลี่ยน ถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้ต่างๆ ได้อย่างสะดวก รวมถึงต้องมีระบบ รักษาความปลอดภัยของความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย 2) โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างในที่นี้ หมายถึง วิสัยทัศน์ นโยบาย และระบบการบริหารจัดการต่าง ๆ ที่เป็น ขององค์กร โดยโครงสร้างขององค์กรที่จะเอื้อให้เกิดการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ สามารถนำไปสู่การสร้างความสามารถทางนวัตกรรมได้ จะต้องผ่านกระบวนการจัดการความรู้ อย่าง เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน โดยต้องคำนึงถึงลักษณะที่สำคัญของโครงสร้างและระบบบริหารจัดการของ องค์กรในประเด็นต่างๆ ดังนี้ (1) องค์กรต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับ ความรู้หลัก ที่มีความสำคัญ ตรงตามความต้องการและมีความจำเป็นต่อองค์กร เพื่อการพัฒนา ทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์กร (2) องค์กรต้องมีระบบบริหารที่มีความยืดหยุ่นสูง มีลักษณะ ส่งเสริม และกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีความสนใจ และตั้งใจที่จะแสวงหาความรู้ การแลกเปลี่ยน การถ่าย โอนและใช้ประโยชน์จากความรู้เพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา ทั้งในลักษณะเป็น ทางการ และไม่เป็นทางการ (3) องค์กรต้องจัดให้มีหน่วยงานหรือบุคคลที่ทำหน้าที่และรับผิดชอบ โดยตรงเกี่ยวกับการดูแลและพัฒนาระบบการจัดเก็บ และรักษาความรู้ไว้เป็นการเฉพาะทั้งในมิติด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศและการบริหารจัดการที่เป็นการสนับสนุนการเข้าถึงการแลกเปลี่ยน การถ่าย โอนและใช้ความรู้เพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน และ (4) องค์กรต้องมีการกำหนดนโยบายและการดำเนินการที่ ชัดเจนเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนาเครือข่ายความรู้ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และนโยบายในการกำหนด ความรู้หลักที่มีความจำเป็นต่อองค์กรให้มีความเข้มแข็ง และเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในองค์กรสำหรับ การแสวงหาความรู้ การแลกเปลี่ยนการถ่ายโอนและการใช้ความรู้ 3) วัฒนธรรม (Culture) องค์ประกอบด้านวัฒนธรรม หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร ถือเป็นองค์ประกอบความสามารถในการ จัดการความรู้ในมุมมองด้านทรัพยากรประการหนึ่ง ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการจัดการ

ความรู้ที่มีประสิทธิผล ซึ่งวัฒนธรรมองค์การที่จะช่วยพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ และนำไปสู่การสร้างความสามารถทางนวัตกรรมได้ โดยต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การให้มีรูปแบบที่สำคัญ ดังนี้ (1) องค์การต้องมีการสร้างค่านิยมให้บุคลากรในองค์การมีค่านิยมที่ให้การยอมรับและยกย่องบุคคลในองค์การที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและความสามารถในการทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี ยังประโยชน์ในเชิงพัฒนาการต่อองค์การ และเป็นที่ประจักษ์แก่ผู้อื่นไม่ว่าบุคคลนั้นจะมีตำแหน่งหน้าที่ทางการบริหารหรือไม่ก็ตาม (2) องค์การต้องมีการสร้างค่านิยมให้บุคลากรในองค์การมีค่านิยมในการทำงานที่มีลักษณะกล้าที่จะคิด และทำ ในสิ่งใหม่ ๆ ที่มีเป้าหมายทำให้องค์การได้รับประโยชน์ โดยไม่กลัว ความล้มเหลว หรือความผิดพลาดที่จะส่งผลกระทบต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน (3) องค์การต้องมีการสร้างค่านิยมให้บุคลากรในองค์การมีค่านิยมใฝ่รู้ และรักในการเรียนรู้ทักษะ ประสบการณ์ และความรู้จากบุคคลอื่นทั้ง ภายในและภายนอกองค์กรโดยเห็นความสำคัญของการ แลกเปลี่ยน การแบ่งปัน และถ่ายทอดความรู้ เพื่อนำความรู้มาใช้ในการพัฒนาการทำงานของตน (4) องค์การต้องมี การสร้างค่านิยมให้บุคลากรในองค์การมีค่านิยมที่เห็นความสำคัญ และความจำเป็นของการใช้ความรู้เป็นฐานในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาการปฏิบัติงาน รวมถึงให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ และ (5) องค์การต้องมีการสร้างค่านิยมให้บุคลากรในองค์การมีค่านิยมที่รักการทำงานเป็นทีมโดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานในลักษณะทีมงานที่มีการข้ามสายงาน และพร้อมที่จะแลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้กับผู้อื่นในทีมงาน<sup>157</sup>

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยต่างประเทศ

เดล (Dale) ได้ศึกษา เรื่อง การยอมรับวัฒนธรรมองค์การที่หลากหลาย : มหาวิทยาลัยชุมชนในภูมิภาค ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methodology) นำเสนอวัฒนธรรมองค์การภายในชนบท วิทยาลัยชุมชนตำบลหลายวิทยาเขต โดยการวิเคราะห์ การเปรียบเทียบข้อมูลที่เกี่ยวข้องโดยการสำรวจพนักงานที่ใช้เวลาทำงานเต็มเวลาโดยใช้เครื่องมือประเมินวัฒนธรรมองค์การ (OCAI) และการสัมภาษณ์บุคคล 10 คน ผลการใช้เครื่องมือประเมินวัฒนธรรมองค์การ (OCAI) แสดงให้เห็นว่า พนักงานยอมรับประเภทของวัฒนธรรมทั้งหมดในปัจจุบันเป็นวัฒนธรรมแบบตระกูลและแบบลำดับชั้นเป็นส่วนใหญ่ มีการเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในวัฒนธรรมแบบองค์การเฉพาะกิจ (adhocracy) พนักงาน MRCC ยอมรับวัฒนธรรมที่จะกลายเป็นวัฒนธรรมแบบองค์การเฉพาะกิจ (adhocracy) เข้มแข็งมากขึ้นและวัฒนธรรมลำดับชั้นน้อยกว่า ทั้งวัฒนธรรมแบบตระกูลและวัฒนธรรมแบบ

องค์การเฉพาะกิจ มุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมที่เน้นความยืดหยุ่นและความเฉลียวฉลาดสำหรับองค์ประกอบทั้งภายในและภายนอก จะมุ่งเน้นเพิ่มเติมเกี่ยวกับบุคคลด้านของธุรกิจเมื่อเทียบกับงานด้านธุรกิจ ผลลัพธ์เหล่านี้มีความสอดคล้องกับมิติด้านเนื้อหาของมหาวิทยาลัยและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียมากที่สุด พนักงานต้องการที่จะรักษาหรือเพิ่มวัฒนธรรมแบบตระกูลและวัฒนธรรมแบบองค์การเฉพาะกิจ และลดลักษณะวัฒนธรรมการตลาดและลักษณะการลำดับชั้น กลายเป็นวัฒนธรรมตระกูลที่แข็งแกร่ง หมายความว่า มหาวิทยาลัยจะต้องมุ่งเน้นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนเอง การทำงานเป็นที่รวมและเพิ่มขีดความสามารถที่มีอยู่ทั้งหมดของลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมตระกูล ปฐมนิเทศ พนักงานและโปรแกรมการฝึกอบรม เป็นการลงทุนที่มีความอุดมสมบูรณ์สำหรับบุคคลที่อยู่ในวัฒนธรรมแบบตระกูล ผลลัพธ์เหล่านี้นอกจากนี้ยังมีรูปแบบโครงสร้างที่ได้มาจากผู้เข้าร่วมการสัมภาษณ์ ลดความขัดแย้งในหมู่มหาวิทยาลัยโดยการสร้างความสัมพันธ์และเสริมสร้างการบริการลูกค้าภายในซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างวัฒนธรรมที่มีความไว้วางใจและสามารถตอบสนองได้ดีต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก การเชื่อในบุคคลที่มีส่วนร่วม รวมทั้งนักเรียน สมาชิกในชุมชน และคนอื่น ๆ ให้การสนับสนุนและดูแลซึ่งกันและกันในการแสวงหาการสนับสนุนและดูแลนักศึกษา<sup>158</sup>

แอลเบรย์ (Awbrey) ได้ศึกษา เรื่อง มหาวิทยาลัยตอบสนองต่อคำเตือนเรื่องเล่า ซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยกระตือรือร้นที่จะแสวงหาการวิจารณ์จากภายนอกและเร่งการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการใหม่ เป็นการสร้างนวัตกรรมการศึกษาให้มากขึ้น ไม่พึงพอใจกับระบบ การปกครองและการบริหารที่เป็นมืออาชีพแบบดั้งเดิม จึงมีการทดลองนำระบบการจัดการแบบองค์การเฉพาะกิจ (adhocracy) เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความกังวลต่อองค์ประกอบมหาวิทยาลัย ซึ่งมีข้อควรระวัง 3 ประการ คือ การสร้างความพหุติระหว่างภายในและภายนอกองค์การ การบูรณาการองค์การเฉพาะกิจ (adhocracy) เข้ามาผสมอย่างอิสระกับระบบการจัดการของมหาวิทยาลัย และการพัฒนากลยุทธ์การดำเนินการตามความมุ่งหมายขององค์การเฉพาะกิจ (adhocracy) ซึ่งมหาวิทยาลัยได้รับการกำหนดให้เป็นระบบคู่อย่างอิสระ สองระบบการจัดการ คือ ระบบการบริหารแบบมืออาชีพและการบริหารในระบบราชการ เนื่องจากการควบคุมสถาบันอุดมศึกษา วิธีการของระบบราชการแบบดั้งเดิมได้พิสูจน์แล้วว่าไม่มีความยืดหยุ่นในการตอบสนองความต้องการของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ซึ่งองค์การเฉพาะกิจ (adhocracy) ไม่ควรถูกมองว่าเป็นทางเลือกให้กับระบบการจัดการที่มีอยู่ของสถาบันการศึกษา แต่ระบบที่มีอยู่ต้องช่วยให้ระบบราชการที่มีอยู่สามารถทำงานกับองค์การเฉพาะกิจ (adhocracy) ในการทำให้มหาวิทยาลัย

<sup>158</sup> Dale K. Kimberly, *Perceptions of organizational culture of a multi-campus community college district : mixed methods in concert*, (The Degree of Doctor of Philosophy Colorado State University Fort Collins, Colorado Summer, 2012), 222-224.



ตอบสนองต่อความต้องการและการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งไม่เพียงแต่จะตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกและการเรียนรู้ขององค์กร แต่ยังมีการรักษา ความสอดคล้องกันภายในในสิ่งที่จะก่อให้เกิดลักษณะของสถาบันที่ดีที่สุดในการให้บริการประชาชนในระบบประชาธิปไตย<sup>159</sup>

ทอสคาโน (Toscano) ได้ศึกษา เรื่อง ความเข้าใจเกี่ยวกับผลกระทบของการเป็นผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กรที่พนักงานมีความมุ่งมั่นไม่แสวงหากำไรและการเปลี่ยนแปลงของผลประกอบการ วัตถุประสงค์ของการศึกษาคั้งนี้คือการตรวจสอบความสัมพันธ์ของพนักงานที่ไม่แสวงหากำไร การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการรับรู้ประเภทวัฒนธรรมองค์กร (ตระกูล, องค์กรเฉพาะกิจ (adhocracy), ลำดับชั้น, ตลาด) ในผลการทำงานที่สำคัญของพนักงานและความแตกต่างกันของสองอารมณ์คือ ความมุ่งมั่นและการเปลี่ยนแปลงของผลประกอบการ เมื่อเสร็จสิ้นการวิเคราะห์หัตถดถอยพหุคูณเชิงเส้น หลายผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึง ประการแรก การศึกษาคั้งนี้แสดงให้เห็นว่าการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกไม่คาดการณ์อารมณ์ความมุ่งมั่นของพนักงานที่ไม่แสวงหากำไร ประการที่สองการรับรู้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในเชิงลบที่คาดการณ์ผลประกอบการในความตั้งใจของพนักงานที่ไม่แสวงหากำไร ประการที่สาม การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรบางประเภท (ลำดับชั้นและตลาด) ในการคาดการณ์ความตั้งใจของพนักงานในการควบคุมค่าการซื้อขาย ประการที่สี่ การรับรู้วัฒนธรรมลำดับชั้นทำนายมุ่งมั่นทางอารมณ์ของพนักงานในทางลบ ในขณะที่วัฒนธรรมลำดับชั้นมีการพิจารณาการคาดการณ์อารมณ์ความมุ่งมั่นเพียงอย่างเดียวในเชิงลบ ความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงเมื่อชนิดของวัฒนธรรมมีการพิจารณาร่วมกับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ประการที่ห้า วัฒนธรรมลำดับชั้นเป็นผู้ดูแลอย่างมีนัยสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคะแนนความมุ่งมั่นทางอารมณ์ และสุดท้ายไม่มีวัฒนธรรมองค์กรที่โดดเด่นเป็นผู้ดูแลอย่างมีนัยสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคะแนนความมุ่งมั่นทางอารมณ์เมื่อเทียบกับตัวแปรอ้างอิงของวัฒนธรรมตระกูล<sup>160</sup>

แอลเลน (Allen) ได้ศึกษา เรื่อง อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรในความสัมพันธ์สำหรับความรู้วิธีการจัดการของพยาบาลวิชาชีพ การศึกษาคั้งนี้เพื่อเพิ่มองค์ความรู้ในด้าน KM และ

<sup>159</sup> Susan M. Awbrey. *The Responsive University a Cautionary Tale*.

Retrieved April 7, 2016, from

[http://www2.oakland.edu/oujournal/files/23\\_responsive.pdf](http://www2.oakland.edu/oujournal/files/23_responsive.pdf).

<sup>160</sup> Toscano A. Nancy, *Understanding the Impact of Leadership and Organizational Culture on Nonprofit Employees' Commitment and Turnover Intention* (the degree of Doctor of Philosophy at Virginia Commonwealth University, 2015), 95.

รวมถึงข้อมูลที่ผู้บริหารทางการแพทย์และนักวิจัย KM อาจพบที่เป็นประโยชน์โดยการตรวจสอบความสัมพันธ์ สำหรับ KM ประเภทวัฒนธรรมองค์กรและความมุ่งมั่น ปัญหาการวิจัยที่นำไปสู่ การตรวจสอบของพยาบาลในวิธีการรับรู้ระบบ KM ในวัฒนธรรมตลาด ตระกูล ลำดับชั้น และองค์การเฉพาะกิจ ซึ่งเป็นประเภทของวัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมที่ทำงานใน RNs เป็นไปอย่างรวดเร็ว ความเครียดสูง และการเปลี่ยนแปลงเป็นค่าคงที่เกี่ยวกับการดูแลผู้ป่วยและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี วัตถุประสงค์ของการศึกษาหาความสัมพันธ์เชิงปริมาณนี้คือ การตรวจสอบผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรในความสัมพันธ์สำหรับ KM ของ RNs ซึ่งทำงานในโอเรกอน โพลีคลินิกการวิจัยเพื่อตอบว่าไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ระหว่างความสัมพันธ์ของ KM โฟกัสขององค์กรและประเภทองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่มีอยู่ระหว่างความสัมพันธ์ของ KM และตระกูล องค์การเฉพาะกิจ (adhocracy) และวัฒนธรรมตลาด องค์การประเภทวัฒนธรรม ความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญไม่ได้อยู่ระหว่างประเภทวัฒนธรรมลำดับชั้นและความสัมพันธ์ของ KM นอกจากนี้หลักฐานของความสัมพันธ์เชิงบวกที่มีอยู่ระหว่างทั้งภายในและมุ่งมั่นภายนอกวัฒนธรรมองค์กร และความสัมพันธ์ที่รับรู้ในหมู่ของ KM พยาบาลที่ทำงานในโรงพยาบาลโอเรกอน ทำความเข้าใจเกี่ยวกับประเภทขององค์กร วิธีการเฉพาะมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของ KM เป็นวิฤติ ในการช่วยเหลือให้ผู้บริหารโรงพยาบาลมีความก้าวหน้าด้วยวิธีการต่างๆของการเข้าถึงระบบ KM สำหรับหลาย ๆ องค์กร โครงการ KM มักจะล้มเหลวเพราะผู้นำพยายามที่จะเปลี่ยนวัฒนธรรมในกรอบเวลาที่ค่อนข้างสั้น ผลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่ามีหลายวัฒนธรรมมีอยู่ภายในองค์กรทางการแพทย์ทั้งสี่ที่มีส่วนร่วมในการศึกษาครั้งนี้ มีหลักฐานที่สำคัญของความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในสามประเภทวัฒนธรรมในเรื่องความสัมพันธ์ของ KM ผู้นำของทีมแพทย์ควรพยายามที่จะสร้างทั้งวัฒนธรรมที่มีสุขภาพดีและรังสีที่แตกต่างกันของการเก็บรวบรวม และเผยแพร่ความรู้ทางการแพทย์ภายในระบบ KM ปัจจุบัน สรุปแล้ว ผู้บริหารโรงพยาบาลสามารถใช้ผลของการศึกษาครั้งนี้ทำให้การตัดสินใจที่รอบรู้ เพิ่มประสิทธิภาพความผูกพันของพนักงาน และการรวมผู้อุปถัมภ์ ผลการวิจัยพบสอดคล้องกับนักวิชาการวรรณกรรม โดยระบุว่ามีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอยู่ระหว่างความสัมพันธ์ของ KM และประเภทวัฒนธรรมองค์กร วิธีการตรวจสอบวัฒนธรรมองค์กรที่ถูกนำเสนอในการศึกษานี้เป็นการบวกความสัมพันธ์ระหว่างถูกนำเสนอมุ่งมั่นองค์กรภายนอกและภายในและความสัมพันธ์ของ KM ผู้นำการแพทย์สามารถใช้ข้อมูลนี้ในการคิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการปฏิบัติทางการแพทย์ในปัจจุบัน และวิธีการที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ในชุมชนทางการแพทย์ นอกจากนี้ ผู้นำสามารถใช้ข้อมูลนี้ในการตัดสินใจที่ดีกว่าที่เฉพาะเจาะจงเพื่อกลยุทธ์องค์กร การดูแลผู้ป่วยที่เพิ่มขึ้นและความร่วมมือเพิ่มขึ้นในหมู่ผู้ให้บริการด้านการดูแลสุขภาพอย่างมีนัยสำคัญคือการที่บุคลากรทางการแพทย์ทุกคนสามารถใช้เหล่านี้ ผลการพัฒนาวิธีที่แตกต่างกันของการแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในระบบเดียว เช่นระบบ Epic Care นี้การทำงานร่วมกันระหว่าง ผู้ให้บริการ

accelerative การดูแลสุขภาพจะปรับปรุงการดูแลผู้ป่วยอย่างมากมาย ในขณะที่การใช้ประโยชน์จากทุนทางปัญญาทั่วชุมชนทางการแพทย์ทั้งหมด<sup>161</sup>

บ็อบ (Bob) ได้ศึกษาเรื่อง การสื่อสารและสารสนเทศในองค์กรเสมือนจริง การจัดการของการสื่อสารและข้อมูลในศตวรรษที่ 21 จะมีมากจะทำอย่างไรกับองค์กรเสมือน (VO) เพราะนี่จะเป็นหนึ่งในการออกแบบองค์กรที่แพร่หลาย สื่อการออกแบบใหม่ที่มีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับองค์กรเสมือน (VO) ได้กล่าวถึง องค์กรที่มีชีวิต องค์กรเฉพาะกิจ (adhocracy) องค์กรเครือข่าย และองค์กรที่ไม่ใช่แบบดั้งเดิม การออกแบบขององค์กรเสมือน (VO) ถูกตรวจสอบแล้ว และการออกแบบที่คล้ายคลึงกันได้ถูกจัดตั้งขึ้น องค์กรเสมือน (VO) ถูกกำหนดให้เป็นองค์กรที่ผ่านการบูรณาการ จากกลุ่มและแหล่งวัตถุดิบจากองค์กรเดียวกันหรือแตกต่างกันในแต่ละพื้นที่และมากขึ้นหรือน้อยลงอย่างถาวร เพื่อส่งมอบบริการหรือสินค้าที่กำหนดเอง การพัฒนาและการรักษาสภาพการทำงานร่วมกัน ได้รับการระบุว่าเป็นปัญหาหลักสำหรับองค์กรเสมือน (VO) เพราะองค์กรเสมือน (VO) ถูกสร้างขึ้นจากในส่วนที่แตกต่างกันของการทำงานร่วมกัน จากคำศัพท์คอมพิวเตอร์ร่วมสมัยในการถ่ายทอดความสามารถในการสื่อสาร และการทำงานร่วมกัน ในทางตรงกันข้ามกับแนวคิดคลาสสิกของการรวมกลุ่ม การทำงานร่วมกันเป็นทีมในองค์กร สรุบด้วยการพูดคุยสื่อสาร และข้อมูลด้านการทำงานร่วมกัน การสร้างข้อมูล องค์กรแห่งการเรียนรู้ การเผยแพร่ข้อมูล และหน่วยความจำ องค์กรที่ได้จัดการอย่างถูกต้อง ลักษณะเหล่านี้สามารถทำงานร่วมกันในองค์กรเสมือน (VO)<sup>162</sup>

<sup>161</sup> Gregory Allen, *The Influence of Organizational Culture on Affinity for Knowledge Management Practices of Registered Nurses*, (The Degree of Doctor of Philosophy Management and Technology, Walden University, 2013), 91-93.

<sup>162</sup> Travica Bob, *New Organizational Designs: Information Aspects*, 4-5.

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methodology) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบองค์ประกอบของการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และเพื่อทราบแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินการเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัยและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

##### ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

เป็นการจัดเตรียมโครงการวิจัยอย่างเป็นระบบตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย โดยการศึกษาและค้นคว้าหาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ งานวิจัย ตลอดจนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารจัดการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ศึกษาและขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ แล้วนำมากำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย เสนอโครงการวิจัยต่อคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อวิทยานิพนธ์ที่บัณฑิตวิทยาลัยแต่งตั้ง สอบและรับข้อเสนอจากคณะกรรมการมาปรับปรุงแก้ไขโครงการวิจัย จัดทำโครงการวิจัยที่สมบูรณ์ เสนอโครงการวิจัยที่สมบูรณ์ต่อภาควิชา เพื่อนำเสนอบัณฑิตวิทยาลัยพิจารณา

##### ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยทำการศึกษาและกำหนดตัวแปรที่เกี่ยวข้องในการวิจัย สร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัย เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล และหาแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจโดยผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นที่ 1** การศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ งานวิจัยและเว็บไซต์ต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2. นำข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) มาสังเคราะห์เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview) นำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิวิพากษ์ และตรวจสอบเพื่อปรับปรุงแก้ไข แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและปรับแก้ตามคำแนะนำ

3. นำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ โดยจำแนกผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) บุคลากรที่เป็นผู้บริหารระดับสูง จำนวน 3 ท่าน ซึ่งมีความรู้ความชำนาญและประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ได้แก่ ผู้ดูแลนโยบายระดับสูง 2) บุคลากรที่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญและประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จำนวน 1 ท่าน ได้แก่ นักวิชาการในมหาวิทยาลัย 3) บุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จบการศึกษา ไม่น้อยกว่าระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive Interview) และใช้วิธีคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

4. นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยและผลการสัมภาษณ์ มาสร้างข้อหาคำถามเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionairs)

**ขั้นที่ 2** การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ โดยใช้ระเบียบวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

1. นำข้อหาคำถามเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะมาจัดทำเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) แบบลิเคิร์ต (Likert Scale)<sup>1</sup> เพื่อวัดระดับความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

2. นำแบบสอบถามที่ได้ไปตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย โดยนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยการหาค่าตรรกษณ์

<sup>1</sup>Rensis Likert, *The Human Organization* (New York: McGraw-Hill, 1961), 74.

ความสอดคล้องรายข้อ ที่เรียกว่า IOC (Index of Item Objective Congruence ) เลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ที่มากกว่า 0.5 ขึ้นไป และปรับปรุงแบบสอบถาม หลังจากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มที่ใช้วิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 10 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่แทนรองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 10 คน และหัวหน้างานหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 10 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 30 คน นำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (Reliability) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)<sup>2</sup>

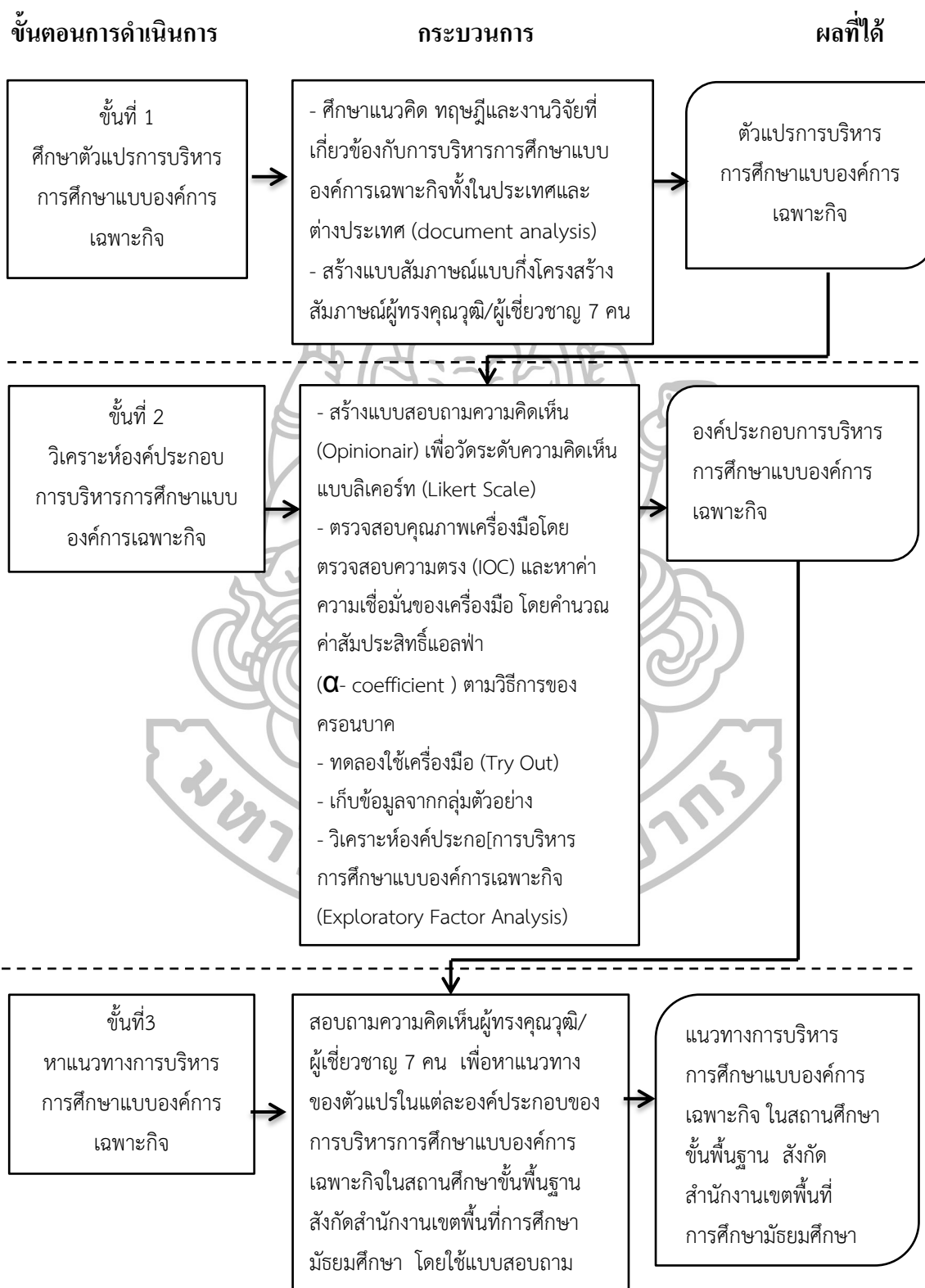
3. นำแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวแปรด้านการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจกับกลุ่มตัวอย่าง (Sample) จากประชากร คือ สถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 96 โรงเรียน โดยใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของยามานะ (Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 90% และให้ความคลาดเคลื่อนของผลสุ่มไม่เกินร้อยละ 10( $\pm 10\%$ ) ซึ่งเป็นที่ยอมรับได้ ซึ่งได้กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 288 คน รวบรวมข้อมูลแล้ววิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เพื่อศึกษาองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ

4. นำแบบสอบถามความคิดเห็นที่ได้กลับคืนมาตรวจสอบความถูกต้อง แล้วนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เพื่อนำตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบมาวิเคราะห์หาแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

**ขั้นที่ 3** การวิเคราะห์หาแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

วิเคราะห์แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยการนำตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ไปสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เพื่อวิเคราะห์หาแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาของแต่ละองค์ประกอบ ขั้นตอนตอนการดำเนินการวิจัย สรุปได้ดังภาพที่ 8

<sup>2</sup> Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 4th ed. (New York: Harper and Row Publishers, 1984), 161.



ภาพที่ 8 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

### ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

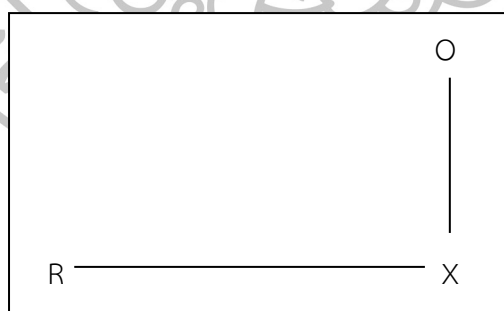
เป็นขั้นตอนการจัดทำรายงานผลการวิจัยเสนอ นำเสนอร่างรายงานการวิจัยต่อคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ปรับปรุงและแก้ไขข้อบกพร่องตามคำแนะนำของคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ จัดทำรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอรายงานการวิจัยต่อบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อพิจารณาขออนุมัติสำเร็จการศึกษา และเผยแพร่ผลงานวิจัยในการประชุมวิชาการหรือตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการ

#### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ มีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### แผนแบบงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสถานการณ์โดยไม่มีการทดลอง (The One Shot, non-Experimental Case Study) ซึ่งเขียนเป็นแผนภูมิ (Diagram) ได้ดังนี้



ภาพที่ 9 แผนแบบการวิจัย

- |   |         |   |
|---|---------|---|
| R | หมายถึง | กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มอย่างง่ายจำนวน 96 โรงเรียน                             |
| X | หมายถึง | ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา<br>แบบองค์การเฉพาะกิจ |
| O | หมายถึง | ข้อมูลที่ได้จากการศึกษากลุ่มตัวอย่าง  |



ขั้นที่ 1 ศึกษาค้นคว้าตัวแปรเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยศึกษา วิเคราะห์และสรุปวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ แล้วนำข้อสรุปที่ได้มาสังเคราะห์เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview) และนำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน โดยจำแนกผู้เชี่ยวชาญออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) บุคลากรที่เป็นผู้บริหารระดับสูง จำนวน 3 ท่าน ซึ่งมีความรู้ความชำนาญและประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ได้แก่ ผู้ดูแลนโยบายระดับสูง 2) บุคลากรที่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญและประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จำนวน 1 ท่าน ได้แก่ นักวิชาการในมหาวิทยาลัย 3) บุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จบการศึกษาไม่น้อยกว่าระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive Interview) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาสังเคราะห์มาสร้างข้อกระทงคำถามเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจเพื่อสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionairs)

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้นำข้อกระทงคำถามเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่ได้จากการสังเคราะห์จากความคิดเห็นและประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งได้มาจากขั้นที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เป็นการตรวจสอบสมการกรณีโดยไม่มีการทดลอง (The One – Shot, Non-Experimental, Case Study Design) ซึ่งจัดอยู่ในประเภทของการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research)

ขั้นที่ 3 การแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้นำตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบของการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ไปสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เพื่อวิเคราะห์หาแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในแต่ละตัวแปรขององค์ประกอบ

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ

1. การเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเพื่อนำมาสรุปรวมกับหลักการแนวคิด ทฤษฎี ในการกำหนดตัวแปรที่ศึกษา ประชากร ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจากผู้บริหารของหน่วยงานทางการศึกษา กลุ่มตัวอย่างได้จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Samplings) จำนวน 7 คน โดยมีเกณฑ์ในการเลือกผู้เชี่ยวชาญระดับสูง โดยผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ในการนำแนวคิดที่มาจากความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง นำไปวิเคราะห์ สังเคราะห์ผนวกเข้ากับแนวคิดทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อสรุปเป็นข้อกระทงคำถามในแบบสอบถามความคิดเห็นในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ

2. การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็น ประชากร ได้แก่ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 42 เขต จำนวน 2,361 โรงเรียน โดยใช้เทคนิคการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) โดยเทียบสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจากประชากรในแต่ละภาค ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ภาค ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 42 เขตพื้นที่ ผู้วิจัยได้คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของยามาเนะ (Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 90% และให้ความคลาดเคลื่อนของผลสุ่ม ไม่เกินร้อยละ  $10(\pm 10\%)$  ซึ่งเป็นที่ยอมรับได้<sup>3</sup> ซึ่งได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 96 โรงเรียน โดยเทียบสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างกับประชากรในแต่ละภาค โดยผู้ให้ข้อมูลแต่ละโรงเรียนมีจำนวน 3 คน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่แทนรองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และหัวหน้างานหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 288 คน รายละเอียดดังตารางที่ 4

<sup>3</sup> Toro Yamane, *Statistics: An Introductory* (New York: Harper and Row Publishing, 1967), 886.

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

ภาค	เขต	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (โรงเรียน)	ผู้ให้ข้อมูล (คน/รร.)			ภาค	เขต	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (โรงเรียน)	ผู้ให้ข้อมูล (คน/รร.)		
				ผอ.	รอง ผอ.	หัวหน้างานฯ					ผอ.	รอง ผอ.	หัวหน้างานฯ
ภาคเหนือ	19	52	2	2	2	2	20	58	2	2	2	2	
	34	83	3	3	3	3	21	53	2	2	2	2	
	35	34	1	1	1	1	22	53	2	2	2	2	
	36	41	2	2	2	2	23	84	3	3	3	3	
	37	54	2	2	2	2	24	42	2	2	2	2	
	38	47	2	2	2	2	25	53	2	2	2	2	
	39	57	2	2	2	2	26	81	3	3	3	3	
	40	54	2	2	2	2	27	38	2	2	2	2	
	41	62	3	3	3	3	28	47	2	2	2	2	
	42	59	3	3	3	2	29	78	3	3	3	3	
ภาคกลาง	1	67	3	3	3	3	30	78	3	3	3	3	
	2	52	2	2	2	2	31	110	4	4	4	4	
	3	47	2	2	2	2	32	47	2	2	2	2	
	4	39	2	2	2	2	33	62	3	3	3	3	
	5	64	3	3	3	3	11	66	3	3	3	3	
	6	51	2	2	2	2	12	98	4	4	4	4	
	7	41	2	2	2	2	13	39	2	2	2	2	
	8	52	2	2	2	2	14	23	1	1	1	1	
	9	57	2	2	2	2	15	46	2	2	2	2	
	10	60	2	2	2	2	16	52	2	2	2	2	
	17	36	1	1	1	1							
	18	44	2	2	2	2							
	42	59	3	3	3	2							
		รวม	2,361	96	96	96	96						
		รวมผู้ให้ข้อมูล			288 คน								

### ผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้มาโดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Samplings) โดยมีเกณฑ์ที่ใช้ในการเลือกเพื่อหาแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา คือ เป็นผู้บริหารระดับสูงและเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับในแวดวงการศึกษา คือ จำนวน 7 คน

### ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา อาชีพ ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน
2. ตัวแปรที่ศึกษา คือ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ ได้มาจากการสรุปผลการวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) และการสอบถามผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษานี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลแต่ละขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาตัวแปรของการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้วิจัยใช้การศึกษา เอกสาร การสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ผู้วิจัยใช้ แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaires) สอบถามความคิดเห็นจากผู้บริหารและครูผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากนั้นใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

ขั้นที่ 3 การหาแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์ในการบริหารการศึกษา

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยโดยใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

**ขั้นที่ 1 การสร้างเครื่องมือเพื่อสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้ตัวแปรที่เป็นกรอบแนวความคิด ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้**

1. การศึกษาวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้
  - 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy)
  - 1.2 แนวคิดการบริหารการศึกษา
  - 1.3 งานวิจัยงานที่เกี่ยวข้อง
2. วิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ งานวิจัยและเว็บไซต์ต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
3. นำข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) มาสังเคราะห์เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview) ไปให้ผู้เชี่ยวชาญวิพากษ์และตรวจสอบเพื่อปรับปรุงแก้ไขแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและปรับแก้ตามคำแนะนำ
4. นำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ โดยจำแนกออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) บุคลากรที่เป็นผู้บริหารระดับสูง จำนวน 3 ท่าน ซึ่งมีความรู้ความชำนาญและประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ได้แก่ ผู้ดูแลนโยบายระดับสูง 2) บุคลากรที่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญและประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จำนวน 1 ท่าน ได้แก่ นักวิชาการในมหาวิทยาลัย 3) บุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจบการศึกษาไม่น้อยกว่าระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์ และใช้วิธีคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง
5. นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยและผลการสัมภาษณ์มาสร้างข้อกระทงคำถามเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพื่อสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionairs)

**ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaires) ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้**

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการบริหารการศึกษา เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionaires) ผู้วิจัยดำเนินการสร้างดังนี้
  - 1.1 สร้างแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionaires) ให้ครอบคลุมตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยใช้ข้อความจากตัวแปรที่ได้จากการสรุปผลวิเคราะห์ทฤษฎีและ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในชั้นที่ 1 และนำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา โดยแบบสอบถามฉบับนี้มีจำนวน 140 ข้อ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา อายุราชการ ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check-list) และเติมค่าลงในช่องว่าง จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 140 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าจัดอันดับ 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's five rating scale)<sup>4</sup> มีรายละเอียดดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่งว่าข้อความนั้นเป็นตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยว่าข้อความนั้นเป็นตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นเป็นตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วยว่าข้อความนั้นเป็นตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งว่าข้อความนั้นเป็นตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

2. นำแบบสอบถามความคิดเห็นที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พิจารณาตรวจสอบความตรง (Content Validity) แล้วนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องรายข้อที่เรียกว่า IOC (Index of Item-Objective Congruence) แล้วพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC

<sup>4</sup> พวงรัตน์ ทวีรัตน์, *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540), 107-108.

มากกว่า 0.50 ขึ้นไป และนำมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3. นำแบบสอบถามความคิดเห็นไปทดลองใช้ (Try Out) แล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ เพื่อหาค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficients)<sup>5</sup> ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าเท่ากับ .9754

4. นำแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนรองผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้างานหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

5. นำแบบสอบถามความคิดเห็นที่ได้กลับคืนมาวิเคราะห์หาองค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)

**ขั้นที่ 3 หาแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ** ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบของการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ไปสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เพื่อวิเคราะห์หาแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในแต่ละตัวแปรขององค์ประกอบ

1. **ขั้นเตรียมการ** โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องที่จะสอบถามความคิดเห็น บุคคลที่จะไปสอบถามความคิดเห็น จัดทำตารางการนัดหมาย สร้างแบบสอบถามความคิดเห็น และจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ และทดลองเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการสอบถามความคิดเห็น

2. **ขั้นตอนการสอบถามความคิดเห็น** เริ่มด้วยการแนะนำตัวผู้วิจัย แจงวัตถุประสงค์ในการสอบถามความคิดเห็น แจกแบบสอบถามความคิดเห็น และนำแบบสอบถามความคิดเห็นกลับคืนมาวิเคราะห์แนวทางการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

<sup>5</sup>Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 4th ed. (New York: Harper and Row Publishers, 1984), 161.

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดย

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์
2. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อทดลองเครื่องมือในการวิจัย
3. ผู้วิจัยทำหนังสือคำร้องถึงบัณฑิตวิทยาลัย ผ่านทางภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากผู้บริหารและข้าราชการครู เพื่อดำเนินการเก็บข้อมูล
4. ในการเก็บข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยส่งแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 288 คน โดยการเก็บข้อมูลได้ดำเนินการ ดังนี้
  - 4.1 การสัมภาษณ์ด้วยตนเอง
  - 4.2 การส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง การส่งแบบสอบถามทางอินเทอร์เน็ต และการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์
  - 4.3 การเก็บข้อมูลด้วยตนเองจากกลุ่มตัวอย่าง
  - 4.4 ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนด้วยตนเอง

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย มีดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)
2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
3. การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารจัดการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ใช้สถิติดังนี้
  - 3.1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
  - 3.2 การวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่



การศึกษามัธยมศึกษา ใช้สถิติคือ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แปลความหมายโดยใช้แนวคิดของเบสต์ (Best)<sup>6</sup> โดยมีรายละเอียดดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 – 5.00 แสดงว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวประกอบ  
การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 – 4.49 แสดงว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวประกอบ  
การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 – 3.49 แสดงว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวประกอบ  
การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 – 2.49 แสดงว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวประกอบ  
การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 – 1.50 แสดงว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวประกอบ  
การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) โดยใช้  
โปรแกรมสำเร็จรูปสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก “PCA” (Principal Component  
Analysis) และหมุนแกนขององค์ประกอบแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีการ  
วาริแมกซ์ (Varimax Rotation) ซึ่งถือเกณฑ์การเลือกตัวแปรที่เข้าอยู่ในองค์ประกอบตัวใดตัวหนึ่ง  
โดยพิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) ที่มากกว่า 1 และถือเอาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ  
(factor loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ซึ่งเป็นค่าน้ำหนัก

<sup>6</sup> John W. Best, *Research in Education* (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1970), 190.

ที่มีนัยสำคัญในทางปฏิบัติ (practically significant)<sup>7</sup> มีตัวแปรแต่ละองค์ประกอบตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไปตามเกณฑ์ของไคเซอร์ (Kaiser)<sup>8</sup>

4. การวิเคราะห์หาแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ในการกำหนดแนวทาง

### สรุป

วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อทราบองค์ประกอบของการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และเพื่อทราบแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาตัวแปรองค์ประกอบของการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขั้นตอนที่ 3 การหาแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในขั้นตอนที่ 1 การศึกษาตัวแปรองค์ประกอบของการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เป็นการศึกษาวเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีงานวิจัยเกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) และขั้นตอนที่ 3 การหาแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน นำเสนอเป็นแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาและจัดทำรายงานการวิจัย โดยการศึกษาวิจัย

<sup>7</sup> Andrew L. Comrey and Howard B. Lee, **A First Course in Factor Analysis**, 2 nd ed. (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1992), 625.

<sup>8</sup> Kaiser, n.d., quoted in Tabachnik G. Barbara and Linda S. Fidell, **Using Multivariate Statistics** (New York: Harper and Row, 1983), 411.

ครั้งนี้ ประชากร คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 2,361 โรงเรียน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) โดยเทียบสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจากประชากรในแต่ละภาค ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ภาค ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขตพื้นที่ ผู้วิจัยได้คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของยามาเน่ (Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 90% และให้ ความคลาดเคลื่อนของผลสุ่มไม่เกินร้อยละ 10( $\pm 10\%$ ) ซึ่งเป็นที่ยอมรับได้ ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 96 โรงเรียน แล้วจึงใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) แบบเทียบสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างกับประชากรในแต่ละภาคและแต่ละเขตพื้นที่ โดยผู้ให้ข้อมูลแต่ละโรงเรียนมีจำนวน 3 คน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนรองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และหัวหน้างานหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 288 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 1) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi – structure interview) เรื่อง การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 2) แบบสอบถาม (Questionnaires) และ 3) ตรวจสอบความเป็นไปได้และการนำไปใช้โดยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลใช้ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้รวบรวมผลการวิจัย ประมวลผล ข้อมูลการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยตามลำดับ คือ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหาร การศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และ 2) เพื่อทราบแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนรวม 96 โรงเรียน และได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนมา 85 โรงเรียน รวม 255 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 88.54 นำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้ความถี่ ร้อยละ ค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) และวิเคราะห์น้ำหนักของตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบมาเป็นเกณฑ์ในการหาแนวทางการบริหาร การศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของตาราง และแผนภูมิประกอบ คำบรรยาย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ตอน ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร ตำรา วารสาร หรือบทความ ทั้งในและต่างประเทศ ข้อมูลจากงานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ

1.2 การวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์หาแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ลำดับต่อไปนี้อันผู้วิจัยจะได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยโดยเรียงลำดับการนำเสนอทั้ง 2 ตอน ดังนี้

### ตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษารูปแบบองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วารสาร หรือบทความทั้งในและต่างประเทศ และงานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) มาสรุปเป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับ จากแหล่งที่มา 3 รายการ คือ ข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร ตำรา วารสาร หรือบทความทั้งในและต่างประเทศ ข้อมูลจากงานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi – structure interview ) จำนวน 7 ท่าน แสดงรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดังต่อไปนี้

1.1 ข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร ตำรา วารสาร หรือบทความทั้งในและต่างประเทศ ดังแสดงในตารางที่ 4



ตารางที่ 4 สัญลักษณ์ตัวเลข แทนชื่อ แทนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวคิดทฤษฎีการบริหาร  
แบบองค์การเฉพาะกิจจากนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศ

ลำดับ	ชื่อ / แหล่งที่อ้างอิง	ลำดับ	ชื่อ / แหล่งที่อ้างอิง
1	ณัฐยา สินตระการผล	26	Mintzberg
2	สำนักงาน ก.พ.ร.	27	Warren G. Bennis
3	วิเชียร วิทยอุดม	28	Alvin Toffler
4	วันชัย มีชาติ	29	Trevor Slack
5	เนตร์พัฒนา ยาวีราช	30	Robert H. Waterman JR
6	พัชรี ชมภูคำ	31	Edward E. Lawler III and Christopher G. Worley
7	อัมพร อารงลักษณ์	32	Edward Russell-Walling
8	พรรณทิพา บุญอิน	33	Lawrence และ Lorsch
9	วรรณพร พุทธภุมพิทักษ์ และกาญจนา อินทหว่าง	34	Stephen P. Robbins , Mary Coulter
10	วสันต์ บุพศิริ	35	Louis Schweitzer
11	ถวัลย์ มาศจรัส และประมวล พุธานนท์	36	Andrea Priem
12	กรมการปกครอง	37	Berio 2003
13	กกิจ ศรีสรินทร์	38	Miray Dogan
14	ณัฐนพิน ชันนาแล	39	Thomas Schmidt
15	พิพัฒน์ สุดใจประภารัตน์	40	Christine A. Ellenburg
16	อภิสิทธิ์ อินท์บุตร	41	Mechanistic vs
17	อมรรัตน์ วรรณโชติ	42	John Mee
18	สุนันทา เล่าหนันท์	43	A.Kinicki และ B.Williams (กิ่งกาญจน์ วรนิทัศน์)
19	สมชัย ศรีสุทธิยากร	44	Peter F. Drucker
20	ณัฐพันธ์ เขจรนันท์	45	Hacker Group
21	สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน	46	D. Robey and C.Sales
22	ประสิทธิ์ จินประชา	47	Robert L. Katz
23	ชัยวงศ์ ขวนะรักษ์	48	Peter Fisk
24	ธนาชาติ วิวัฒนาพุทธิ	49	Cameron and Quinn
25	สมใจ เดชบำรุง		



ตารางที่ 5 แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศ (ลำดับ 1 – 15) (ต่อ)

ตัวแปรองค์ประกอบ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
12. จัดให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มงานมีบทบาทเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งของโครงการที่ทำงานร่วมกัน มีหน้าที่รับผิดชอบในการประสานงานซึ่งกันและกัน เป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าเป็นผู้บริหาร/หัวหน้างาน.....								✓							
13. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปให้กับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการใช้อำนาจที่มีผลมาจากความเชี่ยวชาญในความรู้และทักษะต่างๆ ซึ่งผ่านการฝึกอบรมมาอย่างดีมากกว่าอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งสายการบังคับบัญชา.....								✓							
14. จัดฝ่ายสนับสนุนให้มีบทบาทมากและเป็นทีมของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งจะกระจายอยู่ในส่วนอื่นขององค์การและจะทำงานร่วมกับรองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มงานในฐานะที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน.....								✓							
15. มีการประสานงานในรูปแบบปรึกษาหารือ ไม่มีการกำหนดระเบียบมาตรฐาน การทำงานอื่นๆ เป็นผลให้ผู้ชำนาญการที่ทำหน้าที่ร่างระเบียบมาตรฐาน คู่มือการปฏิบัติงานมีความสำคัญน้อยลงตามไปด้วย.....								✓							
16. มีการดำเนินงานได้หลายรูปแบบดังเช่น รูปแบบเมทริกซ์ รูปแบบผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ควบคุมอย่างเป็นอิสระ รูปแบบที่ขึ้นอยู่กับการทำงานเป็นทีมสหสาขาวิชาชีพ ทีมงานเฉพาะกิจ ทีมผู้บริหารบูรณาการ ทีมข้ามกลุ่มงานหรือทีมข้ามองค์การ ทีมงานเสมือน คณะกรรมการเฉพาะกิจ.....								✓							
17. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรทุกส่วนขององค์การ อำนาจของแต่ละบุคคลหรือแต่ละทีมงานขึ้นอยู่กับปัญหาที่จะแก้ไขและวัตถุประสงค์ขององค์การ.....	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓		✓	✓	✓
18. มีการจัดตั้งกลุ่มบริหารงานทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง มีความเชี่ยวชาญในแนวนอน แบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านตามแนวนอน ซึ่งขึ้นอยู่กับทักษะ เพราะสมาชิกอาจจะเป็นผู้เชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน.....								✓							
19. มีการจัดทำกลยุทธ์ที่เริ่มจากกระบวนการทำงานจากระดับล่างแล้วเสนอเป็นทิศทางการทำงานขององค์การโดยไม่ได้ตั้งใจหรือตัดสินใจวางแผนไว้ล่วงหน้า.....							✓	✓						✓	✓





ตารางที่ 5 แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศ (ลำดับ 1 – 15) (ต่อ)

ตัวแปรองค์ประกอบ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
31. มีการจัดองค์การรูปแบบเมทริกซ์ เนื่องจากงานมีความซับซ้อนและต้องมีการเจรจาหรือทั้งภายในทีมและระหว่างทีมงาน.....	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓		✓		✓
32. มีการสร้างโอกาสให้บุคลากรที่พัฒนาตนเองได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ หรือผู้เชี่ยวชาญตามวิชาชีพในองค์การ อาจกลายมาเป็นผู้บริหารได้.....														✓	✓
33. มีการวางแผนในระยะยาวที่เกี่ยวกับการเจริญเติบโตของนวัตกรรมและการปรับตัวเชิงรุก รวมทั้งการแข่งขัน.....							✓	✓							
34. มีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการ แล้วกำหนดภาระงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ.....												✓		✓	✓
35. มีวิธีการปฏิบัติที่ทำให้โรงเรียนมีชีวิต.....	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓				
36. มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นการทำลายกฎและขัดต่อภูมิปัญญาดั้งเดิม แล้วทำกฎขึ้นมาใหม่.....															
37. มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นการคิดนอกกรอบ การรอบรู้ การคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ.....	✓		✓		✓		✓		✓	✓					
38. มีวิธีการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การเฉพาะกิจโดยสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เกี่ยวกับองค์การในปัจจุบันและองค์การที่ต้องการในอนาคต.....															
39. มีวิธีการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การเฉพาะกิจโดยการวิเคราะห์องค์การที่เป็นแบบอย่างแล้วกำหนดวิธีการเปลี่ยนแปลง.....															
40. มีวิธีการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การเฉพาะกิจโดยพัฒนาแผนกลยุทธ์ และพัฒนาแผนปฏิบัติการ.....															
41. มีการออกแบบการติดตาม การตรวจสอบ และการวัดความสำเร็จ.....															
42. มีความยืดหยุ่นในการจัดหาข้อมูลซึ่งถือเป็นทรัพยากรหลักแล้วแบ่งปันข้อมูลให้มากที่สุดเป็นประจำและเป็นวงกว้างและใช้อย่างมีประสิทธิภาพ.....				✓	✓		✓		✓						
43. มีการสร้างความพร้อมโดยการระบุนโยบายที่เปรียบของการเปลี่ยนแปลง อาทิเช่น การรวมกันเพียงชั่วคราวของผู้เชี่ยวชาญ ทำให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่แปลกใหม่ ทันต่อเหตุการณ์และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความต้องการของผู้เรียน.....								✓							

ตารางที่ 5 แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศ (ลำดับ 1 – 15) (ต่อ)

ตัวแปรองค์ประกอบ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
44.มีการอธิบายเหตุผลว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็นและทำให้ภาคภูมิใจกับการเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการเปลี่ยนแปลง.....								✓							
45.มีการรักษาวินัยธรรมที่ดีขององค์การให้คงไว้.....															
46.มีแนวคิด ความเชื่อ ค่านิยม พฤติกรรมและมีการใช้สัญลักษณ์ร่วมกันที่บ่งบอกถึงอนาคตใหม่.....															
47.มีการดำเนินงานที่มีกระบวนการเลือก ประเมิน และการให้รางวัลกับบุคคลที่จะมีการเปลี่ยนแปลงที่สะท้อนถึงองค์การเฉพาะกิจ.....															
48.มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางอย่างอิสระ ถูกต้องชัดเจน มีความยืดหยุ่นและการปรับตัวร่วมกันของบุคคลและทีม.....	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓		✓		✓
49.มีการบริหารจัดการด้วยตนเอง เป็นโค้ชของทีมและการอำนวยความสะดวกโดยผู้นำอย่างต่อเนื่อง มีความคิดทำหาย.....							✓	✓	✓			✓			✓
50.มีการสร้างทีมงานที่เน้นผลงานมากกว่าขั้นตอนกระบวนการ หรือกฎระเบียบ ดังนั้นมาตรฐานการควบคุม พฤติกรรม กฎระเบียบหรือข้อบังคับ จึงไม่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ.....				✓	✓		✓	✓	✓						
51.มีการบริหารจัดการที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง มีระบบการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยระหว่างภายในกับภายนอกองค์การให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด.....			✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓
52.มีการดำเนินงานส่วนใหญ่ที่เป็นการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ส่วนแบบที่เป็นทางการจะใช้ก็ต่อเมื่อใช้ข้อมูลร่วมกัน การประสานและการขัดเกลาทางสังคม.....	✓	✓	✓	✓		✓		✓			✓		✓		✓
53.มีการติดต่อสื่อสารและการเชื่อมโยงบุคคลและองค์การเข้าด้วยกันแบบไร้ขอบเขต.....	✓	✓	✓	✓		✓		✓			✓		✓		✓
54.มีเครื่องมือในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมและผู้เรียน และเครื่องมือในการประสานงานที่หลากหลาย.....	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓		✓		✓
55.มีวิธีการปฏิบัติที่บุคคลพร้อมยอมรับความเสี่ยงและมีผู้รับความเสี่ยงที่ไม่ซ้ำกัน.....	✓		✓		✓					✓	✓				

ตารางที่ 5 แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศ (ลำดับ 1 – 15) (ต่อ)

ตัวแปรองค์ประกอบ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
56. มีการจัดกลุ่มบริหารงานภายในให้ง่ายที่สุด ปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานหรือลดขั้นตอนให้ให้รวดเร็วและกระชับมากขึ้น.....	✓		✓		✓		✓	✓	✓	✓					
57. เปิดโอกาสให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอภิปรายและสะท้อนกลับเพื่อสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่.....		✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓
58. มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร หรือการหาหรืออย่างเปิดเผยภายในทีมและกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง.....			✓	✓		✓		✓				✓			
59. มีการรื้อปรับระบบอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับสมัยนิยม.....								✓							
60. มีการจัดการโดยทีมงานที่มีผู้เชี่ยวชาญหลากหลายสาขา มาทำงานร่วมกันได้อย่างอิสระโดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งหน้าที่และไม่ต้องพัฒนาภาวะเทียบหรือมาตรฐานของทักษะ.....		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓
61. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในผลสำเร็จของแต่ละกิจกรรม แต่หากมีการทำงานผิดพลาดเกิดขึ้นทีมงานและผู้บริหาร ทีมจะต้องรับผิดชอบ.....		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓
62. มีการบูรณาการภาระงานของรองผู้อำนวยการโรงเรียน/หัวหน้ากลุ่มงาน ครูผู้สอน และฝ่ายสนับสนุน.....		✓	✓	✓	✓		✓	✓							
63. ทีมงานของโครงการมีความเอาใจใส่กับคำแนะนำทั้งภายในและภายนอกองค์การ.....	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓							
64. มีการสร้างแรงจูงใจที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมิใจจาก การมีอำนาจในการตัดสินใจที่มีผลต่อองค์การ มีความรับผิดชอบ แลกเปลี่ยนทักษะร่วมกัน และทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ.....	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓
65. ระบุถึงแนวทางการทำงานไว้อย่างกว้าง ๆ ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับใช้และตีความแนวทางนั้นๆ ได้ตามความเหมาะสม.....	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓			
66. มีการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาให้คำแนะนำและวิจารณ์กระบวนการและความคิด.....		✓		✓		✓									
67. ผู้เชี่ยวชาญมีการโยกย้ายงาน/โครงการ ได้ตามความถนัดและความเหมาะสมเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ได้อยู่เสมอ ตามความต้องการของตลาด.....		✓		✓		✓	✓				✓		✓	✓	✓



ตารางที่ 5 แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศ (ลำดับ 1 – 15) (ต่อ)

ตัวแปรองค์ประกอบ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
79.ผู้นำมีการบริหารจัดการแบบองค์การแห่งนวัตกรรม ความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อการอยู่ใน แนวหน้าของผลิตภัณฑ์หรือบริการ.....															
80.ผู้นำมีการบริหารจัดการโดยใช้กลยุทธ์การแสวงหา ทริพยาการใหม่และแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ซึ่งเป็นรูปแบบของ การจับโอกาสที่ได้ผล.....															
81.ผู้นำมีการปรับตัวเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ นักแก้ปัญหา.....															
82.ผู้นำมีการบริหารจัดการให้เกิดนวัตกรรม และผลิตภัณฑ์ ที่ทันสมัย.....															
83.ผู้นำมีการบริหารจัดการแบบผู้ประกอบการ ผู้มีวิสัยทัศน์ ผู้รับความเสี่ยงและมีความแข็งแกร่ง.....															
84.ผู้อำนวยการโรงเรียนจะทำหน้าที่ประสานงาน ประนีประนอมกับบุคคลภายนอก.....								✓							
85.ผู้นำมีการสร้างความสัมพันธ์แบบเครือข่ายร่วมกันทั้ง ภายในและภายนอกองค์การ.....	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓		✓
86.มีการบริหารจัดการอย่างเป็นต้นแบบของการให้บริการ และการแก้ปัญหาอย่างมืออาชีพ และแสดงให้เห็นผลลัพธ์ ที่คาดหวัง.....	✓		✓		✓				✓	✓					
87.ผู้นำมีการดึงความสามารถของบุคลากรมาใช้ให้ได้มาก ที่สุดและหลอมรวมผู้เชี่ยวชาญ ครูจากกลุ่มงานต่าง ๆ และ บุคคลอื่นๆ ภายนอกองค์การให้มาทำงานร่วมกันได้อย่าง ราบรื่น.....		✓		✓		✓	✓	✓				✓	✓	✓	
88.ผู้บริหารจะสื่อสารและยึดมั่นในสิ่งที่เป็นที่ยอมรับแล้ว จัดลำดับความสำคัญ.....															
89.มีการบริหารจัดการที่เป็นแบบพลวัต ยืดหยุ่น ปรับตัวได้ เพิ่มหรือลดหน่วยงานย่อยภายในองค์การเฉพาะกิจได้.....	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓
90.มีการบริหารจัดการแบบบูรณาการการทำงานหลากหลาย รูปแบบเพื่อการตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว และสร้าง ความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก.....	✓								✓						











ตารางที่ 6 แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศ (ลำดับ 16 - 30)

ตัวแปรองค์ประกอบ	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1.มีการจัดโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการ (Informal Organization) หรือไม่ถาวร ไม่มีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน	✓		✓	✓		✓					✓				✓
2.จัดโครงสร้างที่มีชีวิต มีความยืดหยุ่นในการปรับตัว คล่องตัว และเน้นนวัตกรรม.....			✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓
3.มีการดำเนินงานที่มีลักษณะเฉพาะกิจ แบบชั่วคราวหรือองค์การแบบโครงการ ทีมงานหรือคณะกรรมการเฉพาะกิจ และยุบตัวเมื่อทำงานเสร็จสิ้นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว.....															
4.มีการดำเนินงานอย่างอิสระและไม่หยุดนิ่ง ไม่ยึดติดกับแนวปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง.....				✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓
5.มีการแบ่งโครงสร้างองค์การออกเป็น 2 ประเภท คือระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร.....											✓				
6.ในระดับปฏิบัติการจัดให้ผู้เชี่ยวชาญทำงานเฉพาะเรื่อง แก้ไขปัญหาแปลกใหม่และแก้ปัญหาให้กับนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนโดยตรง.....											✓				
7.ในระดับบริหารจะทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์กับตัวเอง มีการแบ่งแยกระหว่าง ฝ่ายปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหารออกมาอย่างชัดเจน.....											✓				
8.ในระดับบริหารมีระบบการทำงานแบบอัตโนมัติด้วยตนเอง (Automated) โดยไม่ต้องควบคุมสั่งการจากฝ่ายบริหาร ทำให้ผู้บริหารก็จะมีเวลาอิสระในการทำงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ได้.....											✓				
9.ในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ จะมีการแยกฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการออกจากกันโดยเด็ดขาด แต่จะแตกต่างกันในระดับปฏิบัติการที่ฝ่ายปฏิบัติงานหลักจะรวมอยู่ในฝ่ายบริหารเบ็ดเสร็จเลย.....											✓				
10.ในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ จะมีการแยกฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการออกจากกันโดยเด็ดขาด แต่จะแตกต่างกันในระดับปฏิบัติการที่ฝ่ายปฏิบัติงานหลักจะรวมอยู่ในฝ่ายบริหารเบ็ดเสร็จเลย.....											✓				
11.มีการดำเนินงานโดยไม่ต้องมีการควบคุมสั่งการโดยตรง และไม่มีการดูแลอย่างใกล้ชิดจากรองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มงาน.....											✓				

ตารางที่ 6 แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศ (ลำดับ 16 - 30) (ต่อ)

ตัวแปรองค์ประกอบ	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
12. จัดให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มงานมีบทบาทเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งของโครงการที่ทำงานร่วมกัน มีหน้าที่รับผิดชอบในการประสานงานซึ่งกันและกัน เป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าเป็นผู้บริหาร/หัวหน้างาน.....											✓				
13. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปให้กับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการใช้อำนาจที่มีผลมาจากความเชี่ยวชาญในความรู้และทักษะต่างๆ ซึ่งผ่านการฝึกอบรมมาอย่างดีมากกว่าอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งสายการบังคับบัญชา.....											✓				
14. จัดฝ่ายสนับสนุนให้มีบทบาทมากและเป็นที่รวมของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งจะกระจายอยู่ในส่วนอื่นขององค์กรและจะทำงานร่วมกับรองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มงานในฐานะที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน.....											✓				
15. มีการประสานงานในรูปแบบปรึกษาหารือ ไม่มีการกำหนดระเบียบมาตรฐาน การทำงานอื่นๆ เป็นผลให้ผู้ชำนาญการที่ทำหน้าที่ร่างระเบียบมาตรฐาน คู่มือการปฏิบัติงานมีความสำคัญน้อยลงตามไปด้วย.....											✓				
16. มีการดำเนินงานได้หลายรูปแบบดังเช่นรูปแบบแมทริกซ์รูปแบบผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ควบคุมอย่างเป็นอิสระ รูปแบบที่ขึ้นอยู่กับการทำงานเป็นทีมสหสาขาวิชาชีพ ทีมงานเฉพาะกิจ ทีมผู้บริหารบูรณาการ ทีมข้ามกลุ่มงานหรือทีมข้ามองค์กร ทีมงานเสมือน คณะกรรมการเฉพาะกิจ.....											✓		✓		
17. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรทุกส่วนขององค์กร อำนาจของแต่ละบุคคลหรือแต่ละทีมงานขึ้นอยู่กับปัญหาที่จะแก้ไขและวัตถุประสงค์ขององค์กร.....	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓		✓
18. มีการจัดตั้งกลุ่มบริหารงานทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง มีความเชี่ยวชาญในแนวนอน แบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านตามแนวนอน ซึ่งขึ้นอยู่กับทักษะ เพราะสมาชิกอาจจะเป็นผู้เชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน.....					✓						✓	✓			
19. มีการจัดทำกลยุทธ์ที่เริ่มจากกระบวนการทำงานจากระดับล่างแล้วเสนอเป็นทิศทางการทำงานขององค์กรโดยไม่ได้ตั้งใจหรือตัดสินใจวางแผนไว้ล่วงหน้า.....		✓			✓	✓					✓				





ตารางที่ 6 แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศ (ลำดับ 16 – 30) (ต่อ)

ตัวแปรองค์ประกอบ	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
44.มีการอธิบายเหตุผลว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็น และทำให้ภาคภูมิใจกับการเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการเปลี่ยนแปลง.....			✓		✓						✓	✓			✓
45.มีการรักษาวินัยธรรมที่ดีขององค์การให้คงไว้.....															
46.มีแนวคิด ความเชื่อ ค่านิยม พฤติกรรมและมีการใช้สัญลักษณ์ร่วมกันที่บ่งบอกถึงอนาคตใหม่.....											✓				
47.มีการดำเนินงานที่มีกระบวนการเลือก ประเมิน และการให้รางวัลกับบุคคลที่จะมี การเปลี่ยนแปลงที่สะท้อนถึงองค์การเฉพาะกิจ.....															
48.มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางอย่างอิสระ ถูกต้อง ชัดเจน มีความยืดหยุ่น และการปรับตัวร่วมกันของบุคคลและทีม.....	✓				✓		✓				✓	✓	✓		✓
49.มีการบริหารจัดการด้วยตนเอง เป็นโค้ชของทีมและการอำนวยความสะดวกโดยผู้นำอย่างต่อเนื่อง มีความคิดท้าทาย.....			✓								✓				✓
50.มีการสร้างทีมงานที่เน้นผลงานมากกว่าขั้นตอน กระบวนการ หรือกฎระเบียบ ดังนั้นมาตรฐานการควบคุม พฤติกรรม กฎระเบียบหรือข้อบังคับ จึงไม่ได้กำหนดไว้ อย่างเป็นทางการ.....					✓	✓					✓	✓			✓
51.มีการบริหารจัดการที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง มีระบบ การเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ทันสมัยระหว่างภายในกับภายนอกองค์การให้เกิด ประโยชน์อย่างสูงสุด.....	✓	✓			✓	✓					✓	✓	✓		✓
52.มีการดำเนินงานส่วนใหญ่ที่เป็นการติดต่อสื่อสารแบบ ไม่เป็นทางการ ส่วนแบบที่เป็นทางการจะใช้ก็ต่อเมื่อใช้ ข้อมูลร่วมกัน การประสาน และการขัดเกลาทางสังคม.....	✓				✓	✓					✓	✓	✓		✓
53.มีการติดต่อสื่อสารและการเชื่อมโยงบุคคลและองค์การ เข้าด้วยกันแบบไร้ขอบเขต.....	✓				✓	✓					✓	✓	✓		✓
54.มีเครื่องมือในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมและ ผู้เรียน และเครื่องมือในการประสานงานที่หลากหลาย.....	✓				✓	✓					✓	✓	✓		✓
55.มีวิธีการปฏิบัติที่บุคคลพร้อมยอมรับความเสี่ยงและมีผู้รับ ความเสี่ยงที่ไม่ซ้ำกัน.....						✓	✓				✓	✓	✓		







ตารางที่ 6 แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศ (ลำดับ 16 - 30) (ต่อ)

ตัวแปรองค์ประกอบ	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
79.ผู้นำมีการบริหารจัดการแบบองค์การแห่งนวัตกรรม ความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อการอยู่ใน แนวหน้าของผลิตภัณฑ์หรือบริการ.....															
80.ผู้นำมีการบริหารจัดการโดยใช้กลยุทธ์การแสวงหา ทรัพยากรใหม่และแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ซึ่งเป็นรูปแบบ ของการจับโอกาสที่ได้ผล.....															
81.ผู้นำมีการปรับตัวเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ นักแก้ปัญหา.....															
82.ผู้นำมีการบริหารจัดการให้เกิดนวัตกรรม และ ผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย.....															
83.ผู้นำมีการบริหารจัดการแบบผู้ประกอบการ ผู้มี วิสัยทัศน์ ผู้รับความเสี่ยง และมีความแข็งแกร่ง.....															
84.ผู้อำนวยการโรงเรียนจะทำหน้าที่ประสานงาน ประนีประนอมกับบุคคลภายนอก.....															
85.ผู้นำมีการสร้างความสัมพันธ์แบบเครือข่ายร่วมกันทั้ง ภายในและภายนอกองค์การ.....	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓		✓
86.มีการบริหารจัดการอย่างเป็นต้นแบบของการให้บริการ และการแก้ปัญหาอย่างมืออาชีพ และแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่ คาดหวัง.....						✓	✓				✓	✓	✓		
87.ผู้นำมีการดึงความสามารถของบุคลากรมาใช้ให้ได้มาก ที่สุดและหลอมรวมผู้เชี่ยวชาญ ครูจากกลุ่มงานต่าง ๆ และ บุคคลอื่นๆ ภายนอกองค์การให้มาทำงานร่วมกันได้อย่าง ราบรื่น.....		✓		✓	✓	✓									
88.ผู้บริหารจะสื่อสารและยึดมั่นในสิ่งที่เป็นที่ยอมรับแล้ว จัดลำดับความสำคัญ.....															
89.มีการบริหารจัดการที่เป็นแบบพลวัต ยืดหยุ่น ปรับตัว ได้ เพิ่มหรือลดหน่วยงานย่อยภายในองค์การเฉพาะกิจได้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓		✓
90.มีการบริหารจัดการแบบบูรณาการการทำงานหลาก หลายรูปแบบเพื่อการตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว และสร้าง ความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก.....			✓								✓	✓			✓









ตารางที่ 7 แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศ (ลำดับ 31 - 45)

ตัวแปรองค์ประกอบ	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	
1.มีการจัดโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการ (Informal Organization) หรือไม่ถาวร ไม่มีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน				✓	✓	✓						✓		✓	✓	✓
2.จัดโครงสร้างที่มีชีวิต มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวคล่องตัว และเน้นนวัตกรรม.....	✓			✓	✓				✓		✓					
3.มีการดำเนินงานที่มีลักษณะเฉพาะกิจ แบบชั่วคราวหรือองค์การแบบโครงการ ทีมงานหรือคณะกรรมการเฉพาะกิจ และยุบตัวเมื่อทำงานเสร็จสิ้นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว.....																
4.มีการดำเนินงานอย่างอิสระและไม่หยุดนิ่ง ไม่ยึดติดกับแนวปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง.....				✓	✓							✓				
5.มีการแบ่งโครงสร้างองค์การออกเป็น 2 ประเภท คือ ระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร.....										✓						
6.ในระดับปฏิบัติการจัดให้ผู้เชี่ยวชาญทำงานเฉพาะเรื่อง แก้ไขปัญหาแปลกใหม่และแก้ปัญหาให้กับนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนโดยตรง.....										✓						
7.ในระดับบริหารจะทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์กับตัวเอง มีการแบ่งแยกระหว่าง ฝ่ายปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหารออกมาอย่างชัดเจน.....										✓						
8.ในระดับบริหารมีระบบการทำงานแบบอัตโนมัติด้วยตนเอง (Automated) โดยไม่ต้องควบคุมสั่งการจากฝ่ายบริหาร ทำให้ผู้บริหารก็จะมีเวลาอิสระในการทำงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ได้.....										✓						
9.ในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ จะมีการแยกฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการออกจากกันโดยเด็ดขาด แต่จะแตกต่างกันในระดับปฏิบัติการที่ฝ่ายปฏิบัติงานหลักจะรวมอยู่ในฝ่ายบริหารเบ็ดเสร็จเลย.....										✓						
10.ในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ จะมีการแยกฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการออกจากกันโดยเด็ดขาด แต่จะแตกต่างกันในระดับปฏิบัติการที่ฝ่ายปฏิบัติงานหลักจะรวมอยู่ในฝ่ายบริหารเบ็ดเสร็จเลย.....										✓						
11.มีการดำเนินงานโดยไม่ต้องมีการควบคุมสั่งการโดยตรง และไม่มีการดูแลอย่างใกล้ชิดจากรองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มงาน.....										✓						









ตารางที่ 7 แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศ (ลำดับ 31 - 45) (ต่อ)

ตัวแปรองค์ประกอบ	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
44. มีการอธิบายเหตุผลว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็น และทำให้ภาคภูมิใจกับการเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการการเปลี่ยนแปลง.....															✓
45. มีการรักษาวัฒนธรรมที่ดีขององค์การให้คงไว้.....															
46. มีแนวคิด ความเชื่อ ค่านิยม พฤติกรรมและมีการใช้สัญลักษณ์ร่วมกันที่บ่งบอกถึงอนาคตใหม่.....															
47. มีการดำเนินงานที่มีกระบวนการเลือก ประเมิน และการให้รางวัลกับบุคคลที่จะมี การเปลี่ยนแปลงที่สะท้อนถึงองค์การเฉพาะกิจ.....															
48. มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางอย่างอิสระ ถูกต้อง ชัดเจน มีความยืดหยุ่น และการปรับตัวร่วมกันของบุคคลและทีม.....		✓		✓	✓				✓		✓		✓	✓	
49. มีการบริหารจัดการด้วยตนเอง เป็นโค้ชของทีมและการอำนวยความสะดวกโดยผู้นำอย่างต่อเนื่อง มีความคิดทำทนาย.....				✓	✓									✓	
50. มีการสร้างทีมงานที่เน้นผลงานมากกว่าขั้นตอนกระบวนการ หรือกฎระเบียบ ตั้งนั้นมาตรฐานการควบคุม พฤติกรรม กฎระเบียบหรือข้อบังคับ จึงไม่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ.....											✓				✓
51. มีการบริหารจัดการที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง มีระบบการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยระหว่างภายในกับภายนอกองค์การให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด.....				✓	✓	✓					✓		✓	✓	✓
52. มีการดำเนินงานส่วนใหญ่ที่เป็นการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ส่วนแบบที่เป็นทางการจะใช้ก็ต่อเมื่อใช้ข้อมูลร่วมกัน การประสาน และการขัดเกลาทางสังคม....				✓	✓				✓		✓		✓	✓	
53. มีการติดต่อสื่อสารและการเชื่อมโยงบุคคลและองค์การเข้าด้วยกันแบบไร้ขอบเขต.....				✓	✓				✓		✓		✓	✓	
54. มีเครื่องมือในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมและ ผู้เรียน และเครื่องมือในการประสานงานที่หลากหลาย.....				✓	✓				✓		✓		✓	✓	
55. มีวิธีการปฏิบัติที่บุคคลพร้อมยอมรับความเสี่ยงและมี ผู้รับความเสี่ยงที่ไม่ซ้ำกัน.....		✓						✓	✓	✓	✓				





ตารางที่ 7 แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศ (ลำดับ 31 - 45) (ต่อ)

ตัวแปรองค์ประกอบ	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
79.ผู้นำมีการบริหารจัดการแบบองค์การแห่งนวัตกรรม ความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อการอยู่ใน แนวหน้าของผลิตภัณฑ์หรือบริการ.....															
80.ผู้นำมีการบริหารจัดการโดยใช้กลยุทธ์การแสวงหา ทรัพยากรใหม่และแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ซึ่งเป็นรูปแบบ ของการจับโอกาสที่ได้ผล.....															
81.ผู้นำมีการปรับตัวเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ นักแก้ปัญหา.....								✓							
82.ผู้นำมีการบริหารจัดการให้เกิดนวัตกรรม และผลิตภัณฑ์ ที่ทันสมัย.....								✓							
83.ผู้นำมีการบริหารจัดการแบบผู้ประกอบการ ผู้มี วิสัยทัศน์ ผู้รับความเสี่ยงและมีความแข็งแกร่ง.....								✓							
84.ผู้อำนวยการโรงเรียนจะทำหน้าที่ประสานงาน ประนีประนอมกับบุคคลภายนอก.....										✓					
85.ผู้นำมีการสร้างความสัมพันธ์แบบเครือข่ายร่วมกันทั้ง ภายในและภายนอกองค์การ.....		✓	✓	✓	✓				✓		✓		✓	✓	
86.มีการบริหารจัดการอย่างเป็นต้นแบบของการให้บริการ และการแก้ปัญหาอย่างมืออาชีพ และแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่ คาดหวัง.....		✓						✓	✓	✓					
87.ผู้นำมีการดึงความสามารถของบุคลากรมาใช้ให้ได้มาก ที่สุดและหลอมรวมผู้เชี่ยวชาญ ครูจากกลุ่มงานต่าง ๆ และ บุคคลอื่นๆ ภายนอกองค์การให้มาทำงานร่วมกันได้อย่าง ราบรื่น.....	✓		✓		✓						✓				✓
88.ผู้บริหารจะสื่อสารและยึดมั่นในสิ่งที่เป็นที่ยอมรับแล้ว จัดลำดับความสำคัญ.....		✓	✓	✓	✓			✓	✓						
89.มีการบริหารจัดการที่เป็นแบบพลวัต ยืดหยุ่น ปรับตัวได้ เพิ่มหรือลดหน่วยงานย่อยภายในองค์การเฉพาะกิจได้.....		✓									✓		✓	✓	✓
90.มีการบริหารจัดการแบบบูรณาการการทำงานหลาก หลายรูปแบบเพื่อการตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว และสร้าง ความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก.....		✓	✓	✓	✓			✓	✓						











ตารางที่ 8 แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศ (ลำดับ 46 - 49)

ตัวประกอบประกอบ	46	47	48	49
1.มีการจัดโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการ (Informal Organization) หรือไม่ถาวร ไม่มีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน.....	✓			
2.จัดโครงสร้างที่มีชีวิต มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวล่องตัว และเน้นนวัตกรรม.....			✓	
3.มีการดำเนินงานที่มีลักษณะเฉพาะกิจ แบบชั่วคราวหรือองค์การแบบโครงการ ทีมงานหรือคณะกรรมการเฉพาะกิจและยุบตัวเมื่อทำงานเสร็จสิ้นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว.....				
4.มีการดำเนินงานอย่างอิสระและไม่หยุดนิ่ง ไม่ยึดติดกับแนวปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง.....			✓	
5.มีการแบ่งโครงสร้างองค์การออกเป็น 2 ประเภท คือ ระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร.....				
6.ในระดับปฏิบัติการจัดให้ผู้เชี่ยวชาญทำงานเฉพาะเรื่อง แก้ไขปัญหาแปลกใหม่และแก้ปัญหาให้กับนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนโดยตรง.....				
7.ในระดับบริหารจะทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์กับตัวเอง มีการแบ่งแยกระหว่าง ฝ่ายปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหารออกมาอย่างชัดเจน.....				
8.ในระดับบริหารมีระบบการทำงานแบบอัตโนมัติด้วยตนเอง (Automated) โดยไม่ต้องควบคุมสั่งการจากฝ่ายบริหาร ทำให้ผู้บริหารก็จะมีเวลาอิสระในการทำงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ได้.....				
9.ในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ จะมีการแยกฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการออกจากกันโดยเด็ดขาด แต่จะแตกต่างกันในระดับปฏิบัติการที่ฝ่ายปฏิบัติงานหลักจะรวมอยู่ในฝ่ายบริหารเบ็ดเสร็จเลย.....				
10.ในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ จะมีการแยกฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการออกจากกันโดยเด็ดขาด แต่จะแตกต่างกันในระดับปฏิบัติการที่ฝ่ายปฏิบัติงานหลักจะรวมอยู่ในฝ่ายบริหารเบ็ดเสร็จเลย.....				
11.มีการดำเนินงานโดยไม่ต้องมีการควบคุมสั่งการโดยตรงและไม่มีการดูแลอย่างใกล้ชิดจากรองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มงาน.....				
12.จัดให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มงานมีบทบาทเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งของโครงการที่ทำงานร่วมกัน มีหน้าที่รับผิดชอบในการประสานงานซึ่งกันและกัน เป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าเป็นผู้บริหาร/หัวหน้างาน.....				
13.ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการกระจายอำนาจตัดสินใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการใช้อำนาจที่มีผลมาจากความเชี่ยวชาญในความรู้และทักษะต่างๆ ซึ่งผ่านการฝึกอบรมมาอย่างดีมากกว่าอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งสายการบังคับบัญชา.....				✓
14.จัดฝ่ายสนับสนุนให้มีบทบาทมากและเป็นที่ยอมรับของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งจะกระจายอยู่ในส่วนอื่นขององค์การและจะทำงานร่วมกับรองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มงานในฐานะที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน.....				
15.มีการประสานงานในรูปแบบปรึกษาหารือ ไม่มีการกำหนดระเบียบมาตรฐาน การทำงานอื่นๆ เป็นผลให้ผู้ชำนาญการที่ทำหน้าที่ร่างระเบียบมาตรฐาน คู่มือ การปฏิบัติงานมีความสำคัญน้อยลงตามไปด้วย.....				

ตารางที่ 8 แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศ (ลำดับ 46 – 49) (ต่อ)

ตัวแปรองค์ประกอบ	46	47	48	49
16.มีการดำเนินงานได้หลายรูปแบบดังเช่น รูปแบบเมทริกซ์ รูปแบบผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ควบคุมอย่างเป็นอิสระ รูปแบบที่ขึ้นอยู่กับการทำงานเป็นทีมสหสาขาวิชาชีพ ทีมงานเฉพาะกิจ ทีมผู้บริหารบูรณาการ ทีมข้ามกลุ่มงานหรือทีมข้ามองค์กร ทีมงานเสมือน คณะกรรมการเฉพาะกิจ.....				
17.มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรทุกส่วนขององค์การ อำนาจของแต่ละบุคคลหรือแต่ละทีมงานขึ้นอยู่กับปัญหาที่จะแก้ไขและวัตถุประสงค์ขององค์การ.....	✓			
18.มีการจัดตั้งกลุ่มบริหารงานทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง มีความเชี่ยวชาญในแนวนอน แบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านตามแนวนอน ซึ่งขึ้นอยู่กับทักษะ เพราะสมาชิกอาจจะเป็นผู้เชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน.....				
19.มีการจัดทำกลยุทธ์ที่เริ่มจากกระบวนการทำงานจากระดับล่างแล้วเสนอเป็นทิศทาง การทำงานขององค์การโดยไม่ได้ตั้งใจหรือตัดสินใจวางแผนไว้ล่วงหน้า.....				
20.จัดทำกลยุทธ์ให้มีคุณภาพโดยจัดกิจกรรมที่มีลักษณะท้าทายและมีความสุข มีมาตรฐาน การปฏิบัติงานใหม่ การคาดการณ์ความต้องการ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการใช้วิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์.....				
21.มีขั้นตอนการทำกลยุทธ์ที่เป็นระเบียบเล็กน้อย ผ่านความซับซ้อนและกระบวนการตรวจสอบย้อนกลับที่เรียกว่าการสร้างกลยุทธ์แบบรากหญ้า.....				
22.มีการกำหนดตัวชี้วัดของกลยุทธ์ที่เกิดจากมีส่วนร่วมของทุกคนในทีมงานที่มีมุมมองทั้งภายในและภายนอก มีแนวคิดและทัศนคติที่กว้างขวาง.....				
23.มีวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน เหมาะสมกับแผนกลยุทธ์สำหรับการปฏิรูปข้ามกลุ่มงาน โดยใช้กิจกรรมในปัจจุบันเป็นสิ่งรับประกันคุณภาพของวิสัยทัศน์.....				✓
24.มีการวางแผนการดำเนินงานหรือจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์.....				
25.มีการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง.....				
26.มีเป้าหมายการปฏิบัติงานที่เน้นการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล.....	✓			✓
27.มีจุดเน้นที่สำคัญคือผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งถือว่าเป็นบุคคลที่มีความต้องการและความปรารถนาที่ไม่ซ้ำกัน.....	✓			✓
28.มีการกำหนดขอบเขตภารกิจ ยุทธศาสตร์เร่งด่วนในการตั้งองค์การเฉพาะกิจเพื่อรองรับภารกิจต่างๆ ซึ่งไม่จำเป็นต้องจัดตั้งหน่วยงานถาวรเพิ่มขึ้นใหม่ในสถานศึกษา.....	✓			
29.มีการกำหนดเป้าหมายที่จะทำได้สำเร็จซึ่งผู้ปฏิบัติงานยึดถือนโยบายเดียวกันในการมุ่งสู่เป้าหมาย.....	✓			
30.มีการจัดโครงสร้างเครือข่ายที่เต็มไปด้วยไอทีที่มีรูปแบบ ดังเช่น e-mail มีการประชุมทางคอมพิวเตอร์ ระบบกระดานถาวร และเครือข่ายคอมพิวเตอร์.....				
31.มีการจัดองค์การรูปแบบเมทริกซ์ เนื่องจากงานมีความซับซ้อนและต้องมีการเจรจาหรือทั้งภายในทีมและระหว่างทีมงาน.....	✓			

ตารางที่ 8 แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศ (ลำดับ 46 – 49) (ต่อ)

ตัวแปรองค์ประกอบ	46	47	48	49
32. มีการสร้างโอกาสให้บุคลากรที่พัฒนาตนเองได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร หรือผู้เชี่ยวชาญตามวิชาชีพในองค์กร อาจกลายมาเป็นผู้บริหารได้.....				✓
33. มีการวางแผนในระยะยาวที่เกี่ยวกับการเจริญเติบโตของนวัตกรรมและการปรับตัวเชิงรุก รวมทั้งการแข่งขัน.....				
34. มีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการ แล้วกำหนดภาระงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสิ่งสำคัญ.....	✓		✓	
35. มีวิธีการปฏิบัติที่ทำให้โรงเรียนมีชีวิต.....				
36. มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นการทำลายกฎและขัดต่อกฎเดิม แล้วทำกฎขึ้นมาใหม่.....			✓	✓
37. มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นการคิดนอกกรอบ การรอบรู้ การคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ				
38. มีวิธีการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การเฉพาะกิจโดยสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เกี่ยวกับองค์การในปัจจุบันและองค์การที่ต้องการในอนาคต.....				
39. มีวิธีการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การเฉพาะกิจโดยการวิเคราะห์องค์การที่เป็นแบบอย่างแล้วกำหนดวิธีการเปลี่ยนแปลง.....				
40. มีวิธีการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การเฉพาะกิจโดยพัฒนาแผนกลยุทธ์ และพัฒนาแผนปฏิบัติการ.....				
41. มีการออกแบบการติดตาม การตรวจสอบ และการวัดความสำเร็จ.....				
42. มีความยืดหยุ่นในการจัดหาข้อมูลซึ่งถือเป็นทรัพยากรหลักแล้วแบ่งปันข้อมูลให้มากที่สุดเป็นประจำและเป็นวงกว้างและใช้อย่างมีประสิทธิภาพ.....				
43. มีการสร้างความพร้อมโดยการระบุนโยบายได้เปรียบของการเปลี่ยนแปลง อาทิเช่น การรวมกันเพียงชั่วคราวของผู้เชี่ยวชาญ ทำให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่แปลกใหม่ ทันต่อเหตุ การณ์และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความต้องการของผู้เรียน.....				
44. มีการอธิบายเหตุผลว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นและทำให้ภาคภูมิใจกับการเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการการเปลี่ยนแปลง.....				
45. มีการรักษาวินัยธรรมที่ดีขององค์การให้คงไว้.....				
46. มีแนวคิด ความเชื่อ ค่านิยม พฤติกรรมและมีการใช้สัญลักษณ์ร่วมกันที่บ่งบอกถึงอนาคตใหม่.....				
47. มีการดำเนินงานที่มีกระบวนการเลือก ประเมิน และการให้รางวัลกับบุคคลที่จะมี การเปลี่ยนแปลงที่สะท้อนถึงองค์การเฉพาะกิจ.....				
48. มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางอย่างอิสระ ถูกต้องชัดเจน มีความยืดหยุ่น และการปรับตัวร่วมกันของบุคคลและทีม.....	✓			
49. มีการบริหารจัดการด้วยตนเอง เป็นโค้ชของทีมและการอำนวยความสะดวกโดยผู้นำอย่างต่อเนื่องมีความคิดทำหาย.....		✓		
50. มีการสร้างทีมงานที่เน้นผลงานมากกว่าขั้นตอน กระบวนการ หรือกฎระเบียบ ดังนั้นมาตรฐานการควบคุมพฤติกรรม กฎระเบียบหรือข้อบังคับ จึงไม่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ.....				

ตารางที่ 8 แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศ (ลำดับ 46 – 49) (ต่อ)

ตัวแปรองค์ประกอบ	46	47	48	49
51. มีการบริหารจัดการที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง มีระบบการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยระหว่างภายในกับภายนอกองค์การให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด.....	✓			
52. มีการดำเนินงานส่วนใหญ่ที่เป็นการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ส่วนแบบที่เป็นทางการจะใช้ก็ต่อเมื่อใช้ข้อมูลร่วมกัน การประสาน และการขัดเกลาทางสังคม.....	✓			
53. มีการติดต่อสื่อสารและการเชื่อมโยงบุคคลและองค์การเข้าด้วยกันแบบไร้ขอบเขต.....	✓			
54. มีเครื่องมือในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมและผู้เรียน และเครื่องมือในการประสานงานที่หลากหลาย.....	✓			
55. มีวิธีการปฏิบัติที่บุคคลพร้อมยอมรับความเสี่ยงและมีผู้รับความเสี่ยงที่ไม่ซ้ำกัน.....			✓	
56. มีการจัดกลุ่มบริหารงานภายในให้ง่ายที่สุด ปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานหรือลดขั้นตอนให้ให้รวดเร็วและกระชับมากขึ้น.....				✓
57. เปิดโอกาสให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น อภิปรายและสะท้อนกลับเพื่อสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่.....	✓			
58. มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร หรือการหาหรืออย่างเปิดเผยภายในทีมและกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง.....	✓			
59. มีการรื้อปรับระบบอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับสมัยนิยม.....				
60. มีการจัดการโดยทีมงานที่มีผู้เชี่ยวชาญหลากหลายสาขามาทำงานร่วมกันได้อย่างอิสระโดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งหน้าที่และไม่ต้องพัฒนาภาระเบี่ยงหรือมาตรฐานของทักษะ.....	✓			
61. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในผลสำเร็จของแต่ละกิจกรรม แต่หากมีการทำงานผิดพลาดเกิดขึ้นทีมงานและผู้บริหารทีมจะต้องรับผิดชอบ.....	✓			
62. มีการบูรณาการภารงานของรองผู้อำนวยการโรงเรียน/หัวหน้ากลุ่มงาน ครูผู้สอน และฝ่ายสนับสนุน.....	✓			
63. ทีมงานของโครงการมีความเอาใจใส่กับคำแนะนำทั้งภายในและภายนอกองค์การ.....	✓			
64. มีการสร้างแรงจูงใจที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมิใจจาก การมีอำนาจในการตัดสินใจที่มีผลต่อองค์การ มีความรับผิดชอบ แลกเปลี่ยนทักษะร่วมกัน และทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ.....	✓			✓
65. ระบุถึงแนวทางการทำงานไว้อย่างกว้าง ๆ ผู้ปฏิบัติงานสามารถ ปรับใช้และตีความแนวทางนั้นๆ ได้ตามความเหมาะสม.....	✓			
66. มีการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาให้คำแนะนำและวิจารณ์กระบวนการและความคิด.....				
67. ผู้เชี่ยวชาญมีการโยกย้ายงาน/โครงการ ได้ตามความถนัดและความเหมาะสมเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ได้อยู่เสมอ ตามความต้องการของตลาด.....				
68. จัดให้ครูร่วมกันทำงานโดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านอย่างเป็นเอกเทศ เต็มใจที่จะรับความเสี่ยงและมีความรับผิดชอบในการทำงาน.....	✓			
69. มีการส่งเสริมการทำงานในด้านวิชาการอย่างต่อเนื่องเพื่อไม่ให้ความสำคัญของกลุ่มงานเดิมของทีมงาน ลดลงอันมีสาเหตุจากการทำงานข้ามกลุ่มงาน.....				

ตารางที่ 8 แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศ (ลำดับ 46 - 49) (ต่อ)

ตัวแปรองค์ประกอบ	46	47	48	49
70. มีระบบแรงจูงใจที่มีกระบวนการเลือก ประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลหรือผลตอบแทน อย่างเป็นทางการที่ไม่ใช่ทาง การเงินกับบุคคลที่มีการเปลี่ยนแปลงที่สะท้อนถึงองค์การเฉพาะกิจ.....				✓
71. มีระบบที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในเรื่องของเวลาและสถานที่ที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน.....				
72. มีการจัดสรรงบประมาณโดยมีการเฉลี่ยค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอย่างชัดเจนอย่างเหมาะสมกับ ปริมาณงาน.....	✓			
73. วางระบบพัฒนาศักยภาพของบุคลากรหรือพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านด้วย การฝึกอบรมทักษะ เพิ่มเติม ทั้งทักษะทางเทคนิคและทักษะการทำงานแบบทีม ซึ่งอาจจะ ไม่เกี่ยวข้องกับงานประจำ.....			✓	
74. มีการประเมินทักษะของผู้นำและผู้อำนวยการโรงเรียนโดยการประเมินแบบ 360 องศา.....				✓
75. มีการประเมินทักษะของผู้นำและผู้อำนวยการโรงเรียนเพื่อให้สามารถระบุช่องว่างของทักษะและ ฝึกอบรมเพื่อช่วยขยายขีดความสามารถ.....				
76. มีการก่อตั้งขึ้นมาใหม่อย่างรวดเร็วตามความต้องการเมื่อใดก็ตามที่เกิดเหตุการณ์แวดล้อมขึ้นใหม่ หรือ ตามวัตถุประสงค์ที่เกิดขึ้น.....			✓	
77. มีการดำเนินงานโดยใช้สถานที่ทำงานที่สร้างสรรค์.....				
78. มีแนวทางการดำเนินงานที่เสมือนเข้มทิศบ่งบอกทิศทาง มีภาษาสำหรับการตีความของปัญหาและ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมีการตรวจสอบความรู้สึกและลดความไม่แน่นอนของบุคลากร.....				
79. ผู้นำมีการบริหารจัดการแบบองค์การแห่งนวัตกรรม ความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อการอยู่ในแนวหน้าของผลิตภัณฑ์หรือบริการ.....				✓
80. ผู้นำมีการบริหารจัดการโดยใช้กลยุทธ์การแสวงหาทรัพยากรใหม่และแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ซึ่งเป็น รูปแบบของการจับโอกาสที่ได้ผล.....				
81. ผู้นำมีการปรับตัวเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนักแก้ปัญหา.....				✓
82. ผู้นำมีการบริหารจัดการให้เกิดนวัตกรรม และผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย.....				✓
83. ผู้นำมีการบริหารจัดการแบบผู้ประกอบการ ผู้มีวิสัยทัศน์ ผู้รับความเสี่ยงและมีความแข็งแกร่ง.....				
84. ผู้อำนวยการโรงเรียนจะทำหน้าที่ประสานงาน ประนีประนอมกับบุคคลภายนอก.....				✓
85. ผู้นำมีการสร้างความสัมพันธ์แบบเครือข่ายร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ.....	✓			
86. มีการบริหารจัดการอย่างเป็นต้นแบบของการให้บริการและการแก้ปัญหาอย่างมืออาชีพ และแสดงให้เห็น ผลลัพธ์ที่คาดหวัง.....			✓	
87. ผู้นำมีการดึงความสามารถของบุคลากรมาใช้ให้ได้มากที่สุดและหลอมรวมผู้เชี่ยวชาญ ครูจากกลุ่ม งานต่าง ๆ และบุคคลอื่นๆ ภายนอกองค์การให้มาทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น.....	✓			
88. ผู้บริหารจะสื่อสารและยึดมั่นในสิ่งที่เป็นที่ยอมรับแล้วจัดลำดับความสำคัญ.....				
89. มีการบริหารจัดการที่เป็นแบบพลวัต ยืดหยุ่น ปรับตัวได้ เพิ่มหรือลดหน่วยงานย่อยภายในองค์การ เฉพาะกิจได้.....	✓			✓

ตารางที่ 8 แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศ (ลำดับ 46 – 49) (ต่อ)

ตัวแปรองค์ประกอบ	46	47	48	49
90. มีการบริหารจัดการแบบบูรณาการการทำงานหลากหลายรูปแบบเพื่อการตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว และสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก.....				
91. ผู้บริหารมีการติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อการสร้างมาตรฐานใหม่.....	✓			
92. ผู้บริหารมีการติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อคาดการณ์ความต้องการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และหาวิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์.....	✓			
93. มีการติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความโปร่งใส มีความสุจริตและตรวจสอบได้ เพื่อความเป็นธรรม และเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย.....	✓			
94. ผู้บริหารจะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับลูกทีม ปัญหาความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างลูกทีม.....				
95. ผู้บริหารจะใช้เวลามากในการดูแลโครงการเพื่อให้แน่ใจว่าได้มีการทำงานตามโครงการที่ตั้งไว้.....				
96. ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยง ประสาน จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกัน สร้างแรงจูงใจที่เพิ่มทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อองค์การทางอ้อม.....				
97. ผู้บริหารให้ดุลพินิจ อำนาจตัดสินใจที่ไม่ซ้ำกันของแต่ละบุคคลและเป็นอิสระ ซึ่งอำนาจของแต่ละบุคคลหรือทีมงานขึ้นอยู่กับปัญหาที่จะแก้ไขในเวลานั้น.....				
98. ผู้บริหารมีการลดทอนวิธีการและแนวคิด สืบหาความคิดสร้างสรรค์และการรับความเสี่ยง.....				
99. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์ มองไกลไปสู่อนาคต สามารถวิเคราะห์ระบบเพื่อวางแนวทางการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง.....		✓		
100. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้.....		✓		
101. ผู้บริหารมีสมรรถนะการบริหารนวัตกรรม (Managing innovation).....				
102. ผู้บริหารมีสมรรถนะการบริหารอนาคต (Managing the future).....				
103. ผู้บริหารมีสมรรถนะการบริหารการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Managing continuous improvement)				
104. มีบุคลากรที่มีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนและหลากหลาย.....				
105. มีการปรับเปลี่ยนทีมงานเมื่อกลยุทธ์มีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากจากข้อมูลที่เปลี่ยนไป.....	✓			
106. มีการจัดกลุ่มคนที่มีความเชี่ยวชาญให้มาทำกิจกรรมที่มีความซับซ้อน พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และมีอิสระ.....				
107. มีการจัดกลุ่มคนที่มีความเชี่ยวชาญให้มาอยู่รวมกันเพื่อให้เกิดสิ่งประดิษฐ์ ผลิตภัณฑ์ มีบริการใหม่ สร้างองค์ความรู้ใหม่และเพื่อประโยชน์ในการจัดสรรทรัพยากรไปทำงานตามโครงการต่าง ๆ.....				
108. มีการทำงานเป็นทีมที่มีลักษณะเป็นแบบชั่วคราว ในระยะสั้น ๆ หรือระยะเวลาที่จำกัด เพื่อการแก้ปัญหาเป็นเรื่อง ๆ อย่างสร้างสรรค์ให้เห็นผลโดยรวดเร็ว หรือจนกว่าเป้าหมายหรือภารกิจจะประสบความสำเร็จ.....	✓			
109. การทำงานเป็นทีมจะเน้นไปที่ความมั่นคงภายนอก มีความยืดหยุ่นและความรอบคอบ.....	✓			✓
110. หัวหน้าทีมจะเปิดโอกาสให้สมาชิกทำงานได้อย่างเต็มที่โดยไม่มีการควบคุมบังคับ.....	✓			



ตารางที่ 8 แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศ (ลำดับ 46 – 49) (ต่อ)

ตัวแปรองค์ประกอบ	46	47	48	49
111. มีการแต่งตั้งทีมงานโดยผู้บริหารหรือผู้อำนวยการโรงเรียน.....				
112. ทีมงานจะได้รับค่าใช้จ่ายเฉพาะที่ทำงานตามวัตถุประสงค์และขอบเขตที่ชัดเจน.....				
113. มีผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้แก่สมาชิกในทีมข้ามกลุ่มงาน				✓
114. ทีมงานจะให้คำแนะนำแก่สมาชิกในทีมที่ข้ามกลุ่มงานในการทำงานร่วมกับสมาชิกในองค์การโดยไม่แย่งชิงการตัดสินใจ ซึ่งคำแนะนำของทุกส่วนจะถูกนำมารวมอยู่ในทีม.....				
115. มีการประชุมทีมงานอย่างสม่ำเสมอ.....				
116. มีการโยกย้ายคณะกรรมการหรือหัวหน้ากลุ่มงาน ถ้าทีมมีขนาดใหญ่เกินไป.....				
117. มีบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมที่ไม่ใช่งานประจำซึ่งนอกเหนือจากการปฏิบัติหน้าที่ตามปกติ แต่ยังคงมีความรับผิดชอบในหน่วยงานเดิม.....				
118. มีระบบที่ทำให้บุคลากรความพึงพอใจในงานทั้งการสื่อสารและสภาพการดำเนินงาน ผลตอบแทนลักษณะการทำงานที่ดี การจ่ายเงินและโปรโมชัน.....				
119. มีระบบที่ทำให้บุคลากรตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของโรงเรียนในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ.....				
120. มีระบบที่ทำให้บุคลากรมีทัศนคติเชิงบวกในความเป็นอิสระ สามารถใช้ความคิดริเริ่ม มีความสุขและประสบความสำเร็จ.....				
121. บุคลากรทุกคนมีโอกาสเป็นผู้นำหรือผู้บริหารซึ่งจะถูกผลักดันขึ้นมาตามความเหมาะสมของงานและสถานการณ์.....		✓		
122. จัดให้มีฝ่ายสนับสนุนจำนวนมากที่ให้การช่วยเหลือ สนับสนุนทางอ้อมต่อองค์การ.....				
123. จัดให้มีผู้ชำนาญการจำนวนน้อยเพราะมีผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานหลัก				
124. มีการทำงานเป็นทีมในบางกรณีอาจจะไม่มีครูผู้สอนอยู่ในทีมงาน อาจเป็นการจ้างคนภายนอกองค์การอื่น ๆ.....				
125. จัดให้มีรองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มงาน ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้อำนวยการโรงเรียนกับกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน และมีส่วนร่วมในการบริหารและร่วมปฏิบัติงานไปด้วยกัน.....				
126. กำหนดให้ผู้อำนวยการโรงเรียนมีหน้าที่ติดต่อและประสานงานกับหน่วยงานภายนอก แก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สร้างความสมดุลในการทำงานและติดตามความก้าวหน้า.....				
127. มีการขับเคลื่อนค่านิยมที่เป็นนวัตกรรม ความคล่องตัว ความยืดหยุ่น ความคิดสร้างสรรค์ ความเสี่ยงและค้นหาโอกาสเชิงรุก.....				
128. มีการขับเคลื่อนค่านิยมเพื่อให้อยู่ในระดับแนวหน้าขององค์ความรู้ใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่และโอกาสใหม่ ๆ.....				✓
129. มีการสร้างวัฒนธรรมประชาธิปไตย.....				
130. มีการใช้ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาเป็นแรงผลักดันในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน....				

ตารางที่ 8 แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศ (ลำดับ 46 – 49) (ต่อ)

ตัวแปรองค์ประกอบ	46	47	48	49
131. มีรูปแบบระบบเปิดหรือวัฒนธรรมการพัฒนา.....				
132. มีการประเมินความสำเร็จโดยพิจารณาจากนวัตกรรม มีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา มีทรัพยากรการผลิตใหม่ การสร้างตลาดใหม่ ผู้เรียนใหม่และโอกาสใหม่ ๆ.....				✓
133. มีการประเมินความสำเร็จโดยพิจารณาจากความสามารถครอบคลุมเทคโนโลยีที่ไม่ซ้ำกัน การมีผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นเอกลักษณ์.....				
134. มีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสมและกระบวนการที่คล่องตัวที่จะให้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล.....				
135. มีการวางระบบไม่ทำให้ทีมงานใช้บทบาทมากในกลุ่มงานอื่น ๆ หรือในสำนักงาน.....				
136. มีระบบปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานมากกว่าการควบคุมการปฏิบัติงาน.....				
137. มีการจัดการคุณภาพโดยรวมด้วยกลยุทธ์มีคุณภาพ มีผลงานโดดเด่นและผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจ				
138. มีการประเมินความสำเร็จที่ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และความยืดหยุ่นขององค์การ.....				
139. มีการประเมินความสำเร็จที่ขึ้นอยู่กับความร่วมมือและการเคารพซึ่งกันและกัน.....				
140. มีการประเมินความสำเร็จที่ขึ้นอยู่กับการบูรณาการทั้งภายในและภายนอก.....				



ตารางที่ 9 สัญลักษณ์ตัวเลข แทนชื่อ แทนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแนวคิดทฤษฎีการบริหาร  
การศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากงานวิจัยต่างประเทศ

ลำดับ	ชื่อ / แหล่งที่อ้างอิง	ลำดับ	ชื่อ / แหล่งที่อ้างอิง
1	Kim S. Cameron and Robert E. Quinn	16	Kimberly Kuster Dale
2	Fred C. Lunenburg	17	Monica Franco-Santos
3	Abdullah Aldhuwaihi	18	William L. Gardner
4	Timothy E. Dolan, Revisiting Adhocracy	19	A.Zafer Acar
5	Daniel Druckman	20	Alexandre Gachet, Patrick Brézillon
6	Hans Siggaard Jensen	21	Ambika Jain
7	Travica Bob	22	Deborah Adkins Murray
8	Susan M. Awbrey	23	Dimitrios Belias
9	Ray French	24	Nancy A. Toscano
10	Diane Carroll	25	Nukic, Ivana Sandrk; Matotek, Josipa
11	Adel Mohamed	26	Gregory Allen
12	Jason A. Kaufman	27	Ekaterina S. Ralston
13	Jessica Lacey	28	Christopher L. Slaughter
14	John Omogeafe, Ohimai Friday	29	Debra K. Vankovich Mullins, Ed.D.
15	Antonios D. Kargas	30	Adel Mohamed Ali Shurbag









ตารางที่ 10 แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากงานวิจัยต่างประเทศ  
(ลำดับ 1 – 15) (ต่อ)

ตัวแปรองค์ประกอบ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
44. มีการอธิบายเหตุผลว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็น และทำให้ภาคภูมิใจกับการเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องใน กระบวนการการเปลี่ยนแปลง.....	✓						✓								
45. มีการรักษาวินัยธรรมที่ดีขององค์การให้คงไว้.....	✓														
46. มีแนวคิด ความเชื่อ ค่านิยม พฤติกรรมและมีการใช้ สัญลักษณ์ร่วมกันที่บ่งบอกถึงอนาคตใหม่.....	✓								✓						
47. มีการดำเนินงานที่มีกระบวนการเลือก ประเมิน และ การให้รางวัลกับบุคคลที่จะมีการเปลี่ยนแปลงที่สะท้อนถึง องค์การเฉพาะกิจ.....	✓														
48. มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางอย่างอิสระ ถูกต้อง ชัดเจน มีความยืดหยุ่น และการปรับตัวร่วมกันของ บุคคลและทีม.....		✓			✓	✓	✓								
49. มีการบริหารจัดการด้วยตนเอง เป็นโค้ชของทีมและ การอำนวยความสะดวกโดยผู้นำอย่างต่อเนื่อง มีความคิด ทำทหาย.....	✓	✓				✓	✓								✓
50. มีการสร้างทีมงานที่เน้นผลงานมากกว่าขั้นตอน กระบวนการ หรือกฎระเบียบ ตั้งมั่นมาตรฐานการควบคุม พฤติกรรม กฎระเบียบหรือข้อบังคับ จึงไม่ได้กำหนดไว้ อย่างเป็นทางการ.....								✓	✓						
51. มีการบริหารจัดการที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง มีระบบ การเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศ โดยใช้เทคโนโลยี สารสนเทศที่ทันสมัยระหว่างภายในกับภายนอกองค์การ ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด.....															
52. มีการดำเนินงานส่วนใหญ่ที่เป็นการติดต่อสื่อสารแบบ ไม่เป็นทางการ ส่วนแบบที่เป็นทางการจะใช้ก็ต่อเมื่อใช้ ข้อมูลร่วมกัน การประสาน และการขัดเกลาทางสังคม...		✓				✓									
53. มีการติดต่อสื่อสารและการเชื่อมโยงบุคคลและองค์การ เข้าด้วยกันแบบไร้ขอบเขต.....		✓				✓									
54. มีเครื่องมือในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมและ ผู้เรียน และเครื่องมือในการประสานงานที่หลากหลาย.....		✓				✓						✓	✓	✓	✓
55. มีวิธีการปฏิบัติที่บุคคลพร้อมยอมรับความเสี่ยงและมี ผู้รับความเสี่ยงที่ไม่ซ้ำกัน.....	✓	✓	✓						✓						



ตารางที่ 10 แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากงานวิจัยต่างประเทศ  
(ลำดับ 1 – 15) (ต่อ)

ตัวแปรองค์ประกอบ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
56.มีการจัดกลุ่มบริหารงานภายในให้ง่ายที่สุด ปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานหรือลดขั้นตอนให้รวดเร็วและกระชับมากขึ้น.....	✓	✓					✓	✓				✓	✓	✓	
57.เปิดโอกาสให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอภิปรายและสะท้อนกลับเพื่อสร้างกระบวนการทัศนใหม่.....	✓	✓	✓				✓	✓	✓						
58.มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร หรือการหาหรืออย่างเปิดเผยภายในทีมและกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง.....	✓						✓								
59.มีการปรับระบบอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับสมัยนิยม..									✓						
60.มีการจัดการโดยทีมงานที่มีผู้เชี่ยวชาญหลากหลายสาขามาทำงานร่วมกันได้อย่างอิสระโดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งหน้าที่และไม่ต้องพัฒนาฐานะเทียบหรือมาตรฐานของทักษะ.....							✓	✓	✓						
61.มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในผลสำเร็จของแต่ละกิจกรรม แต่หากมีการทำงานผิดพลาดเกิดขึ้นทีมงานและผู้บริหารทีมจะต้องรับผิดชอบ.....							✓	✓	✓						
62.มีการบูรณาการภารงานของรองผู้อำนวยการโรงเรียน/หัวหน้ากลุ่มงาน ครูผู้สอน และฝ่ายสนับสนุน.....							✓	✓							
63.ทีมงานของโครงการมีความเอาใจใส่กับคำแนะนำทั้งภายในและภายนอกองค์การ.....							✓	✓							
64.มีการสร้างแรงจูงใจที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมิใจจาก การมีอำนาจในการตัดสินใจที่มีผลต่อองค์การ มีความรับผิดชอบ แลกเปลี่ยนทักษะร่วมกัน และทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ.....							✓	✓							
65.ระบุถึงแนวทางการทำงานไว้อย่างกว้าง ๆ ผู้ปฏิบัติงานสามารถ ปรับใช้และตีความแนวทางนั้นๆ ได้ตามความเหมาะสม.....		✓			✓	✓	✓	✓							
66.มีการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาให้คำแนะนำและวิจารณ์กระบวนการและความคิด.....							✓	✓	✓						
67.ผู้เชี่ยวชาญมีการโยกย้ายงาน/โครงการได้ตามความถนัดและความเหมาะสมเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ได้อยู่เสมอ ตามความต้องการของตลาด.....							✓	✓	✓						







ตารางที่ 10 แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากงานวิจัยต่างประเทศ  
(ลำดับ 1 – 15) (ต่อ)

ตัวแปรองค์ประกอบ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
104. มีบุคลากรที่มีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนและหลากหลาย.....		✓				✓									
105. มีการปรับเปลี่ยนทีมงานเมื่อกลยุทธ์มีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากจากข้อมูลที่เปลี่ยนไป.....															
106. มีการจัดกลุ่มคนที่มีความเชี่ยวชาญให้มาทำกิจกรรมที่มีความซับซ้อน พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และมีอิสระ.....									✓	✓					
107. มีการจัดกลุ่มคนที่มีความเชี่ยวชาญให้มาอยู่รวมกันเพื่อให้เกิดสิ่งประดิษฐ์ ผลิตภัณฑ์ มีบริการใหม่ สร้างองค์ความรู้ใหม่และเพื่อประโยชน์ในการจัดสรรทรัพยากรไปทำงานตามโครงการต่าง ๆ.....									✓	✓					
108. มีการทำงานเป็นทีมที่มีลักษณะเป็นแบบชั่วคราว ในระยะสั้น ๆ หรือระยะเวลาที่จำกัด เพื่อการแก้ปัญหาเป็นเรื่อง ๆ อย่างสร้างสรรค์ให้เห็นผลโดยรวดเร็ว หรือจนกว่าเป้าหมายหรือภารกิจจะประสบความสำเร็จ.....	✓	✓				✓	✓								✓
109. การทำงานเป็นทีมจะเน้นไปที่ความมั่นคงภายนอก มีความยืดหยุ่นและความรอบคอบ.....	✓	✓				✓	✓								✓
110. หัวหน้าทีมจะเปิดโอกาสให้สมาชิกทำงานได้อย่างเต็มที่โดยไม่มี การควบคุมบังคับ.....	✓	✓				✓	✓								✓
111. มีการแต่งตั้งทีมงานโดยผู้บริหารหรือผู้อำนวยการโรงเรียน.....									✓						
112. ทีมงานจะได้รับค่าใช้จ่ายเฉพาะที่ทำงานตามวัตถุประสงค์และขอบเขตที่ชัดเจน.....									✓						
113. มีผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้แก่สมาชิกในทีมข้ามกลุ่มงาน.....									✓						
114. ทีมงานจะให้คำแนะนำแก่สมาชิกในทีมที่ข้ามกลุ่มงานใน การทำงานร่วมกับสมาชิกในองค์กรโดยไม่แย่งชิงการตัดสินใจ ซึ่งคำแนะนำของทุกคนจะถูกนำมารวมอยู่ในทีม.....									✓						
115. มีการประชุมทีมงานอย่างสม่ำเสมอ.....									✓						
116. มีการโยกย้ายคณะกรรมการหรือหัวหน้ากลุ่มงาน ถ้าทีมมีขนาดใหญ่เกินไป.....	✓							✓							

ตารางที่ 10 แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากงานวิจัยต่างประเทศ  
(ลำดับ 1 – 15) (ต่อ)

ตัวแปรองค์ประกอบ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
117. มีบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมที่ไม่ใช่งานประจำซึ่งนอกเหนือจากการปฏิบัติหน้าที่ตามปกติ แต่ยังคงมีความรับผิดชอบในหน่วยงานเดิม.....		✓					✓								
118. มีระบบที่ทำให้บุคลากรความพึงพอใจในงานทั้งการสื่อสารและสภาพการดำเนินงาน ผลตอบแทน ลักษณะการทำงานที่ดี การจ่ายเงินและโปรโมชัน.....			✓												
119. มีระบบที่ทำให้บุคลากรตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของโรงเรียนในสิ่งที่เป็นโยบายขั้นตอนองค์การ.....			✓												
120. มีระบบที่ทำให้บุคลากรมีทัศนคติเชิงบวกในความเป็นอิสระ สามารถใช้ความคิดริเริ่ม มีความสุขและประสบความสำเร็จ.....			✓												
121. บุคลากรทุกคนมีโอกาสเป็นผู้นำหรือผู้บริหารซึ่งจะถูกผลักดันขึ้นมาตามความเหมาะสมของงานและสถานการณ์.....	✓														
122. จัดให้มีฝ่ายสนับสนุนจำนวนมากที่ให้การช่วยเหลือสนับสนุนทางอ้อมต่อองค์การ.....		✓			✓										
123. จัดให้มีผู้ชำนาญการจำนวนน้อยเพราะมีผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานหลัก.....		✓													
124. มีการทำงานเป็นทีมในบางกรณีอาจจะไม่มีครูผู้สอนอยู่ในทีมงาน อาจเป็นการจ้างคนภายนอกองค์การอื่น ๆ.....															
125. จัดให้มีรองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มงานทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้อำนวยการโรงเรียนกับกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน และมีส่วนร่วมในการบริหารและร่วมปฏิบัติงานไปด้วยกัน.....															
126. กำหนดให้ผู้อำนวยการโรงเรียนมีหน้าที่ติดต่อและประสานงานกับหน่วยงานภายนอก แก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สร้างความสมดุลในการทำงานและติดตามความก้าวหน้า.....															
127. มีการขับเคลื่อนค่านิยมที่เป็นนวัตกรรม ความคล่องตัว ความยืดหยุ่น ความคิดสร้างสรรค์ ความเสี่ยงและค้นหาโอกาสเชิงรุก.....	✓	✓									✓	✓	✓	✓	✓













ตารางที่ 11 แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากงานวิจัยต่างประเทศ  
(ลำดับ 16 - 30) (ต่อ)

ตัวแปรองค์ประกอบ	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
44. มีการอธิบายเหตุผลว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็น และทำให้ภาคภูมิใจกับการเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการเปลี่ยนแปลง.....															
45. มีการรักษาวัฒนธรรมที่ดีขององค์การให้คงไว้.....															
46. มีแนวคิด ความเชื่อ ค่านิยม พฤติกรรมและมีการใช้ สัญลักษณ์ร่วมกันที่บ่งบอกถึงอนาคตใหม่.....	✓	✓	✓				✓								
47. มีการดำเนินงานที่มีกระบวนการเลือก ประเมิน และการให้รางวัลกับบุคคลที่จะมีการเปลี่ยนแปลงที่สะท้อนถึง องค์การเฉพาะกิจ.....															
48. มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางอย่างอิสระ ถูกต้อง ชัดเจน มีความยืดหยุ่น และการปรับตัวร่วมกันของบุคคล และทีม.....			✓	✓											✓
49. มีการบริหารจัดการด้วยตนเอง เป็นโค้ชของทีมและ การอำนวยความสะดวกโดยผู้นำอย่างต่อเนื่อง มีความคิด ทำทหาย.....		✓	✓												
50. มีการสร้างทีมงานที่เน้นผลงานมากกว่าขั้นตอน กระบวนการ หรือกฎระเบียบ ตั้งนั้นมาตรฐานการควบคุม พฤติกรรม กฎระเบียบหรือข้อบังคับ จึงไม่ได้กำหนดไว้ อย่างเป็นทางการ.....						✓	✓								
51. มีการบริหารจัดการที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง มีระบบการ เชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ ทันสมัยระหว่างภายในกับภายนอกองค์การให้เกิดประโยชน์ อย่างสูงสุด.....															
52. มีการดำเนินงานส่วนใหญ่ที่เป็นการติดต่อสื่อสารแบบ ไม่เป็นทางการ ส่วนแบบที่เป็นทางการจะใช้ก็ต่อเมื่อใช้ ข้อมูลร่วมกัน การประสาน และการขัดเกลาทางสังคม.....															
53. มีการติดต่อสื่อสารและการเชื่อมโยงบุคคลและองค์การ เข้าด้วยกันแบบไร้ขอบเขต.....															
54. มีเครื่องมือในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมและ ผู้เรียน และเครื่องมือในการประสานงานที่หลากหลาย.....	✓	✓	✓	✓	✓										✓
55. มีวิธีการปฏิบัติที่บุคคลพร้อมยอมรับความเสี่ยงและมีผู้รับ ความเสี่ยงที่ไม่ซ้ำกัน.....					✓			✓		✓					



ตารางที่ 11 แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากงานวิจัยต่างประเทศ  
(ลำดับ 16 – 30) (ต่อ)

ตัวแปรองค์ประกอบ	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
68.จัดให้ครูร่วมกันทำงานโดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน อย่างเป็นเอกเทศ เต็มใจที่จะรับความเสี่ยงและมี ความรับผิดชอบในการทำงาน.....			✓												
69.มีการส่งเสริมการทำงานในด้านวิชาการอย่างต่อเนื่องเพื่อ ไม่ให้ความสำคัญของกลุ่มงานเดิมของทีมงานลดลงอันมี สาเหตุจากการทำงานข้ามกลุ่มงาน.....															
70.มีระบบแรงจูงใจที่มีกระบวนการเลือก ประเมินผล การปฏิบัติงาน และการให้รางวัลหรือผลตอบแทนอย่างเป็นทางการที่ไม่ใช่ทาง การเงินกับบุคคลที่มีการเปลี่ยนแปลงที่ สะท้อนถึงองค์การเฉพาะกิจ.....			✓												
71.มีระบบที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในเรื่องของเวลาและ สถานที่ที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน.....			✓												
72.มีการจัดสรรงบประมาณโดยมีการเฉลี่ยค่าใช้จ่ายใน การดำเนินงานอย่างชัดเจนอย่างเหมาะสมกับปริมาณงาน															
73.วางระบบพัฒนาศักยภาพของบุคลากรหรือพัฒนา ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านด้วย การฝึกอบรมทักษะเพิ่มเติม ทั้งทักษะทางเทคนิคและทักษะการทำงานแบบทีม ซึ่ง อาจจะ ไม่เกี่ยวข้องกับงานประจำ.....			✓		✓										
74.มีการประเมินทักษะของผู้นำและผู้อำนวยการโรงเรียน โดยการประเมินแบบ 360 องศา.....															
75.มีการประเมินทักษะของผู้นำและผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อให้สามารถระบุช่องว่างของทักษะและฝึกอบรมเพื่อช่วย ขยายขีดความสามารถ.....															
76.มีการก่อตั้งขึ้นมาใหม่อย่างรวดเร็วตามความต้องการ เมื่อใดก็ตามที่เกิดเหตุการณ์แวดล้อมขึ้นใหม่ หรือตาม วัตถุประสงค์ที่เกิดขึ้น.....															
77.มีการดำเนินงานโดยใช้สถานที่ทำงานที่สร้างสรรค์.....	✓	✓	✓					✓		✓		✓			
78.มีแนวทางการดำเนินงานที่เสมือนเข้มทิศบ่งบอกทิศทาง มีภาษาสำหรับการตีความของปัญหาและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น มีการตรวจสอบความรู้สึกและลดความไม่แน่นอนของ บุคลากร.....								✓							









ตารางที่ 11 แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากงานวิจัยต่างประเทศ  
(ลำดับ 16 – 30) (ต่อ)

ตัวแปรองค์ประกอบ	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
117. มีบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมที่ไม่ใช่งานประจำซึ่งนอกเหนือจากการปฏิบัติหน้าที่ตามปกติ แต่ยังคงมีความรับผิดชอบในหน่วยงานเดิม.....															
118. มีระบบที่ทำให้บุคลากรความพึงพอใจในงานทั้งการสื่อสารและสภาพการดำเนินงาน ผลตอบแทน ลักษณะการทำงานที่ดี การจ่ายเงินและโปรโมชั่น.....															
119. มีระบบที่ทำให้บุคลากรตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของโรงเรียนในสิ่งที่เป็นโยบายขั้นตอนองค์การ															
120. มีระบบที่ทำให้บุคลากรมีทัศนคติเชิงบวกในความเป็นอิสระ สามารถใช้ความคิดริเริ่ม มีความสุขและประสบความสำเร็จ.....											✓				
121. บุคลากรทุกคนมีโอกาสเป็นผู้นำหรือผู้บริหารซึ่งจะถูกผลักดันขึ้นมาตามความเหมาะสมของงานและสถานการณ์															
122. จัดให้มีฝ่ายสนับสนุนจำนวนมากที่ให้การช่วยเหลือสนับสนุนทางอ้อมต่อองค์การ.....															
123. จัดให้มีผู้อำนวยการจำนวนน้อยเพราะมีผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานหลัก.....															
124. มีการทำงานเป็นทีมในบางกรณีอาจจะไม่มีครูผู้สอนอยู่ในทีมงาน อาจเป็นการจ้างคนภายนอกองค์การอื่น ๆ.....															
125. จัดให้มีรองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มงานทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้อำนวยการโรงเรียนกับกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน และมีส่วนร่วมในการบริหารและร่วมปฏิบัติงานไปด้วยกัน.....															
126. กำหนดให้ผู้อำนวยการโรงเรียนมีหน้าที่ติดต่อและประสานงานกับหน่วยงานภายนอก แก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สร้างความสมดุลในการทำงานและติดตามความก้าวหน้า.....															
127. มีการขับเคลื่อนค่านิยมที่เป็นนวัตกรรม ความคล่องตัว ความยืดหยุ่น ความคิดสร้างสรรค์ ความเสี่ยงและค้นหาโอกาสเชิงรุก.....	✓	✓	✓								✓				

ตารางที่ 11 แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากงานวิจัยต่างประเทศ  
(ลำดับ 16 – 30) (ต่อ)

ตัวแปรองค์ประกอบ	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
128. มีการขับเคลื่อนค่านิยมเพื่อให้อยู่ในระดับแนวหน้าขององค์ความรู้ใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่และโอกาสใหม่ ๆ	✓	✓	✓												
129. มีการสร้างวัฒนธรรมประชาธิปไตย.....															
130. มีการใช้ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาเป็นแรงผลักดันในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน.....															
131. มีรูปแบบระบบเปิดหรือวัฒนธรรมการพัฒนา.....															
132. มีการประเมินความสำเร็จโดยพิจารณาจากนวัตกรรม มีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา มีทรัพยากรการผลิตใหม่ การสร้างตลาดใหม่ ผู้เรียนใหม่และโอกาสใหม่ๆ....								✓	✓	✓					
133. มีการประเมินความสำเร็จโดยพิจารณาจากความสามารถครอบครองเทคโนโลยีที่ไม่ซ้ำกัน การมีผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นเอกลักษณ์.....											✓				
134. มีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสมและกระบวนการที่คล่องตัวที่จะให้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล.....															
135. มีการวางระบบไม่ให้ทีมงานใช้บทบาทมากในกลุ่มงานอื่น ๆ หรือในสำนักงาน.....															
136. มีระบบปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานมากกว่าการควบคุมการปฏิบัติงาน.....		✓													
137. มีการจัดการคุณภาพโดยรวมด้วยกลยุทธ์มีคุณภาพ มีผลงานโดดเด่นและผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจ.....															
138. มีการประเมินความสำเร็จที่ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และความยืดหยุ่นขององค์กร.....							✓		✓						
139. มีการประเมินความสำเร็จที่ขึ้นอยู่กับความร่วมมือและการเคารพซึ่งกันและกัน.....							✓		✓	✓					
140. มีการประเมินความสำเร็จที่ขึ้นอยู่กับการบูรณาการทั้งภายในและภายนอก.....							✓		✓						

ตารางที่ 12 สัญลักษณ์ตัวเลข แทนชื่อ แทนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ

ลำดับ	ชื่อ / แหล่งที่อ้างอิง
1	ดร.รัชชัยย์ ศรสุวรรณ
2	ดร.พรรณี สุวตถิ
3	ดร.ธนະสิทธิ์ ศิริวรรณ
4	ดร.สมใจ สังข์แสงสมบัติ
5	ดร.มานพ เกตุเมฆ
6	ดร.สิริมา หมอนไหม
7	ดร.สังคม จันทร์วิเศษ



ตารางที่ 13 แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ (ลำดับ 1 – 7)

ตัวแปรองค์ประกอบ	1	2	3	4	5	6	7
1.มีการจัดโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการ (Informal Organization) หรือไม่ถาวร ไม่มีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน.....	✓	✓		✓	✓		✓
2.จัดโครงสร้างที่มีชีวิต มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวคล่องตัว และเน้นนวัตกรรม.....	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.มีการดำเนินงานที่มีลักษณะเฉพาะกิจ แบบชั่วคราวหรือองค์การแบบโครงการ ทีมงานหรือคณะกรรมการเฉพาะกิจและยุบตัวเมื่อทำงานเสร็จสิ้นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
4.มีการดำเนินงานอย่างอิสระและไม่หยุดนิ่ง ไม่ยึดติดกับแนวปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.มีการแบ่งโครงสร้างองค์การออกเป็น 2 ประเภท คือ ระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร.....							
6.ในระดับปฏิบัติการจัดให้ผู้เชี่ยวชาญทำงานเฉพาะเรื่อง แก้ไขปัญหาแปลกใหม่และแก้ปัญหาให้กับนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนโดยตรง.....						✓	✓
7.ในระดับบริหารจะทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์กับตัวเอง มีการแบ่งแยกระหว่างฝ่ายปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหารออกมาอย่างชัดเจน.....						✓	✓
8.ในระดับบริหารมีระบบการทำงานแบบอัตโนมัติด้วยตนเอง (Automated) โดยไม่ต้องควบคุมสั่งการจากฝ่ายบริหาร ทำให้ผู้บริหารก็จะมีเวลาอิสระในการทำงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ได้.....						✓	
9.ในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ จะมีการแยกฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการออกจากกันโดยเด็ดขาด แต่จะแตกต่างกันในระดับปฏิบัติการที่ฝ่ายปฏิบัติงานหลักจะรวมอยู่ในฝ่ายบริหารเบ็ดเสร็จเลย.....	✓		✓	✓	✓	✓	✓
10.ในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ จะมีการแยกฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการออกจากกันโดยเด็ดขาด แต่จะแตกต่างกันในระดับปฏิบัติการที่ฝ่ายปฏิบัติงานหลักจะรวมอยู่ในฝ่ายบริหารเบ็ดเสร็จเลย.....						✓	
11.มีการดำเนินงานโดยไม่ต้องมีการควบคุมสั่งการโดยตรงและไม่มีการดูแลอย่างใกล้ชิดจากรองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มงาน.....	✓		✓	✓	✓		✓
12.จัดให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มงานมีบทบาทเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งของโครงการที่ทำงานร่วมกัน มีหน้าที่รับผิดชอบในการประสานงานซึ่งกันและกัน เป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าเป็นผู้บริหาร/หัวหน้างาน.....				✓	✓	✓	✓
13.ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการใช้อำนาจที่มีผลมาจากความเชี่ยวชาญในความรู้และทักษะต่างๆ ซึ่งผ่านการฝึกอบรมมาอย่างดีมากกว่าอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งสายการบังคับบัญชา.....	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14.จัดฝ่ายสนับสนุนให้มีบทบาทมากและเป็นที่ยอมรับของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งจะกระจายอยู่ในส่วนอื่นขององค์การและจะทำงานร่วมกับรองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มงานในฐานะที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน.....						✓	✓

ตารางที่ 13 แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ (ลำดับ 1 – 7) (ต่อ)

ตัวแปรองค์ประกอบ	1	2	3	4	5	6	7
15.มีการประสานงานในรูปแบบปรึกษาหารือ ไม่มีการกำหนดระเบียบมาตรฐานการทำงานอื่นๆ เป็นผลให้ผู้ชำนาญการที่ทำหน้าที่ร่างระเบียบมาตรฐาน คู่มือการปฏิบัติงานมีความสำคัญน้อยลงตามไปด้วย.....	✓	✓			✓	✓	
16.มีการดำเนินงานได้หลายรูปแบบดังเช่น รูปแบบเมทริกซ์ รูปแบบผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ควบคุมอย่างเป็นอิสระ รูปแบบที่ขึ้นอยู่กับการทำงานเป็นทีมสหสาขาวิชาชีพ ทีมงานเฉพาะกิจ ทีมผู้บริหารบูรณาการ ทีมข้ามกลุ่มงานหรือทีมข้ามองค์การ ทีมงานเสมือน คณะกรรมการเฉพาะกิจ.....	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
17.มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรทุกส่วนขององค์การ อำนาจของแต่ละบุคคลหรือแต่ละทีมงานขึ้นอยู่กับปัญหาที่จะแก้ไขและวัตถุประสงค์ขององค์การ.....	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
18.มีการจัดตั้งกลุ่มบริหารงานทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง มีความเชี่ยวชาญในแนวนอน แบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านตามแนวนอน ซึ่งขึ้นอยู่กับทักษะ เพราะสมาชิกอาจจะเป็นผู้เชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน.....				✓	✓	✓	
19.มีการจัดทำกลยุทธ์ที่เริ่มจากกระบวนการทำงานจากระดับล่างแล้วเสนอเป็นทิศทาง การทำงานขององค์การโดยไม่ได้ตั้งใจหรือตัดสินใจวางแผนไว้ล่วงหน้า.....					✓		✓
20.จัดทำกลยุทธ์ให้มีคุณภาพโดยจัดกิจกรรมที่มีลักษณะท้าทายและมีความสุข มีมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ การคาดการณ์ความต้องการ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการใช้วิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์.....				✓	✓		✓
21.มีขั้นตอนการทำกลยุทธ์ที่เป็นระเบียบเล็กน้อย ผ่านความซับซ้อนและกระบวนการตรวจสอบย้อนกลับที่เรียกว่าการสร้างกลยุทธ์แบบรากหญ้า.....	✓	✓			✓		
22.มีการกำหนดตัวชี้วัดของกลยุทธ์ที่เกิดจากมีส่วนร่วมของทุกคนในทีมงานที่มีมุมมองทั้งภายในและภายนอก มีแนวคิดและทัศนคติที่กว้างขวาง.....			✓	✓	✓	✓	✓
23.มีวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน เหมาะสมกับแผนกลยุทธ์สำหรับการปฏิรูปข้ามกลุ่มงาน โดยใช้กิจกรรมในปัจจุบันเป็นสิ่งรับประกันคุณภาพของวิสัยทัศน์.....	✓	✓	✓		✓		✓
24.มีการวางแผนการดำเนินงานหรือจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์.....	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
25.มีการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง.....			✓	✓	✓	✓	✓
26.มีเป้าหมายการปฏิบัติงานที่เน้นการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล.....			✓	✓	✓	✓	✓
27.มีจุดเน้นที่สำคัญคือผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งถือว่าเป็นบุคคลที่มีความต้องการและความปรารถนาที่ไม่ซ้ำกัน.....			✓	✓	✓		
28.มีการกำหนดขอบเขตภารกิจ ยุทธศาสตร์เร่งด่วนในการตั้งองค์การเฉพาะกิจเพื่อรองรับภารกิจต่างๆ ซึ่งไม่จำเป็นต้องจัดตั้งหน่วยงานถาวรเพิ่มขึ้นใหม่ในสถานศึกษา.....			✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 13 แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ (ลำดับ 1 – 7) (ต่อ)

ตัวแปรองค์ประกอบ	1	2	3	4	5	6	7
29.มีการกำหนดเป้าหมายที่จะทำได้สำเร็จซึ่งผู้ปฏิบัติงานยึดถือนโยบายเดียวกันในการมุ่งสู่เป้าหมาย.....	✓		✓		✓	✓	✓
30.มีการจัดโครงสร้างเครือข่ายที่เต็มไปด้วยไอทีที่มีรูปแบบ ดังเช่น e-mail มีการประชุมทางคอมพิวเตอร์ ระบบกระดานแลกเปลี่ยน และเครือข่ายคอมพิวเตอร์.....					✓		✓
31.มีการจัดองค์การรูปแบบเมทริกซ์ เนื่องจากงานมีความซับซ้อนและต้องมีการเจรจาหรือทั้งภายในทีมและระหว่างทีมงาน.....					✓		
32.มีการสร้างโอกาสให้บุคลากรที่พัฒนาตนเองได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การหรือผู้เชี่ยวชาญตามวิชาชีพในองค์การ อาจกลายมาเป็นผู้บริหารได้.....	✓	✓	✓		✓	✓	✓
33.มีการวางแผนในระยะยาวที่เกี่ยวกับการเจริญเติบโตของนวัตกรรมและการปรับตัวเชิงรุก รวมทั้งการแข่งขัน.....					✓		✓
34.มีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการ แล้วกำหนดภาระงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ.....					✓	✓	✓
35.มีวิธีการปฏิบัติที่ทำให้โรงเรียนมีชีวิต.....					✓		✓
36.มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นการทำลายกฎและขัดต่อภูมิปัญญาดั้งเดิม แล้วทำกฎขึ้นมาใหม่.....					✓		
37.มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นความคิดนอกกรอบ การรอบรู้ การคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ.....	✓	✓			✓	✓	✓
38.มีวิธีการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การเฉพาะกิจโดยสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เกี่ยวกับองค์การในปัจจุบันและองค์การที่ต้องการในอนาคต.....					✓	✓	✓
39.มีวิธีการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การเฉพาะกิจโดยการวิเคราะห์องค์การที่เป็นแบบอย่างแล้วกำหนดวิธีการเปลี่ยนแปลง.....					✓		✓
40.มีวิธีการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การเฉพาะกิจโดยพัฒนาแผนกลยุทธ์ และพัฒนาแผนปฏิบัติการ.....					✓	✓	✓
41.มีการออกแบบการติดตาม การตรวจสอบ และการวัดความสำเร็จ.....	✓			✓	✓	✓	✓
42.มีความยืดหยุ่นในการจัดหาข้อมูลซึ่งถือเป็นทรัพยากรหลักแล้วแบ่งปันข้อมูลให้มากที่สุดเป็นประจำและเป็นวงกว้างและใช้อย่างมีประสิทธิภาพ.....				✓	✓		✓
43.มีการสร้างความพร้อมโดยการระบุนข้อได้เปรียบของการเปลี่ยนแปลง อาทิเช่น การรวมกันเพียงชั่วคราวของผู้เชี่ยวชาญ ทำให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่แปลกใหม่ ทันต่อเหตุ การณ์และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความต้องการของผู้เรียน.....				✓	✓		
44.มีการอธิบายเหตุผลว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็นและทำให้ภาคภูมิใจกับการเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการการเปลี่ยนแปลง.....	✓			✓	✓	✓	✓
45.มีการรักษาวินัยธรรมที่ดีขององค์การให้คงไว้.....		✓			✓	✓	✓
46.มีแนวคิด ความเชื่อ ค่านิยม พฤติกรรมและมีการใช้สัญลักษณ์ร่วมกันที่บ่งบอกถึงอนาคตใหม่					✓	✓	✓

ตารางที่ 13 แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ (ลำดับ 1 – 7) (ต่อ)

ตัวแปรองค์ประกอบ	1	2	3	4	5	6	7
47.มีการดำเนินงานที่มีกระบวนการเลือก ประเมิน และการให้รางวัลกับบุคคลที่จะมีการเปลี่ยนแปลงที่สะท้อนถึงองค์การเฉพาะกิจ.....	✓	✓	✓		✓	✓	✓
48.มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางอย่างอิสระ ถูกต้องชัดเจน มีความยืดหยุ่น และการปรับตัวร่วมกันของบุคคลและทีม.....	✓			✓	✓	✓	✓
49.มีการบริหารจัดการด้วยตนเอง เป็นโค้ชของทีมและการอำนวยความสะดวกโดยผู้นำอย่างต่อเนื่อง มีความคิดทำทหาย.....			✓	✓	✓	✓	✓
50.มีการสร้างทีมงานที่เน้นผลงานมากกว่าขั้นตอน กระบวนการ หรือกฎระเบียบ ดังนั้นมาตรฐานการควบคุมพฤติกรรม กฎระเบียบหรือข้อบังคับ จึงไม่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ.....		✓		✓	✓	✓	✓
51.มีการบริหารจัดการที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง มีระบบการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยระหว่างภายในกับภายนอกองค์การให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด.....					✓		✓
52.มีการดำเนินงานส่วนใหญ่ที่เป็นการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ส่วนแบบที่เป็นทางการจะใช้ก็ต่อเมื่อใช้ข้อมูลร่วมกัน การประสาน และการขัดเกลาทางสังคม.....					✓		✓
53.มีการติดต่อสื่อสารและการเชื่อมโยงบุคคลและองค์การเข้าด้วยกันแบบไร้ขอบเขต.....				✓	✓		✓
54.มีเครื่องมือในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมและผู้เรียน และเครื่องมือในการประสานงานที่หลากหลาย.....	✓			✓	✓	✓	✓
55.มีวิธีการปฏิบัติที่บุคคลพร้อมยอมรับความสี่ยงและมีผู้รับความเสี่ยงที่ไม่ซ้ำกัน.....				✓	✓		✓
56.มีการจัดกลุ่มบริหารงานภายในให้ง่ายที่สุด ปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานหรือลดขั้นตอนให้ให้รวดเร็วและกระชับมากขึ้น.....	✓		✓		✓	✓	✓
57.เปิดโอกาสให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น อภิปรายและสะท้อนกลับเพื่อสร้างกระบวนการที่ใหม่.....				✓	✓	✓	✓
58.มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร หรือการหาหรืออย่างเปิดเผยภายในทีมและกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง.....				✓	✓	✓	✓
59.มีการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับสมัยนิยม.....	✓	✓			✓		✓
60.มีการจัดการโดยทีมงานที่มีผู้เชี่ยวชาญหลากหลายสาขามาทำงานร่วมกันได้อย่างอิสระโดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งหน้าที่และไม่ต้องพัฒนากฎระเบียบหรือมาตรฐานของทักษะ.....		✓			✓		✓
61.มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในผลสำเร็จของแต่ละกิจกรรม แต่หากมีการทำงานผิดพลาดเกิดขึ้นทีมงานและผู้บริหารทีมจะต้องรับผิดชอบ.....				✓	✓	✓	✓
62.มีการบูรณาการภารงานของรองผู้อำนวยการโรงเรียน/หัวหน้ากลุ่มงาน ครูผู้สอน และฝ่ายสนับสนุน.....			✓		✓	✓	✓
63.ทีมงานของโครงการมีความเอาใจใส่กับคำแนะนำทั้งภายในและภายนอกองค์การ.....					✓		✓



ตารางที่ 13 แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ (ลำดับ 1 – 7) (ต่อ)

ตัวแปรองค์ประกอบ	1	2	3	4	5	6	7
64. มีการสร้างแรงจูงใจที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมิใจจาก การมีอำนาจในการตัดสินใจที่มีผลต่อองค์การ มีความรับผิดชอบ แลกเปลี่ยนทักษะร่วมกัน และทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ.....	✓	✓	✓		✓	✓	✓
65. ระบุถึงแนวทางการทำงานไว้อย่างกว้าง ๆ ผู้ปฏิบัติงานสามารถ ปรับใช้และตีความแนวทางนั้นๆ ได้ตามความเหมาะสม.....				✓	✓		✓
66. มีการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาให้คำแนะนำและวิจารณ์กระบวนการและความคิด					✓		✓
67. ผู้เชี่ยวชาญมีการโยกย้ายงาน/โครงการ ได้ตามความถนัดและความเหมาะสมเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ได้อยู่เสมอ ตามความต้องการของตลาด.....					✓	✓	
68. จัดให้ครูร่วมกันทำงานโดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านอย่างเป็นเอกเทศ เต็มใจที่จะรับความเสี่ยงและมีความรับผิดชอบในการทำงาน.....					✓		✓
69. มีการส่งเสริมการทำงานในด้านวิชาการอย่างต่อเนื่องเพื่อไม่ให้ความสำคัญของกลุ่มงานเดิมของทีมงานลดลงอันมีสาเหตุจากการทำงานข้ามกลุ่มงาน.....					✓	✓	
70. มีระบบแรงจูงใจที่มีกระบวนการเลือก ประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลหรือผลตอบแทนอย่างเป็นทางการที่ไม่ใช่ทาง การเงินกับบุคคลที่มีการเปลี่ยนแปลงที่สะท้อนถึงองค์การเฉพาะกิจ.....	✓	✓	✓		✓	✓	✓
71. มีระบบที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในเรื่องของเวลาและสถานที่ที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน.....					✓	✓	✓
72. มีการจัดสรรงบประมาณโดยมีการเฉลี่ยค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอย่างชัดเจนอย่างเหมาะสมกับปริมาณงาน.....					✓		✓
73. วางระบบพัฒนาศักยภาพของบุคลากรหรือพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านด้วยการฝึกอบรมทักษะเพิ่มเติม ทั้งทักษะทางเทคนิคและทักษะการทำงานแบบทีม ซึ่งอาจจะไม่เกี่ยวข้องกั้งงานประจำ.....					✓	✓	✓
74. มีการประเมินทักษะของผู้นำและผู้อำนวยการโรงเรียนโดยการประเมินแบบ 360 องศา....					✓	✓	✓
75. มีการประเมินทักษะของผู้นำและผู้อำนวยการโรงเรียนเพื่อให้สามารถระบุช่องว่างของทักษะและฝึกอบรมเพื่อช่วยขยายขีดความสามารถ.....					✓		✓
76. มีการก่อตั้งขึ้นมาใหม่อย่างรวดเร็วตามความต้องการเมื่อใดก็ตามที่เกิดเหตุการณ์แวดล้อมขึ้นใหม่ หรือตามวัตถุประสงค์ที่เกิดขึ้น.....			✓		✓		
77. มีการดำเนินงานโดยใช้สถานที่ทำงานที่สร้างสรรค์.....				✓	✓		
78. มีแนวทางการดำเนินงานที่เสมือนเข็มทิศบอกทิศทาง มีภาษาสำหรับการตีความของปัญหาและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมีการตรวจสอบความรู้สึกและลดความไม่แน่นอนของบุคลากร				✓	✓		✓

ตารางที่ 13 แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ (ลำดับ 1 – 7) (ต่อ)

ตัวแปรองค์ประกอบ	1	2	3	4	5	6	7
79. ผู้นำมีการบริหารจัดการแบบองค์การแห่งนวัตกรรม ความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อการอยู่ในแนวหน้าของผลิตภัณฑ์หรือบริการ.....	✓	✓	✓		✓	✓	✓
80. ผู้นำมีการบริหารจัดการโดยใช้กลยุทธ์การแสวงหาทรัพยากรใหม่และแสวงหาโอกาสใหม่ๆ ซึ่งเป็นรูปแบบของการจับโอกาสที่ได้ผล.....					✓		✓
81. ผู้นำมีการปรับตัวเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนักแก้ปัญหา.....		✓		✓	✓		✓
82. ผู้นำมีการบริหารจัดการให้เกิดนวัตกรรม และผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย.....	✓		✓		✓	✓	
83. ผู้นำมีการบริหารจัดการแบบผู้ประกอบการ ผู้มีวิสัยทัศน์ ผู้รับความเสี่ยงและมีความแข็งแกร่ง.....			✓	✓	✓	✓	✓
84. ผู้อำนวยการโรงเรียนจะทำหน้าที่ประสานงาน ประนีประนอมกับบุคคลภายนอก.....	✓				✓		
85. ผู้นำมีการสร้างความสัมพันธ์แบบเครือข่ายร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ.....				✓	✓	✓	✓
86. มีการบริหารจัดการอย่างเป็นต้นแบบของการให้บริการและการแก้ปัญหาอย่างมืออาชีพ และแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่คาดหวัง.....		✓		✓	✓		✓
87. ผู้นำมีการดึงความสามารถของบุคลากรมาใช้ให้ได้มากที่สุดและหลอมรวมผู้เชี่ยวชาญ ครู จากกลุ่มงานต่าง ๆ และบุคคลอื่นๆ ภายนอกองค์การให้มาทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น.....	✓	✓	✓		✓	✓	✓
88. ผู้บริหารจะสื่อสารและยึดมั่นในสิ่งที่เป็นที่ยอมรับแล้วจัดลำดับความสำคัญ.....					✓	✓	✓
89. มีการบริหารจัดการที่เป็นแบบพลวัต ยืดหยุ่น ปรับตัวได้ เพิ่มหรือลดหน่วยงานย่อย ภายในองค์การเฉพาะกิจได้.....	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
90. มีการบริหารจัดการแบบบูรณาการการทำงานหลากหลายรูปแบบเพื่อการตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว และสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก.....			✓		✓	✓	✓
91. ผู้บริหารมีการติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อการสร้างมาตรฐานใหม่.....	✓		✓		✓	✓	✓
92. ผู้บริหารมีการติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อคาดการณ์ความต้องการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และหาวิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์.....	✓		✓	✓	✓	✓	✓
93. มีการติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความโปร่งใส มีความสุจริตและตรวจสอบได้ เพื่อความเป็นธรรมและเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย.....	✓		✓		✓	✓	✓
94. ผู้บริหารจะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับลูกทีม ปัญหาความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างลูกทีม.....				✓	✓	✓	✓
95. ผู้บริหารจะใช้เวลามากในการดูแลโครงการเพื่อให้แน่ใจว่าได้มีการทำงานตามโครงการที่ตั้งไว้.....	✓			✓	✓		
96. ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยง ประสาน จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกัน สร้างแรงจูงใจที่เพิ่มทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อองค์การทางอ้อม.....				✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 13 แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ  
หรือผู้ทรงคุณวุฒิ (ลำดับ 1 – 7) (ต่อ)

ตัวแปรองค์ประกอบ	1	2	3	4	5	6	7
97.ผู้บริหารให้ดุลพินิจ อำนาจตัดสินใจที่ไม่ซ้ำกันของแต่ละบุคคลและเป็นอิสระ ซึ่งอำนาจของแต่ละบุคคลหรือที่ทีมงานขึ้นอยู่กับปัญหาที่จะแก้ไขในเวลานั้น.....				✓	✓		
98.ผู้บริหารมีการลดทอนวิธีการและแนวคิด สำนวญความคิดสร้างสรรค์และการรับความเสี่ยง.....	✓			✓	✓		✓
99.ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์ มองไกลไปสู่อนาคต สามารถวิเคราะห์ระบบเพื่อวางแนวทางไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง.....	✓		✓	✓	✓	✓	✓
100.ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้.....		✓		✓	✓	✓	✓
101.ผู้บริหารมีสมรรถนะการบริหารนวัตกรรม (Managing innovation).....		✓		✓	✓	✓	✓
102.ผู้บริหารมีสมรรถนะการบริหารอนาคต (Managing the future).....		✓		✓	✓	✓	✓
103.ผู้บริหารมีสมรรถนะการบริหารการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Managing continuous improvement).....		✓		✓	✓	✓	✓
104.มีบุคลากรที่มีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนและหลากหลาย.....				✓	✓	✓	✓
105.มีการปรับเปลี่ยนทีมงานเมื่อกลยุทธ์มีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากจากข้อมูลที่เปลี่ยนไป.....		✓		✓	✓	✓	✓
106.มีการจัดกลุ่มคนที่มีความเชี่ยวชาญให้มาทำกิจกรรมที่มีความซับซ้อน พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และมีอิสระ.....		✓	✓	✓	✓		✓
107.มีการจัดกลุ่มคนที่มีความเชี่ยวชาญให้มาอยู่รวมกันเพื่อให้เกิดสิ่งประดิษฐ์ ผลิตภัณฑ์ มีบริการใหม่ สร้างองค์ความรู้ใหม่และเพื่อประโยชน์ในการจัดสรรทรัพยากรไปทำงานตามโครงการต่าง ๆ.....		✓	✓	✓	✓	✓	✓
108.มีการทำงานเป็นทีมที่มีลักษณะเป็นแบบชั่วคราว ในระยะสั้น ๆ หรือระยะเวลาที่จำกัด เพื่อการแก้ปัญหาเป็นเรื่อง ๆ อย่างสร้างสรรค์ให้เห็นผลโดยรวดเร็ว หรือจนกว่าเป้าหมายหรือภารกิจจะประสบความสำเร็จ.....		✓	✓	✓	✓	✓	
109.การทำงานเป็นทีมจะเน้นไปที่ความมั่นคงภายนอก มีความยืดหยุ่นและความรอบคอบ.....		✓		✓	✓		✓
110.หัวหน้าทีมจะเปิดโอกาสให้สมาชิกทำงานได้อย่างเต็มที่โดยไม่มีกรควบคุมบังคับ.....					✓	✓	✓
111.มีการแต่งตั้งทีมงานโดยผู้บริหารหรือผู้อำนวยการโรงเรียน.....	✓	✓			✓		
112.ทีมงานจะได้รับค่าใช้จ่ายเฉพาะที่ทำงานตามวัตถุประสงค์และขอบเขตที่ชัดเจน.....					✓		
113.มีผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้แก่สมาชิกในทีมข้ามกลุ่มงาน.....					✓	✓	✓
114.ทีมงานจะให้คำแนะนำแก่สมาชิกในทีมที่ข้ามกลุ่มงานในการทำงานร่วมกับสมาชิกในองค์กรโดยไม่แย่งชิงการตัดสินใจ ซึ่งคำแนะนำของทุกส่วนจะถูกนำมารวมอยู่ในทีม.....					✓	✓	✓
115.มีการประชุมทีมงานอย่างสม่ำเสมอ.....		✓		✓	✓	✓	✓
116.มีการโยกย้ายคณะอนุกรรมการหรือหัวหน้ากลุ่มงาน ถ้าทีมมีขนาดใหญ่เกินไป.....					✓		

ตารางที่ 13 แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ  
หรือผู้ทรงคุณวุฒิ (ลำดับ 1 – 7) (ต่อ)

ตัวแปรองค์ประกอบ	1	2	3	4	5	6	7
117. มีบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมที่ไม่ใช่งานประจำซึ่งนอกเหนือจากการปฏิบัติหน้าที่ตามปกติ แต่ยังคงมีความรับผิดชอบในหน่วยงานเดิม.....			✓		✓		✓
118. มีระบบที่ทำให้บุคลากรความพึงพอใจในงานทั้งการสื่อสารและสภาพการดำเนินงาน ผลตอบแทน ลักษณะการทำงานที่ดี การจ่ายเงินและโปรโมชั่น.....	✓				✓	✓	✓
119. มีระบบที่ทำให้บุคลากรตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของโรงเรียนในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ.....	✓				✓		
120. มีระบบที่ทำให้บุคลากรมีทัศนคติเชิงบวกในความเป็นอิสระ สามารถใช้ความคิดริเริ่ม มีความสุขและประสบความสำเร็จ.....	✓	✓		✓	✓	✓	✓
121. บุคลากรทุกคนมีโอกาสเป็นผู้นำหรือผู้บริหารซึ่งจะถูกผลักดันขึ้นตามความเหมาะสมของงานและสถานการณ์.....			✓	✓	✓	✓	✓
122. จัดให้มีฝ่ายสนับสนุนจำนวนมากที่ให้การช่วยเหลือ สนับสนุนทางอ้อมต่อองค์การ.....				✓	✓		
123. จัดให้มีผู้อำนวยการจำนวนน้อยเพราะมีผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานหลัก.....					✓		
124. มีการทำงานเป็นทีมในบางกรณีอาจจะไม่มีครูผู้สอนอยู่ในทีมงาน อาจเป็นการจ้างคนภายนอกองค์การอื่น ๆ.....					✓		
125. จัดให้มีรองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มงาน ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้อำนวยการโรงเรียนกับกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน และมีส่วนร่วมในการบริหารและร่วมปฏิบัติงานไปด้วยกัน.....			✓		✓	✓	✓
126. กำหนดให้ผู้อำนวยการโรงเรียนมีหน้าที่ติดต่อและประสานงานกับหน่วยงานภายนอก แก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สร้างความสมดุลในการทำงานและติดตามความก้าวหน้า.....					✓	✓	
127. มีการขับเคลื่อนค่านิยมที่เป็นนวัตกรรม ความคล่องตัว ความยืดหยุ่น ความคิดสร้างสรรค์ ความเสี่ยงและค้นหาโอกาสเชิงรุก.....		✓		✓	✓		✓
128. มีการขับเคลื่อนค่านิยมเพื่อให้อยู่ในระดับแนวหน้าขององค์ความรู้ใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่และโอกาสใหม่ ๆ.....		✓		✓	✓		✓
129. มีการสร้างวัฒนธรรมประชาธิปไตย.....		✓	✓	✓	✓	✓	✓
130. มีการใช้ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาเป็นแรงผลักดันในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน.....				✓	✓	✓	✓
131. มีรูปแบบระบบเปิดหรือวัฒนธรรมการพัฒนา.....				✓	✓		✓
132. มีการประเมินความสำเร็จโดยพิจารณาจากนวัตกรรม มีความคิดสร้างสรรค์ใน การแก้ไขปัญหา มีทรัพยากรการผลิตใหม่ การสร้างตลาดใหม่ ผู้เรียนใหม่และโอกาสใหม่ ๆ.....		✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 13 แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ (ลำดับ 1 – 7) (ต่อ)

ตัวแปรองค์ประกอบ	1	2	3	4	5	6	7
133. มีการประเมินความสำเร็จโดยพิจารณาจากความสามารถครอบครองเทคโนโลยีที่ไม่ซ้ำกัน การมีผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นเอกลักษณ์.....				✓	✓		
134. มีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสมและกระบวนการที่คล่องตัวที่จะให้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล.....				✓	✓		✓
135. มีการวางระบบไม่ทำให้ทีมงานใช้บทบาทมากในกลุ่มงานอื่น ๆ หรือในสำนักงาน					✓		✓
136. มีระบบปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานมากกว่าการควบคุมการปฏิบัติงาน.....				✓	✓	✓	✓
137. มีการจัดการคุณภาพโดยรวมด้วยกลยุทธ์มีคุณภาพ มีผลงานโดดเด่นและ..... ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจ.....			✓	✓	✓	✓	✓
138. มีการประเมินความสำเร็จที่ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และความยืดหยุ่นขององค์กร....					✓	✓	
139. มีการประเมินความสำเร็จที่ขึ้นอยู่กับความร่วมมือและการเคารพซึ่งกันและกัน		✓		✓	✓		
140. มีการประเมินความสำเร็จที่ขึ้นอยู่กับกระบวนการทั้งภายในและภายนอก.....					✓	✓	✓



ตารางที่ 14 วิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ข้อที่	ตัวแปรการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา	วิเคราะห์เนื้อหา		
		เอกสาร	งานวิจัย ต่างประเทศ	สัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ
1	มีการจัดโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการ (Informal Organization) หรือไม่ถาวร ไม่มีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน.....	✓	✓	✓
2	จัดโครงสร้างที่มีชีวิต มีความยืดหยุ่นในการปรับตัว คล่องตัว และเน้นนวัตกรรม.....	✓	✓	✓
3	มีการดำเนินงานที่มีลักษณะเฉพาะกิจ แบบชั่วคราว หรือองค์การแบบโครงการ ทีมงานหรือ คณะกรรมการเฉพาะกิจ และยุบตัวเมื่อทำงานเสร็จ สิ้นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว.....		✓	✓
4	มีการดำเนินงานอย่างอิสระและไม่หยุดนิ่ง ไม่ยึดติด กับแนวปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง.....	✓	✓	✓
5	มีการแบ่งโครงสร้างองค์การออกเป็น 2 ประเภท คือ ระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร .....	✓	✓	
6	ในระดับปฏิบัติการจัดให้ผู้เชี่ยวชาญทำงานเฉพาะ เรื่อง แก้ไขปัญหาแปลกใหม่และแก้ปัญหาให้กับ นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนโดยตรง.....	✓	✓	✓
7	ในระดับปฏิบัติการจัดให้ผู้เชี่ยวชาญรับผิดชอบใน การเสนอความคิดใหม่ๆ มีความคิดสร้างสรรค์และมี นวัตกรรม ทำงานร่วมกันเป็นทีมตามสัญญาการจ้าง งาน และทำงานร่วมกับบุคคลอื่นมาก.....	✓	✓	✓
8	ในระดับบริหารจะทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์กับ ตัวเอง มีการแบ่งแยกระหว่างฝ่ายปฏิบัติงานกับ ฝ่ายบริหารออกมาอย่างชัดเจน.....	✓	✓	

ตารางที่ 14 วิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อที่	ตัวแปรการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา	วิเคราะห์เนื้อหา		
		เอกสาร	งานวิจัย ต่างประเทศ	สัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ
9	ในระดับบริหารมีระบบการทำงานแบบอัตโนมัติด้วย ตนเอง (Automated) โดยไม่ต้องควบคุมสั่งการจาก ฝ่ายบริหาร ทำให้ผู้บริหารก็จะมีเวลาอิสระใน การทำงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ได้	✓	✓	✓
10	ในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ จะมีการแยก ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการออกจากกันโดย เด็ดขาด แต่จะแตกต่างกันในระดับปฏิบัติการที่ฝ่าย ปฏิบัติงานหลักจะรวมอยู่ในฝ่ายบริหารเบ็ดเสร็จเลย	✓	✓	
11	มีการดำเนินงานโดยไม่ต้องมีการควบคุมสั่งการ โดยตรงและไม่มีการดูแลอย่างใกล้ชิดจากรอง ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มงาน.....	✓	✓	✓
12	จัดให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มงานมี บทบาทเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งของโครงการที่ ทำงานร่วมกัน มีหน้าที่รับผิดชอบใน การประสานงานซึ่งกันและกัน เป็นเพื่อนร่วมงาน มากกว่าเป็นผู้บริหาร/หัวหน้างาน.....	✓	✓	✓
13	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการกระจายอำนาจการ ตัดสินใจไปให้กับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการใช้อำนาจที่มี ผลมาจากความเชี่ยวชาญในความรู้และทักษะต่างๆ ซึ่งผ่านการฝึกอบรมมาอย่างดีมากกว่าอำนาจหน้าที่ ตามตำแหน่งสายการบังคับบัญชา.....	✓	✓	✓

ตารางที่ 14 วิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ ที่	ตัวแปรการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา	วิเคราะห์เนื้อหา		
		เอกสาร	งานวิจัย ต่างประเทศ	สัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ
14	จัดฝ่ายสนับสนุนให้มีบทบาทมากและเป็นที่รวมของ ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งจะกระจายอยู่ในส่วนอื่นของ องค์การและจะทำงานร่วมกับรองผู้อำนวยการ โรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มงาน ในฐานะที่เป็น ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน.....	✓	✓	✓
15	มีการประสานงานในรูปแบบปรึกษาหารือ ไม่มี การกำหนดระเบียบมาตรฐานการทำงานอื่นๆ เป็น ผลให้ผู้ชำนาญการที่ทำหน้าที่ร่างระเบียบมาตรฐาน คู่มือการปฏิบัติงานมีความสำคัญน้อยลงตามไปด้วย	✓	✓	✓
16	มีการดำเนินงานได้หลายรูปแบบดังเช่น รูปแบบ เมทริกซ์ รูปแบบผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ควบคุมอย่างเป็น อิสระ รูปแบบที่ขึ้นอยู่กับการทำงานเป็นทีม สหสาขาวิชาชีพ ทีมงานเฉพาะกิจ ทีมผู้บริหาร บูรณาการ ทีมข้ามกลุ่มงานหรือทีมข้ามองค์การ ทีมงานเสมือน คณะกรรมการเฉพาะกิจ.....	✓	✓	✓
17	มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรทุกส่วน ขององค์การ อำนาจของแต่ละบุคคลหรือแต่ละ ทีมงานขึ้นอยู่กับปัญหาที่จะแก้ไขและวัตถุประสงค์ ขององค์การ.....	✓	✓	✓
18	มีการจัดตั้งกลุ่มบริหารงานทั้งในแนวนอนและ แนวตั้ง มีความเชี่ยวชาญในแนวนอน แบ่งงานตาม ความชำนาญเฉพาะด้านตามแนวนอน ซึ่งขึ้นอยู่กับ ทักษะ เพราะสมาชิกอาจจะเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ แตกต่างกัน .....	✓	✓	✓



ตารางที่ 14 วิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ ที่	ตัวแปรการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา	วิเคราะห์เนื้อหา		
		เอกสาร	งานวิจัย ต่างประเทศ	สัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ
19	มีการจัดทำกลยุทธ์ที่เริ่มจากกระบวนการทำงานจาก ระดับล่างแล้วเสนอเป็นทิศทางการทำงานของ องค์การโดยไม่ได้ตั้งใจหรือตัดสินใจวางแผนไว้ ล่วงหน้า.....	✓	✓	
20	จัดทำกลยุทธ์ให้มีคุณภาพโดยจัดกิจกรรมที่มีลักษณะ ตื่นเต้นและมีความสุข มีมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ การคาดการณ์ความต้องการ การมีส่วนร่วมใน การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการใช้วิธีการแก้ปัญหา ที่สร้างสรรค์.....		✓	✓
21	มีขั้นตอนการทำกลยุทธ์ที่เป็นระเบียบเล็กน้อย ผ่าน ความซับซ้อนและกระบวนการตรวจสอบย้อนกลับที่ เรียกว่าการสร้างกลยุทธ์แบบรากหญ้า.....	✓	✓	✓
22	มีการกำหนดตัวชี้วัดของกลยุทธ์ที่เกิดจากมีส่วนร่วม ของทุกคนในทีมงานที่มีมุมมองทั้งภายในและ ภายนอก มีแนวคิดและทัศนคติที่กว้างขวาง.....	✓		✓
23	มีวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน เหมาะสมกับแผนกลยุทธ์ สำหรับการปฏิรูปข้ามกลุ่มงาน โดยใช้กิจกรรมใน ปัจจุบันเป็นสิ่งรับประกันคุณภาพของวิสัยทัศน์.....	✓	✓	✓
24	มีการวางแผนการดำเนินงานหรือจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ มีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์.....		✓	✓
25	มีการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์และมีการปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง .....	✓	✓	✓

ตารางที่ 14 วิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ ที่	ตัวแปรการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา	วิเคราะห์เนื้อหา		
		เอกสาร	งานวิจัย ต่างประเทศ	สัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ
26	มีเป้าหมายการปฏิบัติงานที่เน้นการสร้างนวัตกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น อย่างกะทันหันได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล.....	✓	✓	✓
27	มีจุดเน้นที่สำคัญคือผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งถือว่า เป็นบุคคลที่มีความต้องการและความปรารถนาที่ ไม่ซ้ำกัน.....	✓	✓	✓
28	มีการกำหนดขอบเขตภารกิจ ยุทธศาสตร์เร่งด่วนใน การตั้งองค์การเฉพาะกิจเพื่อรองรับภารกิจต่างๆ ซึ่ง ไม่จำเป็นต้องจัดตั้งหน่วยงานถาวรเพิ่มขึ้นใหม่ใน สถานศึกษา.....	✓		✓
29	มีการกำหนดเป้าหมายที่จะทำได้สำเร็จซึ่ง ผู้ปฏิบัติงานยึดถือนโยบายเดียวกันในการมุ่งสู่ เป้าหมาย.....	✓	✓	✓
30	มีการจัดโครงสร้างเครือข่ายที่เต็มไปด้วยไอทีที่มี รูปแบบดังเช่น e-mail มีการประชุมทาง คอมพิวเตอร์ ระบบกระดานแลกเปลี่ยน และ เครือข่ายคอมพิวเตอร์.....		✓	✓
31	มีการจัดองค์การรูปแบบเมทริกซ์ เนื่องจากงานมี ความซับซ้อนและต้องมีการเจรจาหรือทั้งภายในทีม และระหว่างทีมงาน.....	✓	✓	✓
32	มีการสร้างโอกาสให้บุคลากรที่พัฒนาตนเองได้อย่าง สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ หรือผู้เชี่ยวชาญ ตามวิชาชีพในองค์การ อาจกลายมาเป็นผู้บริหารได้	✓	✓	✓

ตารางที่ 14 วิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ ที่	ตัวแปรการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา	วิเคราะห์เนื้อหา		
		เอกสาร	งานวิจัย ต่างประเทศ	สัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ
33	มีการวางแผนในระยะยาวที่เกี่ยวกับการเจริญเติบโต ของนวัตกรรมและการปรับตัวเชิงรุก รวมทั้ง การแข่งขัน.....	✓		
34	มีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการ แล้ว กำหนดภาระงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม เป็นสำคัญ.....	✓	✓	✓
35	มีวิธีการปฏิบัติที่ทำให้โรงเรียนมีชีวิต.....		✓	✓
36	มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นการทำลายกฎและขัดต่อ กฎปัญญาดั้งเดิม แล้วทำกฎขึ้นมาใหม่.....	✓	✓	
37	มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นความคิดนอกกรอบ การรอบรู้ การคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และหาวิธีการแก้ปัญหา ใหม่ ๆ.....	✓	✓	✓
38	มีวิธีการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การเฉพาะกิจ โดยสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ เกี่ยวกับองค์การในปัจจุบันและองค์การที่ต้องการใน อนาคต .....		✓	✓
39	มีวิธีการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การเฉพาะ กิจโดยการวิเคราะห์องค์การที่เป็นแบบอย่างแล้ว กำหนดวิธีการเปลี่ยนแปลง.....		✓	
40	มีวิธีการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การเฉพาะกิจ โดยพัฒนาแผนกลยุทธ์และพัฒนาแผนปฏิบัติการ.....		✓	✓
41	มีการออกแบบการติดตาม การตรวจสอบ และ การวัดความสำเร็จ.....		✓	✓

ตารางที่14 วิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ ที่	ตัวแปรการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา	วิเคราะห์เนื้อหา		
		เอกสาร	งานวิจัย ต่างประเทศ	สัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ
42	มีความยืดหยุ่นในการจัดหาข้อมูลซึ่งถือเป็น ทรัพยากรหลัก แล้วแบ่งปันข้อมูลให้มากที่สุดเป็น ประจำและเป็นวงกว้าง และใช้อย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓
43	มีการสร้างความพร้อมโดยการระบุนโยบายได้เปรียบของ การเปลี่ยนแปลง อาทิเช่น การรวมกันเพียงชั่วคราว ของผู้เชี่ยวชาญ ทำให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่ แปลกใหม่ ทันท่วงทีต่อเหตุการณ์และสามารถ เปลี่ยนแปลงได้ตามความต้องการของผู้เรียน.....	✓	✓	✓
44	มีการอธิบายเหตุผลว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ จำเป็นและทำให้ภาคภูมิใจกับการเป็นผู้ที่เกี่ยวข้อง ในกระบวนการการเปลี่ยนแปลง.....	✓	✓	✓
45	มีการรักษาวัตถุธรรมที่ดีขององค์การให้คงไว้.....	-	✓	✓
46	มีแนวคิด ความเชื่อ ค่านิยม พฤติกรรมและมี การใช้สัญลักษณ์ร่วมกันที่บ่งบอกถึงอนาคตใหม่.....	✓	✓	
47	มีการดำเนินงานที่มีกระบวนการเลือก ประเมิน และการให้รางวัลกับบุคคลที่จะมีการเปลี่ยนแปลงที่ สะท้อนถึงองค์การเฉพาะกิจ.....		✓	✓
48	มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางอย่างอิสระ ถูกต้อง ชัดเจน มีความยืดหยุ่น และการปรับตัวร่วมกันของ บุคคลและทีม.....	✓	✓	✓
49	มีการบริหารจัดการด้วยตนเอง เป็นโค้ชของทีมและ การอำนวยความสะดวกโดยผู้นำอย่างต่อเนื่อง มี ความคิดทำหาย .....	✓	✓	✓

ตารางที่ 14 วิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ ที่	ตัวแปรการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา	วิเคราะห์เนื้อหา		
		เอกสาร	งานวิจัย ต่างประเทศ	สัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ
50	มีการสร้างทีมงานที่เน้นผลงานมากกว่าขั้นตอน กระบวนการ หรือกฎระเบียบ ดั่งนั้นมาตรฐาน การควบคุมพฤติกรรม กฎระเบียบหรือข้อบังคับ จึง ไม่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ.....	✓	✓	✓
51	มีการบริหารจัดการที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง มีระบบ การ เชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศ โดยใช้เทคโนโลยี สารสนเทศที่ทันสมัยระหว่างภายในกับภายนอก องค์การให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด.....	✓		
52	มีการดำเนินงานส่วนใหญ่ที่เป็นการติดต่อสื่อสารแบบ ไม่เป็นทางการ ส่วนแบบที่เป็นทางการจะใช้ก็ต่อเมื่อ ใช้ข้อมูลร่วมกัน การประสานและการขัดเกลาทาง สังคม.....	✓	✓	
53	มีการติดต่อสื่อสารและการเชื่อมโยงบุคคลและ องค์การเข้าด้วยกันแบบไร้ขอบเขต.....	✓	✓	✓
54	มีเครื่องมือในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมและ ผู้เรียนและเครื่องมือในการประสานงานที่หลากหลาย	✓	✓	✓
55	มีวิธีการปฏิบัติที่บุคคลพร้อมยอมรับความเสี่ยงและมี ผู้รับความเสี่ยงที่ไม่ซ้ำกัน.....	✓	✓	✓
56	มีการจัดกลุ่มบริหารงานภายในให้ง่ายที่สุด ปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานหรือลดขั้นตอนให้ ให้รวดเร็ว และกระชับมากขึ้น.....	✓	✓	✓
57	เปิดโอกาสให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็น อภิปรายและสะท้อนกลับเพื่อสร้าง กระบวนการทัศน์ใหม่.....	✓	✓	✓

ตารางที่ 14 วิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ ที่	ตัวแปรการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา	วิเคราะห์เนื้อหา		
		เอกสาร	งานวิจัย ต่างประเทศ	สัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ
58	มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร หรือการหารืออย่าง เปิดเผยภายในทีมและกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง.....	✓	✓	✓
59	มีการปรับระบบอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับสมัย นิยม.....	✓	✓	✓
60	มีการจัดการโดยทีมงานที่มีผู้เชี่ยวชาญหลากหลาย สาขามาทำงานร่วมกันได้อย่างอิสระโดยไม่คำนึงถึง ตำแหน่งหน้าที่และไม่ต้องพัฒนาภาวะเบียบหรือ มาตรฐานของทักษะ.....	✓	✓	✓
61	มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในผลสำเร็จของแต่ละ กิจกรรม แต่หากมีการทำงานผิดพลาดเกิดขึ้น ทีมงานและผู้บริหารทีมจะต้องรับผิดชอบ.....	✓	✓	✓
62	มีการบูรณาการภาระงานของรองผู้อำนวยการ โรงเรียน/หัวหน้ากลุ่มงาน ครูผู้สอน และฝ่าย สนับสนุน.....	✓	✓	✓
63	ทีมงานของโครงการมีความเอาใจใส่กับคำแนะนำทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร.....	✓	✓	
64	มีการสร้างแรงจูงใจที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความ ภาคภูมิใจจาก การมีอำนาจในการตัดสินใจที่มีผล ต่อองค์กร มีความรับผิดชอบ แลกเปลี่ยนทักษะ ร่วมกัน และทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ.....	✓	✓	✓
65	ระบุถึงแนวทางการทำงานไว้อย่างกว้าง ๆ ผู้ปฏิบัติงานสามารถ ปรับใช้และตีความแนวทาง นั้นๆ ได้ตามความเหมาะสม.....	✓	✓	✓

ตารางที่ 14 วิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ ที่	ตัวแปรการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา	วิเคราะห์เนื้อหา		
		เอกสาร	งานวิจัย ต่างประเทศ	สัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ
66	มีการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาให้คำแนะนำ และวิจารณ์กระบวนการและความคิด.....	✓	✓	
67	ผู้เชี่ยวชาญมีการโยกย้ายงาน/โครงการ ได้ตาม ความถนัดและความเหมาะสมเพื่อให้เกิดความคิด สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ได้อยู่เสมอ ตาม ความต้องการของตลาด.....	✓	✓	✓
68	จัดให้ครูร่วมกันทำงานโดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละ ด้านอย่างเป็นเอกเทศ เต็มใจที่จะรับความเสี่ยงและ มีความรับผิดชอบในการทำงาน	✓	✓	
69	มีการส่งเสริมการทำงานในด้านวิชาการอย่างต่อเนื่อง เพื่อไม่ให้ความสำคัญของกลุ่มงานเดิมของทีมงาน ลดลงอันมีสาเหตุจากการทำงานข้ามกลุ่มงาน.....		✓	✓
70	มีระบบแรงจูงใจที่มีกระบวนการเลือก ประเมินผล การปฏิบัติงาน และการให้รางวัลหรือผลตอบแทน อย่างเป็นทางการที่ไม่ใช่ทาง การเงินกับบุคคลที่มี การเปลี่ยนแปลงที่สะท้อนถึงองค์การเฉพาะกิจ.....	✓	✓	✓
71	มีระบบที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในเรื่องของเวลาและ สถานที่ที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน.....	✓	✓	✓
72	มีการจัดสรรงบประมาณโดยมีการเฉลี่ยค่าใช้จ่ายใน การดำเนินงานอย่างชัดเจน เหมาะสมกับปริมาณงาน	✓		
73	วางระบบพัฒนาศักยภาพของบุคลากรหรือพัฒนา ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านด้วยการฝึกอบรมทักษะ เพิ่มเติม ทั้งทักษะทางเทคนิคและทักษะการทำงาน แบบทีม ซึ่งอาจจะไม่เกี่ยวข้องกับงานประจำ.....	✓	✓	✓

ตารางที่ 14 วิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ ที่	ตัวแปรการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา	วิเคราะห์เนื้อหา		
		เอกสาร	งานวิจัย ต่างประเทศ	สัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ
74	มีการประเมินทักษะของผู้นำและผู้อำนวยการ โรงเรียนโดยการประเมินแบบ 360 องศา.....	✓		✓
75	มีการประเมินทักษะของผู้นำและผู้อำนวยการ โรงเรียนเพื่อให้สามารถระบุช่องว่างของทักษะและ ฝึกอบรมเพื่อช่วยขยายขีดความสามารถ.....	✓		
76	มีการก่อตั้งขึ้นมาใหม่อย่างรวดเร็วตามความต้องการ เมื่อใดก็ตามที่เกิดเหตุการณ์แวดล้อมขึ้นใหม่ หรือ ตามวัตถุประสงค์ที่เกิดขึ้น.....	✓	✓	✓
77	มีการดำเนินงานโดยใช้สถานที่ทำงานที่สร้างสรรค์.....	✓	✓	✓
78	มีแนวทางการดำเนินงานที่เสมือนเข้มทิศบ่งบอก ทิศทาง มีภาษาสำหรับการตีความของปัญหาและ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น มีการตรวจสอบความรู้สึกและลด ความไม่แน่นอนของบุคลากร.....		✓	✓
79	ผู้นำมีการบริหารจัดการแบบองค์การแห่งนวัตกรรม ความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อ การอยู่ในแนวหน้าของผลิตภัณฑ์หรือบริการ.....	✓	✓	✓
80	ผู้นำมีการบริหารจัดการโดยใช้กลยุทธ์การแสวงหา ทรัพยากรใหม่และแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ซึ่งเป็น รูปแบบของการจับโอกาสที่ได้ผล.....		✓	✓
81	ผู้นำมีการปรับตัวเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ นักแก้ปัญหา .....	✓	✓	✓
82	ผู้นำมีการบริหารจัดการให้เกิดนวัตกรรมและ ผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย.....	✓	✓	✓



ตารางที่ 14 วิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ ที่	ตัวแปรการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา	วิเคราะห์เนื้อหา		
		เอกสาร	งานวิจัย ต่างประเทศ	สัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ
83	ผู้นำมีการบริหารจัดการแบบผู้ประกอบการ ผู้มี วิสัยทัศน์ ผู้รับความเสี่ยงและมีความแข็งแกร่ง.....	✓	✓	✓
84	ผู้อำนวยการโรงเรียนจะทำหน้าที่ประสานงาน ประนีประนอมกับบุคคลภายนอก.....	✓		✓
85	ผู้นำมีการสร้างความสัมพันธ์แบบเครือข่ายร่วมกันทั้ง ภายในและภายนอกองค์การ.....	✓	✓	✓
86	มีการบริหารจัดการอย่างเป็นต้นแบบของ การให้บริการและการแก้ปัญหาอย่างมืออาชีพ และ แสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่คาดหวัง.....	✓	✓	✓
87	ผู้นำมีการดึงความสามารถของบุคลากรมาใช้ให้ ได้มากที่สุดและหลอมรวมผู้เชี่ยวชาญ ครูจากกลุ่ม งานต่าง ๆ และบุคคลอื่นๆ ภายนอกองค์การ ให้มา ทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น.....	✓	✓	✓
88	ผู้บริหารจะสื่อสารและยึดมั่นในสิ่งที่เป็นที่ยอมรับ แล้วจัดลำดับความสำคัญ.....	✓		
89	มีการบริหารจัดการที่เป็นแบบพลวัต ยืดหยุ่น ปรับตัวได้ เพิ่มหรือลดหน่วยงานย่อยภายใน องค์การเฉพาะกิจได้ .....	✓	✓	✓
90	มีการบริหารจัดการแบบบูรณาการการทำงาน หลากหลายรูปแบบเพื่อการตอบสนองได้อย่าง รวดเร็ว และสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้รับบริการ ทั้งภายในและภายนอก.....	✓		✓
91	ผู้บริหารมีการติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อการสร้าง มาตรฐานใหม่.....	✓	✓	✓

ตารางที่ 14 วิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ ที่	ตัวแปรการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	วิเคราะห์เนื้อหา		
		เอกสาร	งานวิจัย ต่างประเทศ	สัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ
92	ผู้บริหารมีการติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อคาดการณ์ ความต้องการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และหา วิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์.....	✓	✓	✓
93	มีการติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความโปร่งใส มี ความสุจริตและตรวจสอบได้ เพื่อความเป็นธรรม และเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย.....	✓	✓	✓
94	ผู้บริหารจะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับ ลูกทีม ปัญหาความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างลูกทีม	✓		✓
95	ผู้บริหารจะใช้เวลามากในการดูแลโครงการเพื่อให้ แน่ใจว่าได้มีการทำงานตามโครงการที่ตั้งไว้.....	✓		✓
96	ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยง ประสาน จูงใจให้ ผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกัน สร้างแรงจูงใจที่เพิ่ม ทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อองค์การทางอ้อม.....	✓	✓	✓
97	ผู้บริหารให้ดุลพินิจ อำนาจตัดสินใจที่ไม่ซ้ำกันของ แต่ละบุคคลและเป็นอิสระ ซึ่งอำนาจของแต่ละ บุคคลหรือทีมงานขึ้นอยู่กับปัญหาที่จะแก้ไขในเวลา นั้น.....	✓	✓	✓
98	ผู้บริหารมีการลดทอนวิธีการและแนวคิด สํารวจ ความคิดสร้างสรรค์และการรับความเสี่ยง.....	✓	✓	✓
99	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์ มองไกลไปสู่ อนาคต สามารถวิเคราะห์ระบบเพื่อวางแนวทาง ไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง.....	✓	✓	✓
100	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถ บริหารการเปลี่ยนแปลงได้.....	✓		✓

ตารางที่ 14 วิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อที่	ตัวแปรการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา	วิเคราะห์เนื้อหา		
		เอกสาร	งานวิจัย ต่างประเทศ	สัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ
101	ผู้บริหารมีสมรรถนะการจัดการนวัตกรรม (Managing innovation).....		✓	✓
102	ผู้บริหารมีสมรรถนะการจัดการอนาคต (Managing the future).....		✓	✓
103	ผู้บริหารมีสมรรถนะการจัดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Managing continuous improvement)		✓	✓
104	มีบุคลากรที่มีความรู้และทักษะที่จำเป็นใน การแก้ปัญหาที่ซับซ้อนและหลากหลาย.....	✓	✓	✓
105	มีการปรับเปลี่ยนทีมงานเมื่อกลยุทธ์มี การเปลี่ยนแปลงเนื่องจากข้อมูลที่เปลี่ยนไป.....	✓		✓
106	มีการจัดกลุ่มคนที่มีความเชี่ยวชาญให้มาทำกิจกรรม ที่มีความซับซ้อน พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และมี อิสระ.....	✓	✓	✓
107	มีการจัดกลุ่มคนที่มีความเชี่ยวชาญให้มาอยู่รวมกัน เพื่อให้เกิดสิ่งประดิษฐ์ ผลิตภัณฑ์ มีบริการใหม่ สร้างองค์ความรู้ใหม่ และเพื่อประโยชน์ในการ จัดสรรทรัพยากรไปทำงานตามโครงการต่าง ๆ.....	✓	✓	✓
108	มีการทำงานเป็นทีมที่มีลักษณะเป็นแบบชั่วคราว ในระยะสั้น ๆ หรือระยะเวลาที่จำกัด เพื่อการ แก้ปัญหาเป็นเรื่อง ๆ อย่างสร้างสรรค์ให้เห็นผลโดย รวดเร็ว หรือจนกว่าเป้าหมายหรือภารกิจจะประสบ ความสำเร็จ.....	✓	✓	✓
109	การทำงานเป็นทีมจะเน้นไปที่ความมั่นคงภายนอก มีความยืดหยุ่นและความรอบคอบ.....	✓	✓	✓

ตารางที่ 14 วิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ ที่	ตัวแปรการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	วิเคราะห์เนื้อหา		
		เอกสาร	งานวิจัย ต่างประเทศ	สัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ
11 0	หัวหน้าทีมจะเปิดโอกาสให้สมาชิกทำงานได้อย่าง เต็มที่โดยไม่มีการควบคุมบังคับ.....	✓	✓	✓
11 1	มีการแต่งตั้งทีมงานโดยผู้บริหารหรือผู้อำนวยการ โรงเรียน.....		✓	✓
11 2	ทีมงานจะได้รับค่าใช้จ่ายเฉพาะที่ทำงานตาม วัตถุประสงค์และขอบเขตที่ชัดเจน.....		✓	
11 3	มีผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาหรือ สร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้แก่สมาชิกในทีมข้ามกลุ่มงาน	✓	✓	✓
11 4	ทีมงานจะให้คำแนะนำแก่สมาชิกในทีมที่ข้ามกลุ่ม งานในการทำงานร่วมกับสมาชิกในองค์การโดย ไม่แย้งชิงการตัดสินใจ ซึ่งคำแนะนำของทุกส่วน จะถูกนำมารวมอยู่ในทีม.....		✓	✓
11 5	มีการประชุมทีมงานอย่างสม่ำเสมอ.....		✓	✓
11 6	มีการโยกย้ายคณะกรรมการหรือหัวหน้า กลุ่มงาน ถ้าทีมมีขนาดใหญ่เกินไป.....	✓	✓	
11 7	มีบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมที่ไม่ใช่งานประจำซึ่ง นอกเหนือจากการปฏิบัติหน้าที่ตามปกติ แต่ยังคง มีความรับผิดชอบในหน่วยงานเดิม.....		✓	✓
11 8	มีระบบที่ทำให้บุคลากรความพึงพอใจในงานทั้ง การสื่อสารและสภาพการดำเนินงาน ผลตอบแทน ลักษณะการทำงานที่ดี การจ่ายเงินและโปรโมชั่น	✓	✓	✓
11 9	มีระบบที่ทำให้บุคลากรตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ ของโรงเรียนในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ.....	✓	✓	✓

ตารางที่ 14 วิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อที่	ตัวแปรการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	วิเคราะห์เนื้อหา		
		เอกสาร	งานวิจัยต่างประเทศ	สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ
120	มีระบบที่ทำให้บุคลากรมีทัศนคติเชิงบวกในความเป็นอิสระ สามารถใช้ความคิดริเริ่ม มีความสุขและประสบความสำเร็จ.....	✓	✓	✓
121	บุคลากรทุกคนมีโอกาสเป็นผู้นำหรือผู้บริหารซึ่งจะถูกผลักดันขึ้นมาตามความเหมาะสมของงานและสถานการณ์.....	✓	✓	✓
122	จัดให้มีฝ่ายสนับสนุนจำนวนมากที่ให้การช่วยเหลือ สนับสนุนทางอ้อมต่อองค์การ.....		✓	✓
123	จัดให้มีผู้ชำนาญการจำนวนน้อยเพราะมีผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานหลัก.....		✓	
124	มีการทำงานเป็นทีมในบางกรณีอาจจะไม่มีครูผู้สอนอยู่ในทีมงาน อาจเป็นการจ้างคนภายนอกองค์การอื่นๆ.....		✓	
125	จัดให้มีรองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มงาน ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้อำนวยการโรงเรียนกับกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน และมีส่วนร่วมในการบริหารและร่วมปฏิบัติงานไปด้วยกัน.....	✓		✓
126	กำหนดให้ผู้ชำนาญการโรงเรียนมีหน้าที่ติดต่อและประสานงานกับหน่วยงานภายนอก แก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สร้างความสมดุลในการทำงานและติดตามความก้าวหน้า.....	✓		✓

ตารางที่ 14 วิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อที่	ตัวแปรการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	วิเคราะห์เนื้อหา		
		เอกสาร	งานวิจัยต่างประเทศ	สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ
127	มีการขับเคลื่อนค่านิยมที่เป็นนวัตกรรม ความคล่องตัว ความยืดหยุ่น ความคิดสร้างสรรค์ ความเสี่ยงและค้นหาโอกาสเชิงรุก.....		✓	✓
128	มีการขับเคลื่อนค่านิยมเพื่อให้อยู่ในระดับแนวหน้าขององค์ความรู้ใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่และโอกาสใหม่ ๆ.....		✓	✓
129	มีการสร้างวัฒนธรรมประชาธิปไตย.....	✓		✓
130	มีการใช้ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาเป็นแรงผลักดันในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน.....	✓		✓
131	มีรูปแบบระบบเปิดหรือวัฒนธรรมการพัฒนา.....	✓		✓
132	มีการประเมินความสำเร็จโดยพิจารณาจากนวัตกรรม มีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา มีทรัพยากรการผลิตใหม่ การสร้างตลาดใหม่ ผู้เรียนใหม่และโอกาสใหม่ ๆ.....	✓	✓	✓
133	มีการประเมินความสำเร็จโดยพิจารณาจากความสามารถครอบครองเทคโนโลยีที่ไม่ซ้ำกัน การมีผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นเอกลักษณ์.....	✓	✓	✓
134	มีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสมและกระบวนการที่คล่องตัวที่จะให้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล.....	✓		✓
135	มีการวางระบบไม่ให้ทีมงานใช้บทบาทมากในกลุ่มงานอื่น ๆ หรือในสำนักงาน.....		✓	
136	มีระบบปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานมากกว่าการควบคุมการปฏิบัติงาน.....		✓	✓

ตารางที่ 14 วิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อที่	ตัวแปรการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	วิเคราะห์เนื้อหา		
		เอกสาร	งานวิจัยต่างประเทศ	สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ
137	มีการจัดการคุณภาพโดยรวมด้วยกลยุทธ์มีคุณภาพ มีผลงานโดดเด่นและผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจ.....		✓	✓
138	มีการประเมินความสำเร็จที่ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และความยืดหยุ่นขององค์การ.....		✓	✓
139	มีการประเมินความสำเร็จที่ขึ้นอยู่กับความร่วมมือและการเคารพซึ่งกันและกันผู้อื่น.....		✓	✓
140	มีการประเมินความสำเร็จที่ขึ้นอยู่กับการบูรณาการทั้งภายในและภายนอก.....		✓	✓

2. นำข้อมูลจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิมาสรุปเป็นตัวแปรที่จะศึกษา และนำตัวแปรที่ได้ไปสร้างแบบสอบถามเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยในขั้นต่อไป

3. นำตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มาจัดทำเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) จำนวน 140 ข้อ

4. นำแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) จำนวน 140 ข้อ ไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และนำผลที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item – objective Congruence) ซึ่งพิจารณาค่า IOC มีค่าระหว่าง 0.6 – 1.0 และตัดข้อคำถามรวมทั้งปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ เหลือข้อคำถามจำนวน 134 ข้อ

5. นำแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) จำนวน 134 ข้อ ไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 โรงเรียนๆ ละ 3 คน รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูล 30 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ - coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) เท่ากับ 0.9754

6. นำเครื่องมือการวิจัยที่เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง มีรายละเอียดดังนี้

#### 6.1 ผลการหาข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) ผู้ตอบแบบสอบถามที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน 2) รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนรองผู้อำนวยการโรงเรียน และ 3) หัวหน้างานหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 15 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	73	28.60
หญิง	182	71.40
รวม	255	100.00
สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
อายุ		
20- 30 ปี	33	12.90
31 - 40 ปี	94	36.90
41 - 50 ปี	70	27.50
50 ปีขึ้นไป	58	22.70
รวม	255	100.00
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	14	5.50
ปริญญาโท	235	92.20
ปริญญาเอก	6	2.40
รวม	255	100.00



ตารางที่ 15 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน		
1. ผู้อำนวยการโรงเรียน	85	33.30
2. รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน รองผู้อำนวยการโรงเรียน	85	33.30
3. หัวหน้างานหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	85	33.30
รวม	255	100.00
ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน		
ไม่เกิน 5 ปี	49	19.20
มากกว่า 5 ปีแต่ไม่ถึง 10 ปี	71	27.80
มากกว่า 10 ปีแต่ไม่ถึง 15 ปี	59	23.10
มากกว่า 15 ปี แต่ไม่ถึง 20 ปี	25	9.80
20 ปีขึ้นไป	51	20.00
รวม	255	100.00

จากตารางที่ 15 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง เมื่อจำแนกตามเพศ เพศชาย มีจำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 28.6 และเป็นเพศหญิงมีจำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 71.4 ตามลำดับ สถานภาพเกี่ยวกับอายุของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 31 – 40 ปี เมื่อจำแนกตามอายุที่ตอบแบบสอบถาม ช่วงมีอายุ 31 – 40 ปี มีจำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 36.9 รองลงมา ช่วงมีอายุ 41 – 50 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 27.5 ช่วงมีอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 22.7 และ ช่วงมีอายุ 20– 30 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9 ตามลำดับ สถานภาพเกี่ยวกับระดับการศึกษาที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีวุฒิมัธยมศึกษาในระดับปริญญาโท เมื่อจำแนกตามวุฒิมัธยมศึกษาที่ตอบแบบสอบถาม วุฒิมัธยมศึกษาปริญญาโท จำนวน 235 คน คิดเป็นร้อยละ 92.2 รองลงมา มีวุฒิมัศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 5.5 และมีวุฒิมัศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.4 ตามลำดับ สถานภาพเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนรองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และหัวหน้างานหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 33.34 และสถานภาพเกี่ยวกับประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มากกว่า 5 ปี แต่ไม่ถึง 10 ปี เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ตอบแบบสอบถาม มากกว่า 5 ปี แต่ไม่ถึง 10 ปี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 27.8 รองลงมา มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี แต่ไม่ถึง 15 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 23.1 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานไม่เกิน 5 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 19.2 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 20 ปีขึ้นไป จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 20.0 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานไม่เกิน 5 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 19.2 และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 15 ปี แต่ไม่ถึง 20 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 9.8 ตามลำดับ

6.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แสดงในตารางที่ 16

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

(n=85)

ที่	ตัวแปรองค์ประกอบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	จัดโครงสร้างที่มีชีวิต มีความยืดหยุ่นในการปรับตัว คล่องตัว และเน้นนวัตกรรม.....	3.90	0.46	ระดับมาก
2	มีการดำเนินงานที่มีลักษณะเฉพาะกิจ แบบชั่วคราวหรือ องค์การแบบโครงการ ที่มงานหรือคณะกรรมการเฉพาะ กิจ และยุบตัวเมื่อทำงานเสร็จสิ้นเป็นที่เรียบร้อย แล้ว.....	3.54	0.63	ระดับมาก
3	มีการแบ่งโครงสร้างองค์การออกเป็น 2 ประเภท คือ ระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร .....	3.95	0.53	ระดับมาก

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาชั้น  
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

(n=85)

ที่	ตัวแปรองค์ประกอบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
4	ในระดับปฏิบัติการจัดให้ผู้เชี่ยวชาญทำงานเฉพาะเรื่อง แก้ไขปัญหาแปลกใหม่และแก้ปัญหาให้กับนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนโดยตรง.....	3.80	0.48	ระดับมาก
5	ในระดับปฏิบัติการจัดให้ผู้เชี่ยวชาญรับผิดชอบใน การเสนอความคิดใหม่ๆ มีความคิดสร้างสรรค์และมี นวัตกรรม ทำงานร่วมกันเป็นทีมตามสัญญาการจ้างงาน และทำงานร่วมกับบุคคลอื่นมาก.....	3.78	0.59	ระดับมาก
6	ในระดับบริหารจะทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์กับตัวเอง มีการแบ่งแยกระหว่างฝ่ายปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหาร ออกมาอย่างชัดเจน.....	3.14	0.78	ระดับ ปานกลาง
7	ในระดับบริหารมีระบบการทำงานแบบอัตโนมัติด้วย ตนเอง (Automated) โดยไม่ต้องควบคุมสั่งการจากฝ่าย บริหาร ทำให้ผู้บริหารก็จะมีเวลาอิสระในการทำงานอื่น ที่เกี่ยวข้องกับความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ได้.....	3.69	0.54	ระดับมาก
8	ในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ จะมีการแยกฝ่าย บริหารและฝ่ายปฏิบัติการออกจากกันโดยเด็ดขาด แต่ จะแตกต่างกันในระดับปฏิบัติการที่ฝ่ายปฏิบัติงานหลัก จะรวมอยู่ในฝ่ายบริหารเบ็ดเสร็จเลย .....	3.24	0.67	ระดับ ปานกลาง
9	มีการดำเนินงานโดยไม่ต้องมีการควบคุมสั่งการโดยตรง และไม่มีการดูแลอย่างใกล้ชิดจากรองผู้อำนวยการ โรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มงาน .....	3.07	0.67	ระดับ ปานกลาง

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาชั้น  
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

(n=85)

ที่	ตัวแปรองค์ประกอบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
10	จัดให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มงานมี บทบาทเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งของโครงการที่ทำงาน ร่วมกัน มีหน้าที่รับผิดชอบในการประสานงานซึ่งกันและ กัน เป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าเป็นผู้บริหาร/หัวหน้างาน	3.47	0.71	ระดับ ปานกลาง
11	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไป ให้กับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการใช้อำนาจที่มีผลมาจาก ความเชี่ยวชาญในความรู้และทักษะต่างๆ ซึ่งผ่าน การฝึกอบรมมาอย่างดีมากกว่าอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง สายการบังคับบัญชา.....	4.11	0.49	ระดับมาก
12	จัดฝ่ายสนับสนุนให้มีบทบาทมากและเป็นที่ยอมรับของ ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งจะกระจายอยู่ในส่วนอื่นขององค์กรและ จะทำงานร่วมกับรองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้า กลุ่มงาน ในฐานะที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน.....	3.89	0.52	ระดับมาก
13	มีการประสานงานในรูปแบบปรึกษาหารือ ไม่มี การกำหนดระเบียบมาตรฐานการทำงานอื่นๆ เป็นผลให้ ผู้อำนวยการที่ทำหน้าที่ร่างระเบียบมาตรฐาน คู่มือ การปฏิบัติงานมีความสำคัญน้อยลงไปตามไปด้วย.....	3.49	0.70	ระดับ ปานกลาง
14	มีการดำเนินงานได้หลายรูปแบบดังเช่น รูปแบบเมทริกซ์ รูปแบบผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ควบคุมอย่างเป็นอิสระ รูปแบบ ที่ขึ้นอยู่กับการทำงานเป็นทีมสหสาขาวิชาชีพ ทีมงาน เฉพาะกิจ ทีมผู้บริหารบูรณาการ ทีมข้ามกลุ่มงานหรือ ทีมข้ามองค์กร ทีมงานเสมือน คณะกรรมการเฉพาะกิจ	3.80	0.54	ระดับมาก

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาชั้น  
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

(n=85)

ที่	ตัวแปรองค์ประกอบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
15	มีกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรทุกส่วนของ องค์การ อำนาจของแต่ละบุคคลหรือแต่ละทีมงาน ขึ้นอยู่กับปัญหาที่จะแก้ไขและวัตถุประสงค์ขององค์การ	4.05	0.52	ระดับมาก
16	มีการจัดตั้งกลุ่มบริหารงานทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง มีความเชี่ยวชาญในแนวนอน แปรงานตามความชำนาญ เฉพาะด้านตามแนวนอนซึ่งขึ้นอยู่กับทักษะ เพราะ สมาชิกอาจจะเป็นผู้เชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน.....	3.87	0.51	ระดับมาก
17	มีการจัดทำกลยุทธ์ที่เริ่มจากกระบวนการทำงานจาก ระดับล่างแล้วเสนอเป็นทิศทางการทำงานขององค์การ โดยไม่ได้ตั้งใจหรือตัดสินใจวางแผนไว้ล่วงหน้า.....	3.64	0.59	ระดับมาก
18	จัดทำกลยุทธ์ให้มีคุณภาพโดยจัดกิจกรรมที่มีลักษณะ ท้าทายและมีความสุข มีมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ การคาดการณ์ความต้องการ การมีส่วนร่วมในการพัฒนา อย่างต่อเนื่องและการใช้วิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์.....	3.97	0.49	ระดับมาก
19	มีขั้นตอนการทำกลยุทธ์ที่เป็นระเบียบเล็กน้อย ผ่านความซับซ้อนและกระบวนการตรวจสอบย้อนกลับที่ เรียกว่าการสร้างกลยุทธ์แบบรากหญ้า.....	3.65	0.47	ระดับมาก
20	มีการกำหนดตัวชี้วัดของกลยุทธ์ที่เกิดจากมีส่วนร่วมของ ทุกคนในทีมงานที่มีมุมมองทั้งภายในและภายนอก มีแนวคิดและทัศนคติที่กว้างขวาง.....	4.09	0.49	ระดับมาก
21	มีวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน เหมาะสมกับแผนกลยุทธ์ สำหรับการปฏิรูปข้ามกลุ่มงาน โดยใช้กิจกรรมใน ปัจจุบันเป็นสิ่งรับประกันคุณภาพของวิสัยทัศน์.....	4.19	0.48	ระดับมาก

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาชั้น  
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

(n=85)

ที่	ตัวแปรองค์ประกอบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
22	มีการวางแผนการดำเนินงานหรือจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์.....	4.24	0.41	ระดับมาก
23	มีการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง.....	4.22	0.43	ระดับมาก
24	มีเป้าหมายการปฏิบัติงานที่เน้นการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล.....	4.18	0.41	ระดับมาก
25	มีจุดเน้นที่สำคัญคือผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งถือว่าเป็นบุคคลที่มีความต้องการและความปรารถนาที่ไม่ซ้ำกัน.....	4.17	0.47	ระดับมาก
26	มีการกำหนดขอบเขตภารกิจ ยุทธศาสตร์เร่งด่วนในการตั้งองค์การเฉพาะกิจเพื่อรองรับภารกิจต่างๆ ซึ่งไม่จำเป็นต้องจัดตั้งหน่วยงานถาวรเพิ่มขึ้นใหม่ในสถานศึกษา.....	4.07	0.39	ระดับมาก
27	มีการกำหนดเป้าหมายที่จะทำได้สำเร็จซึ่งผู้ปฏิบัติงานยึดถือนโยบายเดียวกันในการมุ่งสู่เป้าหมาย.....	4.23	0.43	ระดับมาก
28	มีการจัดโครงสร้างเครือข่ายที่เต็มไปด้วยไอทีที่มีรูปแบบดังเช่น e-mail มีการประชุมทางคอมพิวเตอร์ ระบบกระดานถาวรและเครือข่ายคอมพิวเตอร์.....	3.88	0.55	ระดับมาก
29	มีการจัดองค์การรูปแบบเมทริกซ์ เนื่องจากงานมีความซับซ้อนและต้องมีการเจรจาหรือทั้งภายในทีมและระหว่างทีมงาน.....	3.75	0.46	ระดับมาก

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาชั้น  
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

(n=85)

ที่	ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
30	มีการสร้างโอกาสให้บุคลากรที่พัฒนาตนเองได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ หรือผู้เกี่ยวข้องตามวิชาชีพในองค์การ อาจกลายมาเป็นผู้บริหารได้.....	4.04	0.43	ระดับมาก
31	มีการวางแผนในระยะยาวที่เกี่ยวกับการเจริญเติบโตของนวัตกรรมและการปรับตัวเชิงรุก รวมทั้งการแข่งขัน.....	4.02	0.47	ระดับมาก
32	มีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการ แล้วกำหนดภาระงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสิ่งสำคัญ.....	4.21	0.48	ระดับมาก
33	มีวิธีการปฏิบัติที่ทำให้โรงเรียนมีชีวิต.....	4.13	0.45	ระดับมาก
34	มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นการคิดนอกกรอบ การรอบรู้ การคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ	4.00	0.44	ระดับมาก
35	วิธีการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การเฉพาะกิจโดยสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้ององค์การในปัจจุบันและองค์การที่ต้องการในอนาคต.....	3.96	0.49	ระดับมาก
36	มีวิธีการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การเฉพาะกิจโดยการวิเคราะห์องค์การที่เป็นแบบอย่างแล้วกำหนดวิธีการเปลี่ยนแปลง.....	3.98	0.43	ระดับมาก
37	มีวิธีการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การเฉพาะกิจโดยพัฒนาแผนกลยุทธ์และพัฒนาแผนปฏิบัติการ.....	4.08	0.38	ระดับมาก
38	มีการออกแบบการติดตาม การตรวจสอบ และการวัดความสำเร็จ.....	4.16	0.49	ระดับมาก

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาชั้น  
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

(n=85)

ที่	ตัวแปรองค์ประกอบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
39	มีความยืดหยุ่นในการจัดหาข้อมูลซึ่งถือเป็นทรัพยากรหลัก แล้วแบ่งปันข้อมูลให้มากที่สุดเป็นประจำและเป็นวงกว้างและใช้อย่างมีประสิทธิภาพ.....	4.16	0.43	ระดับมาก
40	มีการสร้างความพร้อมโดยการระบุดูได้เปรียบของการเปลี่ยนแปลง อาทิเช่น การรวมกันเพียงชั่วคราวของผู้เชี่ยวชาญ ทำให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่แปลกใหม่ทันต่อเหตุการณ์และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความต้องการของผู้เรียน.....	3.99	0.45	ระดับมาก
41	มีการอธิบายเหตุผลว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็นและทำให้ภาคภูมิใจกับการเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการการเปลี่ยนแปลง.....	4.11	0.44	ระดับมาก
42	มีการรักษาวัฒนธรรมที่ดีขององค์การให้คงไว้.....	4.30	0.46	ระดับมาก
43	มีแนวคิด ความเชื่อ ค่านิยม พฤติกรรมและมีการใช้สัญลักษณ์ร่วมกันที่บ่งบอกถึงอนาคตใหม่.....	4.16	0.43	ระดับมาก
44	มีการดำเนินงานที่มีกระบวนการเลือก ประเมิน และการให้รางวัลกับบุคคลที่จะมีการเปลี่ยนแปลงที่สะท้อนถึงองค์การ เฉพาะกิจ.....	4.04	0.45	ระดับมาก
45	มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางอย่างอิสระ ถูกต้อง ชัดเจน มีความยืดหยุ่นและการปรับตัวร่วมกันของบุคคลและทีม.....	4.19	0.43	ระดับมาก
46	มีการบริหารจัดการด้วยตนเอง เป็นโค้ชของทีมและการอำนวยความสะดวกโดยผู้นำอย่างต่อเนื่อง มีความคิดทำทนาย.....	4.15	0.43	ระดับมาก



ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาชั้น  
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

(n=85)

ที่	ตัวแปรองค์ประกอบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
47	มีการสร้างทีมงานที่เน้นผลงานมากกว่าขั้นตอน กระบวนการ หรือกฎระเบียบ ดั่งนั้นมาตรฐานการ ควบคุมพฤติกรรม กฎระเบียบหรือข้อบังคับ จึงไม่ได้ กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ.....	3.98	0.44	ระดับมาก
48	มีการบริหารจัดการที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง มีระบบ การเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศ โดยใช้เทคโนโลยี สารสนเทศที่ทันสมัยระหว่างภายในกับภายนอกองค์การ ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด.....	3.95	0.43	ระดับมาก
49	มีการดำเนินงานส่วนใหญ่ที่เป็นการติดต่อสื่อสารแบบ ไม่เป็นทางการ ส่วนแบบที่เป็นทางการจะใช้ก็ต่อเมื่อใช้ ข้อมูลร่วมกัน การประสาน และการขัดเกลาทางสังคม	3.95	0.46	ระดับมาก
50	มีการติดต่อสื่อสารและการเชื่อมโยงบุคคลและองค์การ เข้าด้วยกันแบบไร้ขอบเขต.....	3.96	0.46	ระดับมาก
51	มีเครื่องมือในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมและ ผู้เรียน และเครื่องมือในการประสานงานที่หลากหลาย..	3.98	0.45	ระดับมาก
52	มีวิธีการปฏิบัติที่บุคคลพร้อมยอมรับความเสี่ยงและมีผู้รับ ความเสี่ยงที่ไม่ซ้ำกัน.....	3.89	0.47	ระดับมาก
53	มีการจัดกลุ่มบริหารงานภายในให้่ง่ายที่สุด ปรับเปลี่ยน กระบวนการปฏิบัติงานหรือลดขั้นตอนให้ให้รวดเร็ว และ กระชับมากขึ้น.....	4.10	0.43	ระดับมาก
54	เปิดโอกาสให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น อภิปรายและสะท้อนกลับเพื่อสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่.....	4.31	0.47	ระดับมาก

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาชั้น  
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

(n=85)

ที่	ตัวแปรองค์ประกอบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
55	มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร หรือการหารืออย่างเปิดเผย ภายในทีมและกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง.....	4.20	0.46	ระดับมาก
56	มีการจัดการโดยทีมงานที่มีผู้เชี่ยวชาญหลากหลายสาขา มาทำงานร่วมกันได้อย่างอิสระโดยไม่คำนึงถึงตำแหน่ง หน้าที่และไม่ต้องพัฒนากฎระเบียบหรือมาตรฐานของ ทักษะ.....	3.80	0.53	ระดับมาก
57	มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในผลสำเร็จของแต่ละกิจกรรม แต่หากมีการทำงานผิดพลาดเกิดขึ้นทีมงานและผู้บริหาร ทีมจะต้องรับผิดชอบ.....	4.05	0.47	ระดับมาก
58	มีการบูรณาการภารงานของรองผู้อำนวยการโรงเรียน/ หัวหน้ากลุ่มงาน ครูผู้สอน และฝ่ายสนับสนุน.....	4.18	0.45	ระดับมาก
59	ทีมงานของโครงการมีความเอาใจใส่กับคำแนะนำทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร.....	4.21	0.43	ระดับมาก
60	ระบุถึงแนวทางการทำงานไว้อย่างกว้าง ๆ ผู้ปฏิบัติงาน สามารถปรับใช้และตีความแนวทางนั้นๆ ได้ตาม ความเหมาะสม.....	4.25	0.46	ระดับมาก
61	มีการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาให้คำแนะนำและ วิจารณ์กระบวนการและความคิด.....	4.12	0.45	ระดับมาก
62	ผู้เชี่ยวชาญมีการโยกย้ายงาน/โครงการ ได้ตาม ความถนัดและความเหมาะสมเพื่อให้เกิดความคิด สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ได้อยู่เสมอตาม ความต้องการของตลาด.....	3.97	0.55	ระดับมาก

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาชั้น  
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

(n=85)

ที่	ตัวแปรองค์ประกอบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
63	จัดให้ครูร่วมกันทำงานโดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน อย่างเป็นเอกเทศ เต็มใจที่จะรับความเสี่ยงและม ีความรับผิดชอบในการทำงาน.....	3.81	0.54	ระดับมาก
64	มีการส่งเสริมการทำงานในด้านวิชาการอย่างต่อเนื่อง เพื่อไม่ให้ความสำคัญของกลุ่มงานเดิมของทีมงานลดลง อันมีสาเหตุจากการทำงานข้ามกลุ่มงาน.....	3.98	0.48	ระดับมาก
65	มีระบบแรงจูงใจที่มีกระบวนการเลือก ประเมินผล การปฏิบัติงานและการให้รางวัลหรือผลตอบแทนอย่าง เป็นทางการที่ไม่ใช่ทางการเงินกับบุคคลที่มี การเปลี่ยนแปลงที่สะท้อนถึงองค์การเฉพาะกิจ.....	4.02	0.47	ระดับมาก
66	มีระบบที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในเรื่องของเวลาและ สถานที่ที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน.....	4.08	0.49	ระดับมาก
67	มีการจัดสรรงบประมาณโดยมีการเฉลี่ยค่าใช้จ่ายใน การดำเนินงานอย่างชัดเจน เหมาะสมกับปริมาณงาน.....	4.12	0.43	ระดับมาก
68	วางระบบพัฒนาศักยภาพของบุคลากรหรือพัฒนา ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านด้วยการฝึกอบรมทักษะ เพิ่มเติมทั้งทักษะทางเทคนิคและทักษะการทำงานแบบ ทีมซึ่งอาจจะไม่เกี่ยวข้องกับงานประจำ.....	4.18	0.43	ระดับมาก
69	มีการประเมินทักษะของผู้นำและผู้อำนวยการโรงเรียน โดยการประเมินแบบ 360 องศา.....	4.05	0.50	ระดับมาก
70	มีการประเมินทักษะของผู้นำและผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อให้สามารถระบุช่องว่างของทักษะและฝึกอบรมเพื่อ ช่วยขยายขีดความสามารถ.....	4.00	0.53	ระดับมาก

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาชั้น  
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

(n=85)

ที่	ตัวแปรองค์ประกอบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
71	มีการก่อตั้งขึ้นมาใหม่อย่างรวดเร็วตามความต้องการ เมื่อใดก็ตามที่เกิดเหตุการณ์แวดล้อมขึ้นใหม่ หรือตาม วัตถุประสงค์ที่เกิดขึ้น.....	3.95	0.51	ระดับมาก
72	มีการดำเนินงานโดยใช้สถานที่ทำงานที่สร้างสรรค์.....	3.83	0.48	ระดับมาก
73	มีแนวทางการดำเนินงานที่เสมือนเข็มทิศบอกทิศทาง มีภาษาสำหรับการตีความของปัญหาและเหตุการณ์ที่ เกิดขึ้น มีการตรวจสอบความรู้สึกและลด ความไม่แน่นอนของบุคลากร.....	4.00	0.46	ระดับมาก
74	ผู้นำมีการบริหารจัดการแบบองค์การแห่งนวัตกรรม ความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อ การอยู่ในแนวหน้าของผลิตภัณฑ์หรือบริการ.....	3.94	0.47	ระดับมาก
75	ผู้นำมีการบริหารจัดการโดยใช้กลยุทธ์การแสวงหา ทรัพยากรใหม่และแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ซึ่งเป็นรูปแบบ ของการจับโอกาสที่ได้ผล.....	4.09	0.43	ระดับมาก
76	ผู้นำมีการปรับตัวเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็น นักแก้ไขปัญหา.....	4.13	0.43	ระดับมาก
77	ผู้นำมีการบริหารจัดการให้เกิดนวัตกรรม และ ผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย.....	4.16	0.46	ระดับมาก
78	ผู้นำมีการบริหารจัดการแบบผู้ประกอบการ ผู้มี วิสัยทัศน์ ผู้รับความเสี่ยงและมีความแข็งแกร่ง.....	4.18	0.44	ระดับมาก
79	ผู้อำนวยการโรงเรียนจะทำหน้าที่ประสานงาน ประนีประนอมกับบุคคลภายนอก.....	4.26	0.41	ระดับมาก

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาชั้น  
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

(n=85)

ที่	ตัวแปรองค์ประกอบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
80	ผู้นำมีการสร้างความสัมพันธ์แบบเครือข่ายร่วมกันทั้ง ภายในและภายนอกองค์การ.....	4.34	0.49	ระดับมาก
81	มีการบริหารจัดการอย่างเป็นต้นแบบของการให้บริการ และการแก้ปัญหาอย่างมืออาชีพ และแสดงให้เห็น ผลลัพธ์ที่คาดหวัง.....	4.35	0.42	ระดับมาก
82	ผู้นำมีการดึงความสามารถของบุคลากรมาใช้ให้ได้มาก ที่สุดและหลอมรวมผู้เชี่ยวชาญ ครูจากกลุ่มงานต่าง ๆ และบุคคลอื่นๆ ภายนอกองค์การ ให้มาทำงานร่วมกัน ได้อย่างราบรื่น.....	4.25	0.41	ระดับมาก
83	ผู้บริหารจะสื่อสารและยึดมั่นในสิ่งที่เป็นที่ยอมรับแล้ว จัดลำดับความสำคัญ.....	4.27	0.45	ระดับมาก
84	มีการบริหารจัดการที่เป็นแบบพลวัต ยืดหยุ่น ปรับตัวได้ เพิ่มหรือลดหน่วยงานย่อยภายในองค์การเฉพาะกิจได้.....	4.28	0.44	ระดับมาก
85	มีการบริหารจัดการแบบบูรณาการการทำงาน หลากหลายรูปแบบเพื่อการตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว และสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้รับบริการทั้งภายในและ ภายนอก.....	4.26	0.47	ระดับมาก
86	ผู้บริหารมีการติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อการสร้าง มาตรฐานใหม่.....	4.29	0.46	ระดับมาก

ตารางที่ 3 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาชั้น  
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

(n=85)

ที่	ตัวแปรองค์ประกอบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
87	ผู้บริหารมีการติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อคาดการณ์ ความต้องการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และหาวิธีการ แก้ปัญหาที่สร้างสรรค์.....	4.27	0.46	ระดับมาก
88	มีการติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความโปร่งใส มี ความสุจริตและตรวจสอบได้ เพื่อความเป็นธรรมและ เป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย.....	4.28	0.46	ระดับมาก
89	ผู้บริหารจะแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับลูกทีม ปัญหาความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างลูกทีม .....	4.27	0.46	ระดับมาก
90	ผู้บริหารจะใช้เวลามากในการดูแลโครงการเพื่อให้แน่ใจ ว่าได้มีการทำงานตามโครงการที่ตั้งไว้.....	4.20	0.42	ระดับมาก
91	ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยง ประสาน จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ทำงานร่วมกันสร้างแรงจูงใจที่เพิ่มทัศนคติของบุคลากรที่ มีต่อองค์การทางอ้อม.....	4.01	0.50	ระดับมาก
92	ผู้บริหารให้ดุลพินิจ อำนาจตัดสินใจที่ไม่ซ้ำกันของแต่ละ บุคคลและเป็นอิสระ ซึ่งอำนาจของแต่ละบุคคลหรือ ทีมงานขึ้นอยู่กับปัญหาที่จะแก้ไขในเวลานั้น.....	4.29	0.45	ระดับมาก
93	ผู้บริหารมีการลดทอนวิธีการและแนวคิด สสำรวจ ความคิดสร้างสรรค์และการรับความเสี่ยง.....	4.19	0.42	ระดับมาก
94	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์ มองไกลไปสู่อนาคต สามารถวิเคราะห์ระบบเพื่อวางแนวทางไปสู่การพัฒนา อย่างต่อเนื่อง.....	4.07	0.43	ระดับมาก

ตารางที่16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาชั้น  
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

(n=85)

ที่	ตัวแปรองค์ประกอบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
95	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถบริหาร การเปลี่ยนแปลงได้.....	4.28	0.46	ระดับมาก
96	ผู้บริหารมีสมรรถนะการบริหารนวัตกรรม (Managing innovation).....	4.29	0.46	ระดับมาก
97	ผู้บริหารมีสมรรถนะการบริหารอนาคต (Managing the future).....	4.28	0.45	ระดับมาก
98	ผู้บริหารมีสมรรถนะการบริหารการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Managing continuous improvement).....	4.28	0.46	ระดับมาก
99	มีบุคลากรที่มีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการแก้ปัญหา ที่ซับซ้อนและหลากหลาย.....	4.29	0.47	ระดับมาก
100	มีการปรับเปลี่ยนทีมงานเมื่อกลยุทธ์มีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากจากข้อมูลที่เปลี่ยนไป.....	4.18	0.47	ระดับมาก
101	มีการจัดกลุ่มคนที่มีความเชี่ยวชาญให้มาทำกิจกรรมที่มี ความซับซ้อน พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และมีอิสระ.....	4.13	0.46	ระดับมาก
102	มีการจัดกลุ่มคนที่มีความเชี่ยวชาญให้มาอยู่ร่วมกัน เพื่อให้เกิดสิ่งประดิษฐ์ ผลิตภัณฑ์ มีบริการใหม่ สร้าง องค์ความรู้ใหม่ และเพื่อประโยชน์ในการจัดสรร ทรัพยากรไปทำงานตามโครงการต่าง ๆ.....	4.13	0.41	ระดับมาก
103	มีการทำงานเป็นทีมที่มีลักษณะเป็นแบบชั่วคราว ใน ระยะสั้น ๆ หรือระยะเวลาที่จำกัด เพื่อการแก้ปัญหา เป็นเรื่อง ๆ อย่างสร้างสรรค์ให้เห็นผลโดยรวดเร็ว หรือ จนกว่าเป้าหมายหรือภารกิจจะประสบความสำเร็จ.....	4.02	0.41	ระดับมาก

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาชั้น  
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

(n=85)

ที่	ตัวแปรองค์ประกอบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
104	การทำงานเป็นทีมจะเน้นไปที่ความมั่นคงภายนอก มีความยืดหยุ่นและความรอบคอบ.....	3.98	0.50	ระดับมาก
105	หัวหน้าทีมจะเปิดโอกาสให้สมาชิกทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยไม่มีการควบคุมบังคับ.....	4.07	0.44	ระดับมาก
106	มีการแต่งตั้งทีมงานโดยผู้บริหารหรือผู้อำนวยการ โรงเรียน.....	3.98	0.46	ระดับมาก
107	มีผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาหรือสร้าง โอกาสใหม่ ๆ ให้แก่สมาชิกในทีมข้ามกลุ่มงาน.....	4.19	0.44	ระดับมาก
108	ทีมงานจะให้คำแนะนำแก่สมาชิกในทีมที่ข้ามกลุ่มงานใน การทำงานร่วมกับสมาชิกในองค์การโดยไม่แย่งชิง การตัดสินใจ ซึ่งคำแนะนำของทุกส่วนจะถูกนำมา รวมอยู่ในทีม.....	4.11	0.43	ระดับมาก
109	มีการประชุมทีมงานอย่างสม่ำเสมอ.....	4.06	0.39	ระดับมาก
110	มีการโยกย้ายคณะอนุกรรมการหรือหัวหน้ากลุ่มงาน ถ้าทีม มีขนาดใหญ่เกินไป.....	4.25	0.45	ระดับมาก
111	มีบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมที่ไม่ใช่งานประจำซึ่ง นอกเหนือจากการปฏิบัติหน้าที่ตามปกติ แต่ยังคงมี ความรับผิดชอบในหน่วยงานเดิม.....	3.82	0.51	ระดับมาก
112	มีระบบที่ทำให้บุคลากรความพึงพอใจในงานทั้ง การสื่อสารและสภาพการดำเนินงาน ผลตอบแทน ลักษณะการทำงานที่ดี การจ่ายเงินและโปรโมชัน.....	3.97	0.52	ระดับมาก



ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาชั้น  
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

(n=85)

ที่	ตัวแปรองค์ประกอบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
113	มีระบบที่ทำให้บุคลากรตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของ โรงเรียนในสิ่งที่เป็นโยบายต่อองค์การ.....	3.96	0.59	ระดับมาก
114	มีระบบที่ทำให้บุคลากรมีทัศนคติเชิงบวกในความเป็นอิสระ สามารถใช้ความคิดริเริ่ม มีความสุขและประสบความสำเร็จ...	3.91	0.58	ระดับมาก
115	บุคลากรทุกคนมีโอกาสเป็นผู้นำหรือผู้บริหารซึ่งจะถูกผลักดัน ขึ้นมาตามความเหมาะสมของงานและสถานการณ์.....	4.21	0.41	ระดับมาก
116	จัดให้มีฝ่ายสนับสนุนจำนวนมากที่ให้การช่วยเหลือ สนับสนุน ทางอ้อมต่อองค์การ.....	4.24	0.43	ระดับมาก
117	จัดให้มีผู้ชำนาญการจำนวนน้อยเพราะมีผู้เชี่ยวชาญทาง เทคนิคเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานหลัก.....	4.08	0.52	ระดับมาก
118	มีการทำงานเป็นทีมในบางกรณีอาจจะไม่มีครูผู้สอนอยู่ใน ทีมงาน อาจเป็นการจ้างคนภายนอกองค์การอื่นๆ.....	3.76	0.51	ระดับมาก
119	จัดให้มีรองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มงาน ทำ หน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้อำนวยการโรงเรียนกับกลุ่ม ผู้ปฏิบัติงาน และมีส่วนร่วมในการบริหารและร่วมปฏิบัติงาน ไปด้วยกัน.....	3.80	0.58	ระดับมาก
120	มีการขับเคลื่อนค่านิยมที่เป็นนวัตกรรม ความคล่องตัว ความยืดหยุ่น ความคิดสร้างสรรค์ ความเสี่ยงและค้นหา โอกาสเชิงรุก.....	4.13	0.50	ระดับมาก

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาชั้น  
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

(n=85)

ที่	ตัวแปรองค์ประกอบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
121	มีการขับเคลื่อนค่านิยมเพื่อให้อยู่ในระดับแนวหน้าของ องค์ความรู้ใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่และโอกาส ใหม่ ๆ.....	4.22	0.46	ระดับมาก
122	มีการขับเคลื่อนค่านิยมเพื่อให้อยู่ในระดับแนวหน้าของ องค์ความรู้ใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่และโอกาส ใหม่ ๆ.....	4.14	0.45	ระดับมาก
123	มีการสร้างวัฒนธรรมประชาธิปไตย.....	4.15	0.48	ระดับมาก
124	มีการใช้ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาเป็น แรงผลักดันในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน.....	4.16	0.48	ระดับมาก
125	มีรูปแบบระบบเปิดหรือวัฒนธรรมการพัฒนา.....	4.09	0.48	ระดับมาก
126	มีการประเมินความสำเร็จโดยพิจารณาจากนวัตกรรม มี ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา มีทรัพยากร การผลิตใหม่ การสร้างตลาดใหม่ ผู้เรียนใหม่และ โอกาสใหม่ ๆ.....	4.07	0.52	ระดับมาก
127	มีการประเมินความสำเร็จโดยพิจารณาจาก ความสามารถครอบครองเทคโนโลยีที่ไม่ซ้ำกัน การมี ผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นเอกลักษณ์.....	4.02	0.42	ระดับมาก
128	มีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสมและ กระบวนการที่คล่องตัวที่จะให้ทั้งประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล.....	4.15	0.43	ระดับมาก
129	มีการวางระบบไม่ให้ทีมงานใช้บทบาทมากในกลุ่มงาน อื่น ๆ หรือ ในสำนักงาน.....	3.89	0.51	ระดับมาก

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาชั้น  
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

(n=85)

ที่	ตัวแปรองค์ประกอบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
130	มีระบบปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานมากกว่า การควบคุมการปฏิบัติงาน.....	4.24	0.43	ระดับมาก
131	มีการจัดการคุณภาพโดยรวมด้วยกลยุทธ์มีคุณภาพ มี ผลงานโดดเด่นและผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจ.....	4.19	0.48	ระดับมาก
132	มีการประเมินความสำเร็จที่ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และ ความยืดหยุ่นขององค์การ.....	4.21	0.45	ระดับมาก
133	มีการประเมินความสำเร็จที่ขึ้นอยู่กับความร่วมมือและ การเคารพซึ่งกันและกัน.....	4.13	0.50	ระดับมาก
134	มีการประเมินความสำเร็จที่ขึ้นอยู่กับการบูรณาการทั้ง ภายในและภายนอก.....	4.22	0.42	ระดับมาก
	เฉลี่ยรวม	4.05	0.53	ระดับมาก

จากตารางที่ 16 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหาร  
การศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D.=0.53) เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในระดับมาก คือ ข้อ 1, 2, 3, 4, 5, 7, 11, 12, 14,  
15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34,  
35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54,  
55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74,  
75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94,  
95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110,  
111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125,  
126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134 และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปร

องค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในระดับมากที่มีระดับความคะแนนเฉลี่ย สูงสุด คือ ข้อ 81 มีการบริหารจัดการอย่างเป็นต้นแบบของการให้บริการและการแก้ปัญหาอย่างมืออาชีพ และแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่คาดหวัง ( $\bar{X} = 4.35, S.D.=0.42$ ) เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในระดับปานกลาง คือ ข้อ 6, 8, 9, 10, 13 และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่มีระดับความคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 9 มีการดำเนินงานโดยไม่ต้องมีการควบคุมสั่งการโดยตรงและไม่มีการดูแลอย่างใกล้ชิดจากรองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มงาน ( $\bar{X} = 3.07, S.D.= 0.67$ )

7. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA)

7.1 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) เพื่อการตรวจสอบความเหมาะสมที่ใช้ในองค์ประกอบนั้น โคมเรย์ และลี (Comrey and Lee) เสนอแนวทางในการพิจารณาจำนวนตัวอย่างที่เพียงพอต่อการวิเคราะห์องค์ประกอบว่า จำนวนตัวอย่าง 50 ตัวอย่าง ไม่เหมาะสมอย่างยิ่ง จำนวนตัวอย่าง 100 ตัวอย่าง ไม่เหมาะสม จำนวนตัวอย่าง 200 ตัวอย่าง พอใช้ จำนวนตัวอย่าง 300 ตัวอย่าง ดี จำนวนตัวอย่าง 500 ตัวอย่าง ดีมาก และจำนวนตัวอย่างมากกว่า 1000 ตัวอย่าง ดีที่สุด ซึ่งงานวิจัยนี้เก็บแบบสอบถามได้ จำนวน 255 ฉบับ จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป

นอกจากนั้นยังมีการตรวจสอบโดยใช้สถิติทดสอบ ซึ่งในที่นี้ใช้การตรวจสอบโดยใช้สถิติตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันโดยพิจารณาค่า KMO and Bartlett's Test โดยค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA) อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 และสถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity ใช้ทดสอบตัวแปรต่างๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ได้ผลดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 ค่า KMO- Meyer- Olkin and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.932
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	35265.18
	df	8911
	Sig.	.000

จากตารางที่ 17 ผลการทดสอบ KMO ของข้อมูลที่เก็บได้จากการวิจัยได้เท่ากับ .932 ซึ่งไคเซอร์ และ ไรซ์ (Kaiser and Rice) ได้ทำการศึกษา KMO Kaiser -(Meyer- Olkin measure of sampling adequacy) ในการวัดความเหมาะสมของข้อมูลว่าควรใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือไม่ และได้สรุปว่า ถ้าค่า KMO  $\geq 0.8$  แสดงว่าข้อมูลชุดนั้นสามารถใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี ดังนั้น ข้อมูลนี้จึงมีความเหมาะสมที่จะใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยค่าสถิติทดสอบ Bartlett's of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ (sig 0.00<0.05) แสดงว่าเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน ดังนั้น ข้อมูลที่ได้จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป

7.2 จากการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยวิธีการสกัดตัวแปรแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis หรือ PCA) และด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal rotation) โดยใช้วิธีแวนิแม็กซ์ (Varimax rotation) ดังนี้

7.2.1 ทำการสกัดตัวแปร (Factor Extraction) ด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis: PCA) ผลการสกัดตัวแปรขององค์ประกอบแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา แสดงเฉพาะองค์ประกอบค่าไอเกน (eigen value) 1 ขึ้นไป ดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 องค์ประกอบ ค่าความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวน และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปรแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ก่อนและหลัง หมุนแกนแบบอโรทอนอล

องค์ประกอบ (component)	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	ค่าความแปรปรวน (eigen value)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance)	ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (cumulative % of variance)	ค่าความแปรปรวน (eigen value)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance)	ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (cumulative % of variance)	ค่าความแปรปรวน (eigen value)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance)	ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (cumulative % of variance)
1	51.906	38.735	38.735	51.906	38.735	38.735	18.213	13.591	13.591
2	7.616	5.684	44.420	7.616	5.684	44.420	11.503	8.584	22.176
3	4.477	3.341	47.761	4.477	3.341	47.761	6.202	4.628	26.805
4	3.710	2.769	50.531	3.710	2.769	50.531	5.879	4.387	31.193
5	2.807	2.094	52.625	2.807	2.094	52.625	5.069	3.783	34.977
6	2.346	1.751	54.377	2.346	1.751	54.377	4.930	3.679	38.656
7	2.194	1.637	56.014	2.194	1.637	56.014	4.365	3.257	41.914
8	1.965	1.466	57.481	1.965	1.466	57.481	4.084	3.047	44.962
9	1.845	1.377	58.858	1.845	1.377	58.858	3.727	2.782	47.744
10	1.788	1.334	60.193	1.788	1.334	60.193	3.458	2.581	50.325
11	1.720	1.283	61.476	1.720	1.283	61.476	3.353	2.502	52.828
12	1.667	1.244	62.720	1.667	1.244	62.720	3.200	2.388	55.216
13	1.536	1.1462	63.867	1.536	1.146	63.867	3.126	2.333	57.550
14	1.484	1.108	64.975	1.484	1.108	64.975	3.108	2.320	59.870
15	1.416	1.056	66.032	1.416	1.056	66.032	3.0750	2.294	62.165
16	1.354	1.010	67.042	1.354	1.010	67.042	2.425	1.810	63.975
17	1.322	0.986	68.029	1.322	0.986	68.029	2.297	1.714	65.690

ตารางที่ 18 องค์ประกอบ ค่าความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวน และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปรแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ก่อนและหลัง หมุนแกนแบบอโรทอนอล (ต่อ)

องค์ประกอบ (component)	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	ค่าความแปรปรวน (eigen value)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance)	ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (cumulative % of variance)	ค่าความแปรปรวน (eigen value)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance)	ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (cumulative % of variance)	ค่าความแปรปรวน (eigen value)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance)	ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (cumulative % of variance)
18	1.282	0.957	68.987	1.282	0.957	68.987	1.976	1.474	67.164
19	1.219	0.910	69.897	1.219	0.910	69.897	1.944	1.450	68.615
20	1.189	0.887	70.785	1.189	0.887	70.785	1.756	1.310	69.926
21	1.140	0.850	71.636	1.140	0.850	71.636	1.589	1.186	71.112
22	1.047	0.781	72.417	1.047	0.781	72.417	1.486	1.109	72.222
23	1.032	0.770	73.188	1.032	0.770	73.188	1.294	0.966	73.188

จากตารางที่ 18 พบว่า เมื่อพิจารณาเฉพาะองค์ประกอบแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่มีค่าความแปรปรวนหรือค่าไอเกน (Eigen Value) 1 ขึ้นไป ได้จำนวนองค์ประกอบ (Component) ทั้งหมด 23 องค์ประกอบ ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance) ระหว่าง 0.770– 38.735 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative % of variance) เท่ากับร้อยละ 73.188 ลักษณะนี้แสดงว่าองค์ประกอบทั้ง 23 องค์ประกอบ สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้เท่ากับ 73.188 เมื่อนำองค์ประกอบที่มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรหรือค่าไอเกน (eigen value) เท่ากับ 1 ขึ้นไปตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser) จำนวน 23 องค์ประกอบ ไปหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal rotation) ด้วยวิธีแวนิแม็กซ์ (Varimax method) เพื่อให้ตัวแปรสัมพันธ์กับ





ตารางที่ 19 จำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบที่มี 3 ตัวแปรขึ้นไป มีค่าน้ำหนัก 0.50 ขึ้นไป  
มีค่าไอเกนเท่ากับ 1.00 ขึ้นไป (ต่อ)

ตัวแปร	องค์ประกอบ								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
22		0.682							
24		0.679							
32		0.646							
20		0.645							
25		0.638							
27		0.629							
23		0.608							
21		0.537							
31		0.528							
18		0.504							
123			0.667						
124			0.616						
126			0.601						
125			0.585						
116			0.520						
122			0.509						
130				0.641					
132				0.640					
134				0.634					
133				0.610					
131				0.576					
119					0.826				
118					0.774				
106					0.509				
114					0.501				

ตารางที่ 19 จำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบที่มี 3 ตัวแปรขึ้นไป มีค่าน้ำหนัก 0.50 ขึ้นไป  
มีค่าไอเกนเท่ากับ 1.00 ขึ้นไป (ต่อ)

ตัวแปร	องค์ประกอบ								
	6	7	8	9	10	11	12		
72	0.616								
71	0.608								
74	0.589								
70	0.552								
61		0.601							
60		0.597							
59		0.515							
79			0.636						
77			0.604						
78			0.602						
36				0.708					
35				0.676					
34				0.501					
48					0.657				
50					0.551				
47					0.503				
4						0.682			
5						0.658			
3						0.567			
9							0.742		
10							0.694		
2							0.58		

จากตารางที่ 19 พบว่า องค์ประกอบแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การ เฉพาะกิจที่มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรหรือค่าไอเกน (eigen value) เท่ากับ 1 ขึ้นไปตามวิธีของ ไทเซอร์ (Kaiser) จำนวน 23 องค์ประกอบ ไปหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal rotation) ด้วย

วิธีแวนริแมกซ์ (Varimax method) เพื่อให้ตัวแปรสัมพันธ์กับองค์ประกอบ ใช้เกณฑ์การคัดเลือกตัวแปรที่มีค่านำหนักองค์ประกอบ (factor loading) เท่ากับ 0.50 ขึ้นไป จำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบต้องมีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบนั้นๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ซึ่งพบว่า ได้ 12 องค์ประกอบ ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 60 ตัวแปร คือ ตัวแปรที่ 92, 95, 99, 97, 96, 98, 96, 89, 88, 84, 87, 85, 83, 22, 24, 32, 20, 25, 27, 23, 21, 31, 18, 123, 124, 126, 125, 116, 122, 130, 132, 134, 133, 131, 119, 118, 106, 114, 72, 71, 74, 70, 61, 60, 59, 79, 77, 78, 36, 35, 34, 48, 50, 47, 4, 5, 3, 9, 10, 2 ซึ่งสอดคล้องกับการวิเคราะห์เอกสารของผู้วิจัย

ตารางที่ 20 องค์ประกอบที่มีตัวแปรที่มีค่านำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) เท่ากับ 0.50 และมีจำนวนตัวแปรบรรยายองค์ประกอบตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป

องค์ประกอบ	ตัวแปรเครื่องมือจำแนกพฤติกรรมบุคคล	จำนวนตัวแปร
1	92, 95, 99, 97, 96, 98, 96, 89, 88, 84, 87, 85, 83	13
2	22, 24, 32, 20, 25, 27, 23, 21, 31, 18	10
3	123, 124, 126, 125, 116, 122	6
4	130, 132, 134, 133, 131	5
5	119, 118, 106, 114	4
6	72, 71, 74, 70	4
7	61, 60, 59	3
8	79, 77, 78	3
9	36, 35, 34	3
10	48, 50, 47	3
11	4, 5, 3	3
12	9, 10, 2	3
รวมทั้งสิ้น		60

จากตารางที่ 20 พบว่า องค์ประกอบแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ มี 12 องค์ประกอบ 60 ตัวแปร โดยองค์ประกอบที่ 1 มีตัวแปรบรรยายจำนวน 13 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 มีตัวแปรบรรยายจำนวน 10 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 มีตัวแปรบรรยายจำนวน 6

ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 มีตัวแปรบรรยายจำนวน 5 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 5 มีตัวแปรบรรยายจำนวน 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 6 มีตัวแปรบรรยายจำนวน 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 7 มีตัวแปรบรรยายจำนวน 3 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 8 มีตัวแปรบรรยายจำนวน 3 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 9 มีตัวแปรบรรยายจำนวน 3 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 10 มีตัวแปรบรรยายจำนวน 3 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 11 มีตัวแปรบรรยายจำนวน 3 ตัวแปร และองค์ประกอบที่ 12 มีตัวแปรบรรยายจำนวน 3 ตัวแปร

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

การหาแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ผู้วิจัยได้ตั้งชื่อองค์ประกอบใหม่ให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์ประกอบ รายละเอียดดังตารางที่ 8 ดังนี้

ตารางที่ 21 องค์ประกอบที่ 1

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	92	ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงประสานงานให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกัน สร้างแรงจูงใจที่เพิ่มทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อองค์การทางอ้อม	0.944
2	95	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์มองไกลไปสู่อนาคตสามารถวิเคราะห์ระบบเพื่อวางแผนทางไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	0.942
3	99	ผู้บริหารมีสมรรถนะการจัดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง(Managing continuous improvement)	0.935
4	97	ผู้บริหารมีสมรรถนะการจัดการนวัตกรรม(Managing innovation)	0.933
5	96	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้	0.933

ตารางที่ 21 องค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
6	98	ผู้บริหารศึกษามีสมรรถนะการจัดการอนาคต (Managing the future)	0.933
7	96	มีการบริหารจัดการแบบบูรณาการการทำงานหลากหลายรูปแบบเพื่อการตอบสนองได้อย่างรวดเร็วและสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก	0.932
8	89	มีการติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความโปร่งใสมีความสุจริตและตรวจสอบได้เพื่อความเป็นธรรมและเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย	0.932
9	88	ผู้บริหารมีการติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อคาดการณ์ความต้องการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและหาวิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์	0.929
10	84	ผู้บริหารจะสื่อสารและยึดมั่นในสิ่งที่เป็นที่ยอมรับแล้วจัดลำดับความสำคัญ	0.928
11	87	ผู้บริหารมีการติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อการสร้างมาตรฐานใหม่	0.919
12	85	มีการบริหารจัดการที่เป็นแบบพลวัต ยืดหยุ่นปรับตัวได้เพิ่มหรือลดหน่วยงานย่อยภายในองค์การเฉพาะกิจได้	0.904
13	83	ผู้บริหารให้ดุลพินิจอำนาจตัดสินใจที่ไม่ซ้ำกันของแต่ละบุคคลและเป็นอิสระซึ่งอำนาจของแต่ละบุคคลหรือทีมงานขึ้นอยู่กับปัญหาที่จะแก้ไขในเวลานั้น	0.549
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value)			18.213
ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร (% of variance)			13.591
ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative % of variance)			13.591

จากตารางที่ 21 พบว่า องค์ประกอบที่ 1 มีตัวแปรสำคัญบรรยายจำนวน 13 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือตัวแปรที่ 92, 95, 99, 97, 96, 98, 96, 89, 88, 84, 87, 85, และ 83 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.549 - 0.944 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 18.213 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percentage of variance) เท่ากับ 13.591 และค่าร้อยละของ

ความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative percentage of variance) เท่ากับ 13.591 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 13 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่รวมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และเมื่อพิจารณาจากการจัดหมวดหมู่ของตัวแปรย่อยทั้งหมดในองค์ประกอบที่ 1 ส่วนใหญ่โดยภาพรวม ตัวแปรจะเกี่ยวข้องกับ “การบริหารการเปลี่ยนแปลง” คือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง มีการบริหารจัดการที่เป็นแบบพลวัต ยืดหยุ่น สร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารให้อำนาจ ตัดสินใจแก่ที่ทีมงานหรือบุคคลซึ่งขึ้นอยู่กับปัญหาที่จะแก้ไข ซึ่งทุกตัวแปรเป็นตัวแปรแนวทางการ บริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อตัวแปรแนวทางการบริหารการศึกษาแบบ องค์การเฉพาะกิจ ในองค์ประกอบนี้ว่า “การบริหารการเปลี่ยนแปลง”

ตารางที่ 22 องค์ประกอบที่ 2

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	22	มีการวางแผนการดำเนินงานหรือจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์	0.682
2	24	มีเป้าหมายการปฏิบัติงานที่เน้นการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	0.678
3	32	มีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการแล้วกำหนดภาระงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ	0.646
4	20	มีการกำหนดตัวชี้วัดของกลยุทธ์ที่เกิดจากมีส่วนร่วมของทุกคนในทีมงานที่มีมุมมองทั้งภายในและภายนอกมีแนวคิดและทัศนคติที่กว้างขวาง	0.644
5	25	มีจุดเน้นที่สำคัญคือผู้เรียนเป็นศูนย์กลางซึ่งถือว่าเป็นบุคคลที่มีความต้องการและความปรารถนาที่ไม่ซ้ำกัน	0.638
6	27	มีการกำหนดเป้าหมายที่จะทำได้สำเร็จซึ่งผู้ปฏิบัติงานยึดถือนโยบายเดียวกันในการมุ่งสู่เป้าหมาย	0.629
7	23	มีการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	0.607

ตารางที่ 22 องค์ประกอบที่ 2 (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
8	21	มีวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนเหมาะสมกับแผนกลยุทธ์สำหรับการปฏิรูป ข้ามกลุ่มงานโดยใช้กิจกรรมในปัจจุบันเป็นสิ่งรับประกันคุณภาพของ วิสัยทัศน์	0.536
9	31	มีการวางแผนในระยะยาวที่เกี่ยวกับการเจริญเติบโตของนวัตกรรม และการปรับตัวเชิงรุกรวมทั้งการแข่งขัน	0.527
10	18	จัดทำกลยุทธ์ให้มีคุณภาพโดยจัดกิจกรรมที่มีลักษณะท้าทายและ มีความสุข มีมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ การคาดการณ์ ความต้องการการมีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการใช้ วิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์	0.504
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value)			11.503
ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร (% of variance)			8.584
ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative % of variance)			22.176

จากตารางที่ 22 พบว่า องค์ประกอบที่ 2 มีตัวแปรสำคัญบรรยายจำนวน 10 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือตัวแปรที่ 22, 24, 32, 20, 25, 27, 23, 21, 31 และ 18 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.504 - 0.682 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 11.503 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percentage of variance) เท่ากับ 8.584 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative percentage of variance) เท่ากับ 22.176 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 10 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และเมื่อพิจารณาจากการจัดหมวดหมู่ของตัวแปรย่อยทั้งหมดในองค์ประกอบที่ 2 ส่วนใหญ่โดยภาพรวมตัวแปรจะเกี่ยวข้องกับ “กลยุทธ์การมีส่วนร่วมข้ามกลุ่มงาน” คือ แผนกลยุทธ์มีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ มีการกำหนดตัวชี้วัดของกลยุทธ์ที่เกิดจากมีส่วนร่วม และมีเป้าหมายการปฏิบัติงานที่เน้นการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งทุกตัวแปรเป็นตัวแปรแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อตัวแปร

แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในองค์ประกอบนี้ว่า “กลยุทธ์การมีส่วนร่วมข้ามกลุ่มงาน”

ตารางที่ 23 องค์ประกอบที่ 3

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
1	123	มีการสร้างวัฒนธรรมประชาธิปไตย	0.666
2	124	มีการใช้ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาเป็นแรงผลักดันในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	0.615
3	126	มีการประเมินความสำเร็จโดยพิจารณาจากนวัตกรรมมีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา มีทรัพยากรการผลิตใหม่ การสร้างตลาดใหม่ ผู้เรียนใหม่ และโอกาสใหม่ๆ	0.601
4	125	มีรูปแบบระบบเปิดหรือวัฒนธรรมการพัฒนา	0.585
5	116	บุคลากรทุกคนมีโอกาสเป็นผู้นำหรือผู้บริหารซึ่งจะถูกผลักดันขึ้นมาตามความเหมาะสมของงานและสถานการณ์	0.519
6	122	มีการขับเคลื่อนค่านิยมเพื่อให้อยู่ในระดับแนวหน้าขององค์ความรู้ใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ และโอกาสใหม่ๆ	0.508
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value)			6.202
ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร (% of variance)			4.628
ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative % of variance)			26.805

จากตารางที่ 23 พบว่า องค์ประกอบที่ 3 มีตัวแปรสำคัญบรรยายจำนวน 6 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือตัวแปรที่ 123, 124, 126, 125, 116 และ 122 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.508 - 0.666 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 6.202 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percentage of variance) เท่ากับ 4.628 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative percentage of variance) เท่ากับ 26.805 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 6 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และเมื่อพิจารณาจากการจัดหมวดหมู่ของตัวแปรย่อยทั้งหมดในองค์ประกอบที่ 3 ส่วนใหญ่โดยภาพรวมตัวแปรจะเกี่ยวข้องกับ “สร้างโอกาสการเป็นผู้นำ” คือ มีการสร้างวัฒนธรรมประชาธิปไตย วัฒนธรรมการพัฒนา มีการสร้างผู้นำได้



ตลอดเวลา ซึ่งทุกตัวแปรเป็นตัวแปรแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อตัวแปรแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในองค์ประกอบนี้ว่า “สร้างโอกาสการเป็นผู้นำ”

ตารางที่ 24 องค์ประกอบที่ 4

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
1	130	มีระบบปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานมากกว่าการควบคุมการปฏิบัติงาน	0.640
2	132	มีการประเมินความสำเร็จที่ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และความยืดหยุ่นขององค์การ	0.639
3	134	มีการประเมินความสำเร็จที่ขึ้นอยู่กับกระบวนการทั้งภายในและภายนอก	0.633
4	133	มีการประเมินความสำเร็จที่ขึ้นอยู่กับความร่วมมือและการเคารพซึ่งกันและกัน	0.610
5	131	มีการจัดการคุณภาพโดยรวมด้วยกลยุทธ์มีคุณภาพมีผลงานโดดเด่นและผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจ	0.576
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value)			5.879
ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร (% of variance)			4.387
ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative % of variance)			31.193

จากตารางที่ 24 พบว่า องค์ประกอบที่ 4 มีตัวแปรสำคัญบรรยายจำนวน 5 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือตัวแปรที่ 130, 132, 134, 133 และ 131 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.576 - 0.640 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 5.879 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percentage of variance) เท่ากับ 4.387 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative percentage of variance) เท่ากับ 31.193 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และเมื่อพิจารณาจากการจัดหมวดหมู่ของตัวแปรย่อยทั้งหมดในองค์ประกอบที่ 4 ส่วนใหญ่โดยภาพรวมตัวแปรจะเกี่ยวข้องกับ “การประเมินความสำเร็จ” คือ มีระบบปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน และมีการประเมินความสำเร็จ ซึ่งทุกตัวแปรเป็นตัวแปรแนว

ทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อตัวแปรแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในองค์ประกอบนี้ว่า “การประเมินความสำเร็จ”

ตารางที่ 25 องค์ประกอบที่ 5

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
1	119	มีการทำงานเป็นทีม ในบางกรณีอาจจะไม่มีครูผู้สอนอยู่ในทีมงาน อาจเป็นการจ้างคนภายนอกองค์การอื่นๆ	0.825
2	118	จัดให้มีผู้ชำนาญการจำนวนน้อยเพราะมีผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานหลัก	0.774
3	106	หัวหน้าทีมจะเปิดโอกาสให้สมาชิกทำงานได้อย่างเต็มที่โดยไม่มีการควบคุมบังคับ	0.509
4	114	มีระบบที่ทำให้บุคลากรตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของโรงเรียนในสิ่งที่ เป็นประโยชน์ต่อองค์การ	0.501
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value)			5.069
ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร (% of variance)			3.783
ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative % of variance)			34.977

จากตารางที่ 25 พบว่า องค์ประกอบที่ 5 มีตัวแปรสำคัญบรรยายจำนวน 4 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือตัวแปรที่ 119, 118, 106 และ 114 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.501 - 0.825 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 5.069 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percentage of variance) เท่ากับ 3.783 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative percentage of variance) เท่ากับ 34.977 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และเมื่อพิจารณาจากการจัดหมวดหมู่ของตัวแปรย่อยทั้งหมด ในองค์ประกอบที่ 5 ส่วนใหญ่โดยภาพรวมตัวแปรจะเกี่ยวข้องกับ “มีเอกภาพในการปฏิบัติหน้าที่” คือ มีการทำงานเป็นทีมโดยเปิดโอกาสให้สมาชิกทำงานได้อย่างเต็มที่ในการตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งทุกตัวแปรเป็นตัวแปรแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อตัวแปรแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในองค์ประกอบนี้ว่า “มีเอกภาพในการปฏิบัติหน้าที่”

ตารางที่ 26 องค์ประกอบที่ 6

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	72	มีการก่อตั้งขึ้นมาใหม่อย่างรวดเร็วตามความต้องการเมื่อใดก็ตามที่เกิดเหตุการณ์แวดล้อมขึ้นใหม่หรือตามวัตถุประสงค์ที่เกิดขึ้น	0.615
2	71	มีการประเมินทักษะของผู้นำและผู้อำนวยการโรงเรียนเพื่อให้สามารถระบุช่องว่างของทักษะและฝึกอบรมเพื่อช่วยขยายขีดความสามารถ	0.608
3	74	มีแนวทางการดำเนินงานที่เสมือนเข้มทิศบ่งบอกทิศทาง มีภาษาสำหรับการตีความของปัญหาและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมีการตรวจสอบความรู้สึกลดความไม่แน่นอนของบุคลากร	0.589
4	70	มีการประเมินทักษะของผู้นำและผู้อำนวยการโรงเรียนโดยการประเมินแบบ 360 องศา	0.551
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value)			4.930
ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร (% of variance)			3.679
ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative % of variance)			38.656

จากตารางที่ 26 พบว่า องค์ประกอบที่ 6 มีตัวแปรสำคัญบรรยายจำนวน 4 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือตัวแปรที่ 72, 71, 74 และ 70 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.551 - 0.615 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 4.930 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percentage of variance) เท่ากับ 3.679 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative percentage of variance) เท่ากับ 38.656 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และเมื่อพิจารณาจากการจัดหมวดหมู่ของตัวแปรย่อยทั้งหมดในองค์ประกอบที่ 6 ส่วนใหญ่โดยภาพรวมตัวแปรจะเกี่ยวข้องกับ “ทีมงานสร้างสรรค์” คือ มีการก่อตั้งทีมงานขึ้นมาใหม่อย่างรวดเร็ว และมีการประเมินทักษะของผู้นำและผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งทุกตัวแปรเป็นตัวแปรแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อตัวแปรแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในองค์ประกอบนี้ว่า “ทีมงานสร้างสรรค์”

ตารางที่ 27 องค์ประกอบที่ 7

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	61	ระบุถึงแนวทางการทำงานไว้อย่างกว้าง ๆ ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับใช้และตีความแนวทางนั้น ๆ ได้ตามความเหมาะสม	0.601
2	60	มีการสร้างแรงจูงใจที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมิใจจากการมีอำนาจในการตัดสินใจที่มีผลต่อองค์การ มีความรับผิดชอบ แลกเปลี่ยนทักษะร่วมกันและทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ	0.597
3	59	ทีมงานของโครงการมีความเอาใจใส่กับคำแนะนำทั้งภายในและภายนอกองค์การ	0.515
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value)			4.365
ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร (% of variance)			3.257
ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative % of variance)			41.914

จากตารางที่ 27 พบว่า องค์ประกอบที่ 7 มีตัวแปรสำคัญบรรยายจำนวน 3 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือตัวแปรที่ 60, 61 และ 59 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.515 - 0.601 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 4.365 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percentage of variance) เท่ากับ 3.257 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative percentage of variance) เท่ากับ 41.914 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และเมื่อพิจารณาจากการจัดหมวดหมู่ของตัวแปรย่อยทั้งหมดในองค์ประกอบที่ 7 ส่วนใหญ่โดยภาพรวมตัวแปรจะเกี่ยวข้องกับ “การสร้างแรงจูงใจ” คือ มีการระบุแนวทางการทำงานไว้อย่างกว้าง ๆ ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับใช้ได้ตามความเหมาะสม มีการสร้างแรงจูงใจที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมิใจจากการมีส่วนร่วมในงานนั้น ซึ่งทุกตัวแปรเป็นตัวแปรแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อตัวแปรแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในองค์ประกอบนี้ว่า “การสร้างแรงจูงใจ”

ตารางที่ 28 องค์ประกอบที่ 8

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	79	ผู้นำมีการบริหารจัดการแบบผู้ประกอบการ ผู้มีวิสัยทัศน์ ผู้รับ ความเสี่ยงและมีความแข็งแกร่ง	0.635
2	77	ผู้นำมีการปรับตัวเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนักแก้ปัญหา	0.603
3	78	ผู้นำมีการบริหารจัดการให้เกิดนวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย	0.602
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value)			4.084
ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร (% of variance)			3.047
ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative % of variance)			44.962

จากตารางที่ 28 พบว่า องค์ประกอบที่ 8 มีตัวแปรสำคัญบรรยายจำนวน 3 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือตัวแปรที่ 79, 77 และ 78 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.602 - 0.635 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 4.084 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percentage of variance) เท่ากับ 3.047 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative percentage of variance) เท่ากับ 44.962 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และเมื่อพิจารณาจากการจัดหมวดหมู่ของตัวแปรย่อยทั้งหมดในองค์ประกอบที่ 8 ส่วนใหญ่โดยภาพรวมตัวแปรจะเกี่ยวข้องกับ “การบริหารนวัตกรรม” คือ ผู้นำมีการนำเทคนิคทางการบริหารมาประยุกต์ใช้กับโรงเรียนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดความเสี่ยง มีการบริหารจัดการแบบผู้ประกอบการ ผู้มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นนักแก้ปัญหา ซึ่งทุกตัวแปรเป็นตัวแปรแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อตัวแปรแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในองค์ประกอบนี้ว่า “การบริหารนวัตกรรม”

ตารางที่ 29 องค์ประกอบที่ 9

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	36	มีวิธีการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การเฉพาะกิจโดย การวิเคราะห์องค์การที่เป็นแบบอย่างแล้วกำหนดวิธีการเปลี่ยนแปลง	0.707
2	35	มีวิธีการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การเฉพาะกิจโดยสำรวจ ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับองค์การในปัจจุบันและ องค์การที่ต้องการในอนาคต	0.676
3	34	มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นการคิดนอกกรอบ การรอบรู้ การคิดสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ และหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ	0.501
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value)			3.727
ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร (% of variance)			2.782
ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative % of variance)			47.744

จากตารางที่ 29 พบว่า องค์ประกอบที่ 9 มีตัวแปรสำคัญบรรยายจำนวน 3 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือตัวแปรที่ 36, 35 และ 34 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.501- 0.707 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 3.727 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percentage of variance) เท่ากับ 2.782 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative percentage of variance) เท่ากับ 47.744 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และเมื่อพิจารณาจากการจัดหมวดหมู่ของตัวแปรย่อยทั้งหมดในองค์ประกอบที่ 9 ส่วนใหญ่โดยภาพรวมตัวแปรจะเกี่ยวข้องกับ “การคิดนอกกรอบ” คือ มีวิธีการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การเฉพาะกิจโดยการวิเคราะห์องค์การที่เป็นแบบอย่างแล้วกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง สำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แล้วคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่และหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ซึ่งทุกตัวแปรเป็นตัวแปรแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อตัวแปรแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในองค์ประกอบนี้ว่า “การคิดนอกกรอบ”

ตารางที่ 30 องค์ประกอบที่ 10

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	48	มีการบริหารจัดการที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง มีระบบการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยระหว่างภายในกับภายนอกองค์กรให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด	0.656
2	50	มีการติดต่อสื่อสารและการเชื่อมโยงบุคคลและองค์การเข้าด้วยกันแบบไร้ขอบเขต	0.550
3	47	มีการสร้างทีมงานที่เน้นผลงานมากกว่าขั้นตอนกระบวนการหรือกฎระเบียบ ดังนั้น มาตรฐานการควบคุมพฤติกรรมกฎระเบียบหรือข้อบังคับจึงไม่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ	0.502
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value)			3.458
ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร (% of variance)			2.581
ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative % of variance)			50.325

จากตารางที่ 30 พบว่า องค์ประกอบที่ 10 มีตัวแปรสำคัญบรรยายจำนวน 3 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือตัวแปรที่ 48, 50 และ 47 ซึ่ง มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.502-0.656 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 3.458 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percentage of variance) เท่ากับ 2.581 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative percentage of variance) เท่ากับ 50.325 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยาย องค์ประกอบได้ดีที่สุด และเมื่อพิจารณาจากการจัดหมวดหมู่ของตัวแปรย่อยทั้งหมดในองค์ประกอบที่ 10 ส่วนใหญ่โดยภาพรวมตัวแปรจะเกี่ยวข้องกับ “ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย” คือ ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นเครื่องมือในการจัดการข้อมูลสารสนเทศ มีระบบเชื่อมโยงข้อมูลระหว่าง ภายในกับภายนอกองค์กร และใช้เครือข่ายเทคโนโลยี ซึ่งทุกตัวแปรเป็นตัวแปรแนวทางการบริหาร การศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อตัวแปรแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การ เฉพาะกิจ ในองค์ประกอบนี้ว่า “ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย”

ตารางที่ 31 องค์ประกอบที่ 11

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
1	4	ในระดับปฏิบัติการจัดให้ผู้เชี่ยวชาญทำงานเฉพาะเรื่องแก้ไขปัญหาแปลกใหม่ และแก้ปัญหาให้กับนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนโดยตรง	0.681
2	5	ในระดับปฏิบัติการจัดให้ผู้เชี่ยวชาญรับผิดชอบในการเสนอความคิดใหม่ ๆ มีความคิดสร้างสรรค์และมีนวัตกรรม ทำงานร่วมกันเป็นทีมตามสัญญาการจ้างงาน และทำงานร่วมกับบุคคลอื่นมาก	0.657
3	3	มีการแบ่งโครงสร้างองค์การออกเป็น 2 ประเภทคือระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร	0.566
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value)			3.353
ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร (% of variance)			2.502
ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative % of variance)			52.828

จากตารางที่ 31 พบว่า องค์ประกอบที่ 11 มีตัวแปรสำคัญบรรยายจำนวน 3 ตัวแปรเรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือตัวแปรที่ 4, 5 และ 3 ซึ่งมีน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.566 - 0.681 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 3.353 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percentage of variance) เท่ากับ 2.502 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative percentage of variance) เท่ากับ 52.828 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และเมื่อพิจารณาจากการจัดหมวดหมู่ของตัวแปรย่อยทั้งหมดในองค์ประกอบที่ 11 ส่วนใหญ่โดยภาพรวมตัวแปรจะเกี่ยวข้องกับ “สร้างคลังสมอง” คือ มีการสร้างเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ ที่ปรึกษา ซึ่งจะเป็นผู้เสนอแนวความคิดใหม่ ๆ ความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรม ซึ่งทุกตัวแปรเป็นตัวแปรแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อตัวแปรแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในองค์ประกอบนี้ว่า “การสร้างคลังสมอง”



ตารางที่ 32 องค์ประกอบที่ 12

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	9	มีการดำเนินงานโดยไม่ต้องมีการควบคุมสั่งการโดยตรงและไม่มี การดูแลอย่างใกล้ชิดจากรองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่ม งาน	0.742
2	10	จัดให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มงานมีบทบาทเป็น เพียงสมาชิกคนหนึ่งของโครงการที่ทำงานร่วมกันมีหน้าที่รับผิดชอบ ในการประสานงานซึ่งกันและกันเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าเป็น ผู้บริหาร/หัวหน้างาน	0.693
3	2	มีการดำเนินงานที่มีลักษณะเฉพาะกิจ แบบชั่วคราว หรือองค์การ แบบโครงการ ทีมงานหรือคณะกรรมการเฉพาะกิจ และยุบตัวเมื่อ ทำงานเสร็จสิ้นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว	0.579
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value)			3.200
ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร (% of variance)			2.388
ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative % of variance)			55.216

จากตารางที่ 32 พบว่า องค์ประกอบที่ 12 มีตัวแปรสำคัญบรรยายจำนวน 3 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือตัวแปรที่ 9, 10 และ 2 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.579 - 0.742 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 3.200 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percentage of variance) เท่ากับ 2.388 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative percentage of variance) เท่ากับ 55.216 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และเมื่อพิจารณาจากการจัดหมวดหมู่ของตัวแปรย่อยทั้งหมดในองค์ประกอบที่ 12 ส่วนใหญ่โดยภาพรวมตัวแปรจะเกี่ยวข้องกับ “ตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจ” คือ มีการดำเนินงานที่มีลักษณะเฉพาะกิจ แบบชั่วคราว หรือองค์การแบบโครงการ ทีมงานหรือคณะกรรมการเฉพาะกิจ และยุบตัวเมื่อทำงานเสร็จสิ้นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ซึ่งทุกตัวแปรเป็นตัวแปรแนวทางการบริหาร การศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อตัวแปรแนวทางการบริหารการศึกษาแบบ องค์การเฉพาะกิจ ในองค์ประกอบนี้ว่า “ตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจ”

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีองค์ประกอบ 12 องค์ประกอบ มีตัวแปรที่เป็นตัวแปรบรรยาย 60 ตัวแปร แสดงได้ดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 องค์ประกอบแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ขั้นที่ 2 หาแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ผู้วิจัยนำองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถาม เพื่อหาแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมในการให้ข้อมูลมากที่สุด จำนวน 7 คน ที่เป็นผู้บริหารระดับสูง และเป็นผู้มีความรู้ทางการบริหารการศึกษา เป็นการวิเคราะห์แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้วิจัยนำองค์ประกอบ จำนวน 12 องค์ประกอบ มีตัวแปร จำนวน 60 ตัวแปร

มารวบรวมเพื่อหาข้อคิดเห็นร่วมกัน แล้วจัดลำดับตามความถี่ของความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารการศึกษาของแต่ละองค์ประกอบ ผู้วิจัยจึงกำหนดจำนวนแนวทางในแต่ละรายการไว้ที่ 3 แนวทางเป็นอย่างน้อย ดังรายละเอียดในตารางที่ 33

ตารางที่ 33 ผลการหาแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ในองค์ประกอบที่ 1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

ประเด็นองค์ประกอบ	แนวทาง การบริหารที่ 1	แนวทาง การบริหารที่ 2	แนวทาง การบริหารที่ 3
1 ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงประสานใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกัน สร้างแรงจูงใจที่เพิ่มทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อองค์การทางอ้อม	ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมทีม	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจที่เพิ่มทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อองค์การ	ผู้บริหารมีสมรรถนะในการประสานระดมทรัพยากรและดึงการมีส่วนร่วม
2 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์มองไกลไปสู่อนาคต สามารถวิเคราะห์ระบบเพื่อวางแนวทางไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์สามารถคาดการณ์อนาคตได้ชัดเจนเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์และภาวะการแข่งขันได้ถูกต้อง	ผู้บริหารต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาวิสัยทัศน์อยู่เสมอ	มีการคัดเลือกบุคคลให้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ มีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 33 แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ในองค์ประกอบที่ 1  
การบริหารการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

ประเด็นองค์ประกอบ		แนวทางการการบริหารที่ 1	แนวทางการบริหารที่ 2	แนวทางการบริหารที่ 3
3	ผู้บริหารมีสมรรถนะ การบริหารการ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Managing continuous improvement)	ผู้บริหารมีสมรรถนะ การบริหาร การพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง(Managing continuous improvement)	มีการปรับปรุงผล การดำเนินงานจาก มาตรฐานเดิมที่มีอยู่ให้ ดีขึ้น	มีการนิเทศ ควบคุม กำกับติดตามผล การดำเนินงานให้ เป็นไปตามที่องค์การ ตั้งวัตถุประสงค์ไว้
4	ผู้บริหารมีสมรรถนะ ด้านการบริหาร นวัตกรรม (Managing innovation)	ผู้บริหารมีสมรรถนะ ด้านการบริหาร นวัตกรรม (Managing innovation)	ผู้บริหารจะต้องมี ทักษะการคิดที่ แตกต่างอย่าง สร้างสรรค์และ	ผู้บริหารใช้นวัตกรรม ในการนำองค์การอย่าง สร้างสรรค์และร่วมกับ สมาชิกในทีมใช้แนวคิด วิธีการ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง
5		ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง สามารถบริหาร การเปลี่ยนแปลงได้	มีการคัดเลือกสมาชิก ในองค์การที่พร้อมที่จะ เกิดการเปลี่ยนแปลง ตลอดเวลา ยอมรับ การเปลี่ยนแปลงและ ทิศทางใหม่ และ สามารถปรับตัวให้เข้า กับการเปลี่ยนแปลงได้	เปิดโอกาสให้สมาชิก ในองค์การเข้ามามีส่วน ร่วมในกระบวนการ เปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 33 แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ในองค์ประกอบที่ 1  
การบริหารการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

ประเด็นองค์ประกอบ	แนวทาง การบริหารที่ 1	แนวทาง การบริหารที่ 2	แนวทาง การบริหารที่ 3
6 ผู้บริหารมีสมรรถนะ การบริหารอนาคต (Managing the future)	ผู้บริหารมีสมรรถนะ การบริหารอนาคต (Managing the future)	ผู้บริหารจะต้องใฝ่ เรียนรู้อยู่อย่างต่อ เนื่องตลอดเวลา พร้อมเสมอที่จะ เปลี่ยนแปลงและ ปรับตัวให้ตอบสนอง กับความต้องการใน อนาคตข้างหน้า	วางกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ แผนงาน และจัดสรร ทรัพยากรเพื่อรองรับ กับปัจจัยต่างๆ ที่มี การเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งพัฒนา บุคลากรและกระตุ้น ให้เกิดนวัตกรรม
7 มีการบริหารจัดการ แบบบูรณาการ การทำงาน หลากหลายรูปแบบ เพื่อการตอบสนอง ได้อย่างรวดเร็วและ สร้างความน่าเชื่อถือ ให้แก่ผู้รับบริการทั้ง ภายในและภายนอก	มีการบูรณาการ การทำงานทั้งภายใน และภายนอกองค์การ ที่หลากหลายรูปแบบ	เป็นองค์การที่มี ความเป็นหุ้นส่วน	มีการแบ่งงานตาม ความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้านหรือตาม ทักษะของสมาชิกใน แนวนอน

ตารางที่ 33 แนวทางการการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ในองค์ประกอบที่ 1  
การบริหารการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

ประเด็นองค์ประกอบ	แนวทาง การบริหารที่ 1	แนวทาง การบริหารที่ 2	แนวทาง การบริหารที่ 3
8 มีการติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความโปร่งใส มีความสุจริตและตรวจสอบได้เพื่อความเป็นธรรมและเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย	มีการติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความโปร่งใส มีความสุจริตและตรวจสอบได้เพื่อความเป็นธรรมและเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย	มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	มีการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงาน
9 ผู้บริหารมีการติดตามอย่างควดการณ์ความต้องการปรับปรุงอย่างต่อเนื่งและหาวิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์	ผู้บริหารมีการติดตามปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและหาวิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์	กำหนดวิธีปฏิบัติสร้างเครื่องมือการติดตาม และระดมสมองจากสมาชิกในทีมหรือผู้เชี่ยวชาญ	มีการดำเนินงานอย่างอิสระและไม่หยุดนิ่ง มีการวางแผนการดำเนินงานและปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์
10 ผู้บริหารจะสื่อสารและยึดมั่นในสิ่งที่เป็นที่ยอมรับแล้วจัดลำดับความสำคัญ	ผู้บริหารจะสื่อสารและยึดมั่นในสิ่งที่เป็นที่ยอมรับแล้วจัดลำดับความสำคัญ	มีการประสานงานในรูปแบบปรึกษาหารือ	มีการกำหนดตัวชี้วัดของกลยุทธ์ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกคนในทีมงาน

ตารางที่ 33 แนวทางการการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ในองค์ประกอบที่ 1  
การบริหารการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

ประเด็นองค์ประกอบ		แนวทาง การบริหารที่ 1	แนวทาง การบริหารที่ 2	แนวทาง การบริหารที่ 3
11	ผู้บริหารมีการติดตาม อย่างต่อเนื่องเพื่อ การสร้างมาตรฐาน ใหม่	ผู้บริหารมี การติดตามอย่าง ต่อเนื่องเพื่อ การสร้างมาตรฐาน ใหม่	มีการประเมินที่ หลากหลายและ ต่อเนื่อง	ผู้บริหารและสมาชิก ในทีมสร้างข้อตกลง ร่วมกันในงานที่ต้อง ปฏิบัติ ให้เหมาะสม และสอดคล้องกับ ลักษณะของงาน ประเภทนั้น ๆ ทำให้ มองเห็นแนวทางใน การพัฒนาการ ปฏิบัติงานให้เกิดผล ได้มากขึ้น และ ช่วยให้มีการฝึกลง ตนเองให้เขาสู มาตรฐานได้
12	มีการบริหารจัดการที่ เป็นแบบพลวัตยืดหยุ่น ปรับตัวได้เพิ่มหรือลด หน่วยงานย่อยภายใน องค์การเฉพาะกิจได้	มีการบริหารจัดการ ที่เป็นแบบพลวัต ยืดหยุ่นปรับตัวได้ เพิ่มหรือลด หน่วยงานย่อย ภายในองค์การ เฉพาะกิจได้	เป็นองค์การที่มี การบริหารจัดการที่ ยืดหยุ่น	มีการบริหารจัดการ แบบพลวัต

ตารางที่ 33 แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ในองค์ประกอบที่ 1  
การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) (ต่อ)

ประเด็นองค์ประกอบ		แนวทาง การบริหารที่ 1	แนวทาง การบริหารที่ 2	แนวทาง การบริหารที่ 3
13	ผู้บริหารให้ดุลพินิจ อำนาจตัดสินใจที่ไม่ซ้ำ กันของแต่ละบุคคลและ เป็นอิสระซึ่งอำนาจของ แต่ละบุคคลหรือทีมงาน ขึ้นอยู่กับปัญหาที่จะ แก้ไขในเวลานั้น	ผู้บริหารกระจาย อำนาจการตัดสินใจ ให้แก่ทีมงานหรือ บุคคลซึ่งขึ้นอยู่กับ ปัญหาที่จะแก้ไขใน เวลานั้น	มีการกระจาย อำนาจการตัดสินใจ ให้กับทีมงานหรือ แต่ละบุคคล	เป็นองค์การที่มี ความเป็นอิสระ ปราศจาก การแทรกแซงทาง การเมือง





ตารางที่ 34 แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ในองค์ประกอบที่ 2  
กลยุทธ์การมีส่วนร่วมข้ามกลุ่มงาน

ประเด็นองค์ประกอบ		แนวทาง การบริหารที่ 1	แนวทาง การบริหารที่ 2	แนวทาง การบริหารที่ 3
1	มีการวางแผน การดำเนินงานหรือ จัดทำแผนกลยุทธ์ที่มี การปรับเปลี่ยนตาม สถานการณ์	มีการวางแผน การดำเนินงานหรือ จัดทำแผนกลยุทธ์ที่มี การปรับเปลี่ยนตาม สถานการณ์	มีการวิเคราะห์ อนาคตและคิดเชิง การแข่งขันที่มีระบบ การทำงานที่มี ความสามารถใน การปรับตัวสูง	การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ภายในและภายนอก องค์การ เพื่อกำหนด แนวทางใน การพัฒนาองค์การ
2	มีเป้าหมาย การปฏิบัติงานที่เน้น การสร้างนวัตกรรม เพื่อตอบสนอง ความต้องการหรือ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น อย่างกะทันหันได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล	มีเป้าหมาย การปฏิบัติงานที่เน้น การสร้างนวัตกรรม เพื่อตอบสนอง ความต้องการหรือ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น อย่างกะทันหันได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล	ผู้นำคอยสนับสนุน และทำเป็นตัวอย่าง ในการกล้าเสี่ยง กล้าริเริ่ม	ผู้นำสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงและ สนับสนุนให้กล้าคิด กล้าทำ กล้าเรียนรู้ ในสิ่งที่ถูกต้อง

ตารางที่ 34 แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ในองค์ประกอบที่ 2  
กลยุทธ์การมีส่วนร่วมข้ามกลุ่มงาน (ต่อ)

ประเด็นองค์ประกอบ	แนวทาง การบริหารที่ 1	แนวทาง การบริหารที่ 2	แนวทาง การบริหารที่ 3
3 มีการจัดลำดับ ความสำคัญของ ความต้องการแล้ว กำหนดภาระงาน โดยคำนึงถึง ผลประโยชน์ ส่วนรวมเป็นสำคัญ	มีการจัดลำดับ ความสำคัญของ ความต้องการโดยให้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ มีส่วนร่วมในการหา ฉันทามติเพื่อลด โอกาสในการมองข้าม แนวคิดหรือกลวิธีใน การดำเนินงานและ ลดโอกาสที่จะเกิด ความซ้ำซ้อนของ การดำเนินกิจกรรม แล้วกำหนดภาระงาน โดยคำนึงถึง ผลประโยชน์ส่วนรวม เป็นสำคัญ	มีการจัดลำดับ ความสำคัญของ นโยบายต้นสังกัด โดยพิจารณาจาก ความเหมาะสม ความสอดคล้อง ความเป็นไปได้ และผลกระทบ	มีการพิจารณาบริบท ต่าง ๆ เช่น ทรัพยากร ที่มี ขอบเขตหรือจุด มุ่งเน้น หลักการ/ เหตุผลและประโยชน์ ที่คาดหวัง และเก็บ ข้อมูลอย่างเป็นระบบ
4 มีการกำหนด ตัวชี้วัดของกลยุทธ์ ที่เกิดจากการมี ส่วนร่วมของทุกคน ในทีมงานที่มี มุมมองทั้งภายใน และภายนอกมี แนวคิดและทัศนคติ ที่กว้างขวาง	มีการกำหนดตัวชี้วัด ของกลยุทธ์ที่เกิดจาก มีส่วนร่วมของทุกคน ในทีมงาน	การจัดทำแผนกลยุทธ์ ต้องรองรับหรือ สามารถปรับเปลี่ยนได้ ตามการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อม	มีการอบรมให้ความรู้ ทักษะและ ประสบการณ์แก่ สมาชิกในทีมเพื่อ การมีส่วนร่วมใน การปฏิบัติงานไปสู่ ความสำเร็จได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

ตารางที่ 34 แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ใน องค์ประกอบที่ 2  
กลยุทธ์การมีส่วนร่วมข้ามกลุ่มงาน (ต่อ)

ประเด็นองค์ประกอบ		แนวทาง การบริหารที่ 1	แนวทาง การบริหารที่ 2	แนวทาง การบริหารที่ 3
5	มีจุดเน้นที่สำคัญ คือผู้เรียนเป็น ศูนย์กลางซึ่งถือว่าเป็นบุคคลที่มีความต้องการและความปรารถนาที่ไม่ซ้ำกัน	มีจุดเน้นที่สำคัญคือ ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งถือว่าเป็นบุคคลที่มีความต้องการและความปรารถนาที่ไม่ซ้ำกัน	มีการบริหารที่เน้นให้ เกิดคุณภาพเป็นที่ พึงพอใจและระดม ทรัพยากรมาใช้ให้เกิด ประโยชน์สูงสุด	สร้างบรรยากาศ การบริหารแบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครองและผู้นำ ชุมชนมีส่วนร่วมใน การวางแผนพัฒนา คุณภาพสถานศึกษา
6	มีการกำหนด เป้าหมายที่จะทำได้ สำเร็จซึ่ง ผู้ปฏิบัติงานยึดถือ นโยบายเดียวกันใน การมุ่งสู่เป้าหมาย	มีการกำหนด เป้าหมายที่จะทำได้ สำเร็จซึ่งผู้ปฏิบัติงาน ยึดถือนโยบาย เดียวกันในการมุ่งสู่ เป้าหมาย	มีการกำหนด เป้าหมายที่จะทำได้ สำเร็จซึ่งผู้ปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการ กำหนดนโยบายและ ยึดถือนโยบาย เดียวกันในการมุ่งสู่ เป้าหมาย	ให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วน ร่วมในการกำหนด นโยบาย เสนอ นโยบายได้ แต่ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจ ความเหมาะสม

ตารางที่ 34 แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ในองค์ประกอบที่ 2  
กลยุทธ์การมีส่วนร่วมข้ามกลุ่มงาน (ต่อ)

ประเด็นองค์ประกอบ		แนวทาง การบริหารที่ 1	แนวทาง การบริหารที่ 2	แนวทาง การบริหารที่ 3
7	มีการกำหนดทิศทาง ของกลยุทธ์และมีการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	มีการกำหนด ทิศทางของกลยุทธ์ โดยเป้าหมาย ไม่เปลี่ยนแปลง	มีการปรับเปลี่ยน กลยุทธ์ตาม สถานการณ์แวดล้อม โดยวิเคราะห์และ ประเมิน สภาพแวดล้อมเพื่อ คิดค้นแนวทาง การดำเนินงานให้ สอดคล้องกับ สถานการณ์	มีความสามารถในการ กำหนดแนวทาง ที่ดีที่สุด ภายใต้ สถานะต่างๆ เพื่อ บรรลุเป้าหมายที่ ต้องการ
8	มีวิสัยทัศน์ที่มีความ ชัดเจนเหมาะสมกับ แผนกลยุทธ์สำหรับ การปฏิรูปข้ามกลุ่ม งานโดยใช้กิจกรรม ในปัจจุบันเป็นสิ่ง รับประกันคุณภาพ ของวิสัยทัศน์	มีวิสัยทัศน์ที่มี ความชัดเจน เหมาะสมกับแผน กลยุทธ์สำหรับ การปฏิรูปข้าม กลุ่มงาน	ใช้กิจกรรมในปัจจุบัน เป็นสิ่งรับประกัน คุณภาพของวิสัยทัศน์	กระตุ้นให้บุคลากร ปฏิบัติได้ตรงตาม ทิศทางขององค์การ

ตารางที่ 34 แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ในองค์ประกอบที่ 2  
กลยุทธ์การมีส่วนร่วมข้ามกลุ่มงาน (ต่อ)

ประเด็นองค์ประกอบ	แนวทาง การบริหารที่ 1	แนวทาง การบริหารที่ 2	แนวทาง การบริหารที่ 3
9 มีการวางแผนในระยะยาว ที่เกี่ยวกับการเจริญเติบโต ของนวัตกรรมและ การปรับตัวเชิงรุก รวมทั้ง การแข่งขัน	มีการวางแผนใน ระยะยาวที่ เกี่ยวกับการ เจริญเติบโตของ นวัตกรรมและ การปรับตัวเชิงรุก รวมทั้งการแข่งขัน	มีการวาง วัตถุประสงค์ การกำหนด เป้าหมาย การสร้างกลยุทธ์ และการตัดสินใจ สรรหาแนวทาง ในการดำเนิน กิจกรรม เพื่อให้ องค์การสามารถ บรรลุ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ ต้องการได้อย่าง มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล	การจัดการ ความสัมพันธ์ของ กิจกรรมและบุคคลใน องค์การให้มี ความเหมาะสม

ตารางที่ 34 แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ในองค์ประกอบที่ 2  
กลยุทธ์การมีส่วนร่วมข้ามกลุ่มงาน (ต่อ)

ประเด็นองค์ประกอบ	แนวทาง การบริหารที่ 1	แนวทาง การบริหารที่ 2	แนวทาง การบริหารที่ 3
10 จัดทำกลยุทธ์ให้มีคุณภาพ โดยจัดกิจกรรมที่มี ลักษณะท้าทายและมี ความสุข มีมาตรฐาน การปฏิบัติงานใหม่ การคาดการณ์ ความต้องการ การมี ส่วนร่วมในการพัฒนา อย่างต่อเนื่องและการใช้ วิธีการแก้ปัญหาที่ สร้างสรรค์	มีการจัดทำกลยุทธ์ ให้มีคุณภาพโดย จัดกิจกรรมที่มี ลักษณะท้าทาย และมีความสุข มีมาตรฐาน การปฏิบัติงานใหม่ การคาดการณ์ ความต้องการ การมีส่วนร่วมใน การพัฒนาอย่าง ต่อเนื่องและการใช้ วิธีการแก้ปัญหาที่ สร้างสรรค์	มีการเลือกวิธีการ ทำงานที่ดีที่สุดสู่ จุดหมายปลายทาง อย่างมีทิศทางที่ เหมาะสม สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมของ องค์การ ตอบสนองวิธีการสู่ จุดหมายปลายทาง ระดับนโยบาย สามารถดำเนินการ ได้ประสบ ความสำเร็จ นำไป ปฏิบัติได้จริง	มีการแสดงทิศทาง หรือจุดเน้น การปฏิบัติงานหรือ กิจกรรม และ การระดมความคิด จากผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย

ตารางที่ 35 แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ในองค์ประกอบที่ 3  
สร้างโอกาสการเป็นผู้นำ

ประเด็นองค์ประกอบ	แนวทาง การบริหารที่ 1	แนวทาง การบริหารที่ 2	แนวทาง การบริหารที่ 3
1 มีการสร้างวัฒนธรรม ประชาธิปไตย	มีการสร้างวัฒนธรรม ประชาธิปไตย	มีการบริหารเพื่อ ผลประโยชน์ ร่วมกันทำให้ สามารถอยู่ร่วมกัน ได้อย่างปกติสุข เป็นการร่วมคิด ร่วมสร้าง เพื่อรักษา สิทธิในด้านต่างๆ โดยผ่าน กระบวนการบริหาร มีกฎเกณฑ์ ระเบียบ แบบแผนเป็น เครื่องมือควบคุม และตรวจสอบ การบริหาร	มีวิธีการปฏิบัติงานที่ บุคคลต้องมีส่วนร่วม ในกระบวนการต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่ง ข้อสรุปที่เป็นที่ ยอมรับและส่งผลให้ เกิดการพัฒนา คุณภาพขององค์การ
2 มีการใช้ความพึงพอใจ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาเป็นแรงผลักดันใน การเพิ่มประสิทธิภาพ การทำงาน	มีการใช้ความพึงพอใจ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาเป็นแรงผลักดันใน การเพิ่มประสิทธิภาพ การทำงาน	การกำหนดวิธี ปฏิบัติของบุคลากร เพื่อให้ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วน เสียมีความพึงพอใจ	มีการติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงาน โดยมี ตัวชี้วัดเชื่อมโยงกับ แรงจูงใจ หรือ ความก้าวหน้าใน หน้าที่การงาน

ตารางที่ 35 แนวทางการการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ในองค์ประกอบที่ 3  
สร้างโอกาสการเป็นผู้นำ (Opportunity Enhancement for leader) (ต่อ)

ประเด็นองค์ประกอบ	แนวทาง การบริหารที่ 1	แนวทาง การบริหารที่ 2	แนวทาง การบริหารที่ 3
3 มีการประเมินความสำเร็จ โดยพิจารณาจาก นวัตกรรมมีความคิด สร้างสรรค์ใน การแก้ไข ปัญหา มีทรัพยากร การผลิตใหม่ การสร้าง ตลาดใหม่ ผู้เรียนใหม่ และโอกาสใหม่ ๆ	มีการประเมิน ความสำเร็จโดย พิจารณาจาก นวัตกรรมมีความคิด สร้างสรรค์ใน การแก้ไขปัญหา มีทรัพยากรการผลิต ใหม่ การสร้างตลาด ใหม่ ผู้เรียนใหม่ และ โอกาสใหม่ ๆ	มีการกำหนด วัตถุประสงค์หรือ ผลลัพธ์ที่องค์การ ต้องการ	มีเครื่องมือที่ใช้วัด และประเมินผล การดำเนินงานใน ด้านต่าง ๆ เพื่อ สะท้อน ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลใน การทำงานของ องค์การ
4 มีรูปแบบระบบเปิดหรือ วัฒนธรรมการพัฒนา	มีรูปแบบระบบเปิด หรือวัฒนธรรม การ พัฒนา	มีความยืดหยุ นและตอบสนอง การเปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลา	สร้างบรรยากาศให้ บุคลากรมี ความรู้สึกรับ อันหนึ่งอันเดียวกัน
5 บุคลากรทุกคนมีโอกาส เป็นผู้บริหารหรือผู้นำซึ่ง จะถูกผลักดันขึ้นมาตาม ความเหมาะสมของงาน และสถานการณ์	เปิดโอกาสให้ บุคลากรทุกคนมี โอกาสเป็นผู้นำ ซึ่งจะถูกผลักดัน ขึ้นมาตาม ความเหมาะสมของ งานและสถานการณ์	มีการพัฒนา บุคลากรที่ สอดคล้องกับ เป้าหมายของ องค์การและมี ความเชี่ยวชาญ ตามวิชาชีพใน องค์การจน สามารถกลายมา เป็นผู้นำได้	มีการกระจาย ความเป็นผู้นำโดย การสร้างเริ่มภาวะ ผู้นำให้แก่สมาชิก ในองค์การใน การทำหน้าที่เป็น ผู้นำในโครงการ/ กิจกรรม หรืองาน ตามนโยบายที่ สำคัญ ๆ



ตารางที่ 35 แนวทางการการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ในองค์ประกอบที่ 3  
สร้างโอกาสการเป็นผู้นำ (ต่อ)

ประเด็นองค์ประกอบ	แนวทาง การบริหารที่ 1	แนวทาง การบริหารที่ 2	แนวทาง การบริหารที่ 3
6 มีการขับเคลื่อน ค่านิยมเพื่อให้อยู่ใน ระดับแนวหน้าของ องค์ความรู้ใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการ ใหม่ และโอกาสใหม่ ๆ	มีการขับเคลื่อนค่านิยม เพื่อให้อยู่ในระดับ แนวหน้าขององค์ความรู้ ใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ และโอกาส ใหม่ ๆ	ส่งเสริมให้มี วัฒนธรรมแห่ง การเรียนรู้ รับผิดชอบต่อ สิ่งใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ และปรับ สภาพแวดล้อมใน การทำงาน ส่งเสริม ให้บุคลากรมี ความสุขกับ การทำงานและเอื้อ ต่อการเรียนรู้ ทำสิ่ง ใหม่ ๆ ให้องค์กร	ส่งผู้เชี่ยวชาญ ภายในองค์การไป ศึกษาดูงานและ นำผู้เชี่ยวชาญจาก ภายนอกเข้าสู่ องค์การ

ตารางที่ 36 แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ในองค์ประกอบที่ 4  
การประเมินความสำเร็จ

ประเด็นองค์ประกอบ		แนวทาง การบริหารที่ 1	แนวทาง การบริหารที่ 2	แนวทาง การบริหารที่ 3
1	มีระบบปรับปรุง ประสิทธิภาพการทำงาน มากกว่าการควบคุม การปฏิบัติงาน	มีระบบปรับปรุง ประสิทธิภาพ การ ทำงานมากกว่า การควบคุม การ ปฏิบัติงาน	ออกแบบวิธีการ ทำงาน (Designing) โดย นำทฤษฎีหรือ แนวคิดไปสู่ การปฏิบัติ	มีเป้าหมายที่ ชัดเจนและท้าทาย ในการปรับปรุง พัฒนา ประสิทธิภาพ การทำงาน
2	มีการประเมิน ความสำเร็จที่ขึ้นอยู่กับ วิสัยทัศน์และความ ยืดหยุ่นขององค์การ	มีการประเมิน ความสำเร็จที่ขึ้นอยู่กับ วิสัยทัศน์และความ ยืดหยุ่นขององค์การ	มีการประเมิน ความสำเร็จที่ สอดคล้องกับ เป้าหมายที่วางไว้	มีตัวชี้วัดที่บ่งชี้ว่า ต้องการให้ องค์การเป็น อย่างไร
3	มีการประเมิน ความสำเร็จที่ขึ้นอยู่กับ การบูรณาการทั้งภายใน และภายนอก	มีการประเมิน ความสำเร็จที่ขึ้นอยู่กับ การบูรณาการทั้ง ภายในและภายนอก องค์การ	มีการสำรวจ ความต้องการของ นักเรียน ผู้ปกครองและ ชุมชน เพื่อกำหนด นโยบาย ยุทธศาสตร์ ทิศทางและ การจัดทำ แผนปฏิบัติการ กำหนดตัวบ่งชี้ ความสำเร็จ และ เป้าหมายร่วมกัน	วางระบบ การบริหารงาน แบบบูรณาการ และระบบ การดำเนินงานที่มี ความยืดหยุ่น คล่องตัว

ตารางที่ 36 แนวทางการการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ในองค์ประกอบที่ 4  
การประเมินความสำเร็จ

ประเด็นองค์ประกอบ		แนวทาง การบริหารที่ 1	แนวทาง การบริหารที่ 2	แนวทาง การบริหารที่ 3
4	มีการประเมิน ความสำเร็จที่ ขึ้นอยู่กับมีส่วนร่วม ร่วมและการเคารพ ซึ่งกันและกัน	มีการประเมิน ความสำเร็จที่ขึ้นอยู่กับ การมีส่วนร่วม และการเคารพซึ่ง กันและกัน	เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจ การดำเนินงาน การรักษาผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมใน การประเมินผล	ให้ความเคารพสิทธิ ของกันและกัน โดย ไม่ละเมิดสิทธิ เสรีภาพของผู้อื่น เช่น การแสดง ความคิดเห็น การยอมรับฟัง ความคิดเห็นของ ผู้อื่น เป็นต้น
5	มีการจัดการ คุณภาพโดยรวม ด้วยกลยุทธ์มี คุณภาพมีผลงาน โดดเด่นและ ผู้ใช้บริการมี ความพึงพอใจ	มีการจัดการ คุณภาพโดยรวม ด้วยกลยุทธ์มี คุณภาพมีผลงาน โดดเด่นและ ผู้ใช้บริการมี ความพึงพอใจ	มีการปรับปรุง กระบวนการทั้งหมด ตั้งแต่ต้นจนจบอย่าง ต่อเนื่อง กล้าตัดสินใจ ปรับปรุง และ เปลี่ยนแปลง	ทุกคนในองค์การมี ส่วนร่วมใน การพัฒนาองค์การ โดยผู้ที่ลงมือปฏิบัติ จะเป็นผู้ที่รู้ปัญหา และช่วยเสนอแนะ วิธีการแก้ไขปัญหาคือ ดีที่สุด

ตารางที่ 37 แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ในองค์ประกอบที่ 5  
เอกภาพในการปฏิบัติหน้าที่

ประเด็นองค์ประกอบ	แนวทาง การบริหารที่ 1	แนวทาง การบริหารที่ 2	แนวทาง การบริหารที่ 3	
1	มีการทำงานเป็นทีมใน บางกรณีอาจจะไม่มี ครูผู้สอนอยู่ในทีมงาน อาจเป็นการจ้างคน ภายนอกองค์การอื่นๆ	มีการทำงานเป็นทีม ในบางกรณีอาจจะไม่มี ครูผู้สอนอยู่ใน ทีมงานอาจเป็น การจ้างคนภายนอก องค์การอื่นๆ	มีการดำเนินงานได้ หลายรูปแบบ อาทิ รูปแบบผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ควบคุมอย่าง เป็นอิสระ รูปแบบที่ ขึ้นอยู่กับการทำงาน เป็นทีมสหสาขา วิชาชีพ ทีมงาน เฉพาะกิจ ทีม ผู้บริหารบูรณาการ ทีมข้ามกลุ่มงาน หรือทีมข้ามองค์การ ทีมงานเสมือน คณะกรรมการ เฉพาะกิจ.	มีการร่วมกัน เพียงชั่วคราวของ ผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจากงานมี ความซับซ้อน และทำให้ได้ ผลิตภัณฑ์และ บริการที่แปลกใหม่ ทันต่อเหตุการณ์ และสามารถ เปลี่ยนแปลงได้ ตามความต้องการ ของผู้เรียน
2	จัดให้มีผู้ชำนาญการ จำนวนน้อยเพราะมี ผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิค เข้ามามีส่วนร่วมใน การดำเนินงานหลัก	จัดให้มีผู้ชำนาญการ จำนวนน้อยเพราะมี ผู้เชี่ยวชาญทาง เทคนิคเข้ามามี ส่วนร่วมใน การดำเนินงานหลัก	ในระดับปฏิบัติการ จัดให้ผู้เชี่ยวชาญ ทำงานเฉพาะเรื่อง และแก้ไขปัญหา แปลกใหม่	ในระดับ ปฏิบัติการจัดให้ ผู้เชี่ยวชาญทำงาน ร่วมกันในทีม รับผิดชอบใน การเสนอความคิด ใหม่ๆ มีความคิด สร้างสรรค์และมี นวัตกรรม

ตารางที่ 37 แนวทางการการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ในองค์ประกอบที่ 5  
เอกภาพในการปฏิบัติหน้าที่ (ต่อ)

ประเด็นองค์ประกอบ	แนวทาง การบริหารที่ 1	แนวทาง การบริหารที่ 2	แนวทางการ บริหารที่ 3
3 หัวหน้าที่มีจะเปิด โอกาสให้สมาชิกทำงาน ได้อย่างเต็มที่โดยไม่มี การควบคุมบังคับ	หัวหน้าที่มีจะเปิด โอกาสให้สมาชิก ทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยไม่มี การควบคุม บังคับ	เปิดโอกาสให้ ผู้ปฏิบัติงาน ดำเนินงานได้อย่าง อิสระแต่ไม่ก้าวล่วง ดุลพินิจของผู้บริหาร	เปิดโอกาสให้ ผู้ปฏิบัติงานมี อิสระทางความคิด แต่อยู่ภายใต้ กฎระเบียบ
4 มีระบบที่ทำให้บุคลากร ตอบสนองต่อ วัตถุประสงค์ของ โรงเรียนในสิ่งที่ เป็น ประโยชน์ต่อองค์การ	มีระบบที่ทำให้ บุคลากรตอบสนองต่อ วัตถุประสงค์ของ โรงเรียนในสิ่งที่ เป็น ประโยชน์ต่อองค์การ	มีการประเมินผล การปฏิบัติงานที่เน้น ผลลัพธ์ใน การปฏิบัติงาน ยึดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ขององค์การ และมีส่วนร่วม ผู้บริหารใน การกำหนดเป้าหมาย งาน	มีระบบการให้ รางวัลหรือ ค่าตอบแทนที่ ขึ้นอยู่กับผลงาน ได้มาตรฐานหรือ สูงกวามาตรฐาน

ตารางที่ 38 แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ในองค์ประกอบที่ 6  
ทีมงานสร้างสรรค์

ประเด็นองค์ประกอบ	แนวทาง การบริหารที่ 1	แนวทาง การบริหารที่ 2	แนวทาง การบริหารที่ 3
1 มีการก่อตั้งขึ้นมาใหม่ อย่างรวดเร็วตาม ความต้องการเมื่อใด ก็ตามที่เกิดเหตุการณ์ แวดล้อมขึ้นใหม่หรือ ตามวัตถุประสงค์ที่ เกิดขึ้น	ทีมงานการก่อตั้ง ขึ้นมาใหม่อย่าง รวดเร็วตาม ความต้องการเมื่อใดก็ ตามที่เกิดเหตุการณ์ แวดล้อมขึ้นใหม่หรือ ตามวัตถุประสงค์ที่ เกิดขึ้น	สร้างทีมงานที่มี ผู้เชี่ยวชาญ หลากหลายสาขามา ทำงานร่วมกันอย่าง อิสระ เป็น การชั่วคราว โดย ไม่คำนึงถึงตำแหน่ง หน้าที่	เปิดโอกาสให้สมาชิก ทุกคนในทีมงานมี โอกาสแสดง ความคิดเห็นและมี การปฏิบัติงานตาม แนวความคิดที่ สร้างสรรค์
2 มีการประเมินทักษะ ของผู้นำและ ผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อให้สามารถระบุ ช่องว่างของทักษะ และฝึกอบรมเพื่อ ช่วยขยายขีด ความสามารถ	มีการประเมินทักษะ ของผู้นำและ ผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อนำผลการประเมิน ไปใช้จัดการฝึกอบรม พัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ	มีการประเมินทักษะ ของผู้นำและ ผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อให้สามารถสร้าง ผลงานได้โดดเด่นกว่า บุคคลอื่นๆ ในองค์กร	มีการสร้างทีมงานที่ มีลักษณะเป็นแบบ ชั่วคราว ในระยะ สั้น ๆ หรือ ระยะเวลาที่จำกัด เพื่อการแก้ปัญหา เป็นเรื่อง ๆ อย่าง สร้างสรรค์ให้เห็นผล โดยรวดเร็ว หรือ จนกว่าเป้าหมาย หรือภารกิจจะ ประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 38 แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ในองค์ประกอบที่ 6  
ทีมงานสร้างสรรค์ (ต่อ)

ประเด็นองค์ประกอบ		แนวทาง การบริหารที่ 1	แนวทาง การบริหารที่ 2	แนวทาง การบริหารที่ 3
3	มีแนวทาง การดำเนินงานที่เสมือน เข็มทิศ บ่งบอกทิศทาง มีภาษาสำหรับ การตีความของปัญหา และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมี การตรวจสอบความรู้สึก และลดความไม่แน่นอน ของบุคลากร	มีแนวทาง การดำเนินงานที่ เสมือนเข็มทิศ บ่งบอกทิศทาง มีภาษาสำหรับ การตีความของ ปัญหาและเหตุการณ์ ที่เกิดขึ้นมี การตรวจสอบ ความรู้สึกและลด ความไม่แน่นอนของ บุคลากร	มียุทธศาสตร์และ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	มีการบริหาร ยุทธศาสตร์ที่ ประกอบไปด้วย การตัดสินใจและ การดำเนินการใน การกำหนด ยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) นำ ยุทธศาสตร์ไป ปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการประเมินผล ยุทธศาสตร์ (Strategy Evaluation)
4	มีการประเมินทักษะของ ผู้นำและผู้อำนวยการ โรงเรียนโดย การดำเนินการแบบ 360 องศา	มีการประเมินทักษะ ของผู้นำและ ผู้อำนวยการโรงเรียน แบบ 360องศา เพื่อ การเลื่อนตำแหน่ง หรือการจัดวางบุคคล เข้าสู่ตำแหน่ง	มีการประเมินทักษะ ของผู้นำและ ผู้อำนวยการโรงเรียน แบบ 360องศา	มีการสรรหา ผู้เชี่ยวชาญอย่าง เหมาะสมและ มีกระบวนการ ทำงานที่คล่องตัว ส่งผลให้มี ประสิทธิภาพและ เกิดประสิทธิผล

ตารางที่ 39 แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ในองค์ประกอบที่ 7  
การสร้างแรงจูงใจ

ประเด็นองค์ประกอบ		แนวทาง การบริหารที่ 1	แนวทาง การบริหารที่ 2	แนวทาง การบริหารที่ 3
1	ระบุถึงแนวทางการทำงานไว้อย่างกว้างๆ ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับใช้และตีความแนวทางนั้นๆ ได้ตามความเหมาะสม	กำหนดแนวทางในยุทธศาสตร์ใน การยกระดับคุณภาพอย่างกว้าง ๆ ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับใช้ได้ตามความเหมาะสม	มีการสร้างแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดงานใหม่ แนวการปฏิบัติใหม่ และความสำเร็จของงานโดยมุ่งงานเป็นหลัก(Achievement Orientation)	มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ปฏิบัติงานหรือลดขั้นตอนให้ให้รวดเร็ว และกระชับมากขึ้น
2	มีการสร้างแรงจูงใจที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมิใจจากการมีอำนาจในการตัดสินใจที่มีผลต่อองค์การมีความรับผิดชอบแลกเปลี่ยนทักษะร่วมกันและทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ	มีการสร้างแรงจูงใจที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมิใจจากการกระจายอำนาจในการตัดสินใจของผู้อำนวยความสะดวกโรงเรียนไปยังผู้ปฏิบัติงาน	มีการสร้างแรงจูงใจที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมิใจในการแลกเปลี่ยนทักษะร่วมกันและทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ	มีกระบวนการคัดเลือก การประเมินผล การปฏิบัติงาน และการให้รางวัลหรือผลตอบแทน
3	ทีมงานของโครงการมีความเอาใจใส่กับคำแนะนำทั้งภายในและภายนอกองค์การ	ทีมงานโครงการมีความเอาใจใส่กับคำแนะนำทั้งภายในและภายนอกองค์การ	สร้างบรรยากาศให้ทีมงานของโครงการมีความมุ่งมั่นและมีขวัญกำลังใจ	เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงความคิดเห็น



ตารางที่ 40 แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ในองค์ประกอบที่ 8  
การบริหารนวัตกรรม

ประเด็นองค์ประกอบ		แนวทาง การบริหารที่ 1	แนวทาง การบริหารที่ 2	แนวทาง การบริหารที่ 3
1	ผู้นำมีการบริหาร จัดการแบบ ผู้ประกอบการ ผู้มี วิสัยทัศน์ ผู้รับ ความเสี่ยง และมี ความแข็งแกร่ง	ผู้นำมีการบริหาร จัดการแบบ ผู้ประกอบการ ผู้ มีวิสัยทัศน์ ผู้รับ ความเสี่ยง และ มีความแข็งแกร่ง	ผู้นำมีการบริหาร จัดการด้วยตนเอง เป็นโค้ชของทีมและ มีการอำนวยความสะดวกอย่าง ต่อเนื่อง	ผู้นำต้องประพฤติ ปฏิบัติเสมือนกำลังทำ ธุรกิจของตนเอง คอย มองหาความคิดและ โอกาส และพร้อมที่ จะก้าวออกไปรับ เข้ามาเพื่อสร้างสรรค์ ประโยชน์ให้กับ องค์การ
2	ผู้นำมีการปรับตัวเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และนักแก้ปัญหา	ผู้นำมีการปรับตัวเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นนักแก้ปัญหา	ผู้นำมีความคิด ทำทลายและมีภาวะ ผู้นำ	ผู้นำมีการบริหาร จัดการโดยใช้การวิจัย เป็นฐาน
3	ผู้นำมีการบริหาร จัดการให้เกิด นวัตกรรมและ ผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย	ผู้นำมีการบริหาร จัดการให้เกิด นวัตกรรมและ ผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย	มีอิสระในงาน การออกแบบ กำหนดทิศทาง ขั้นตอนการทำงาน เพื่อนำไปสู่ เป้าหมาย ความสำเร็จในงาน	เปิดโอกาสให้สมาชิก ได้ใช้ความคิด เชื่อใน ความคิดนั้น เกิดเป็น ภาพแห่งความสำเร็จ ในการทำงาน โดย ผู้บริหารหรือผู้นำมี หน้าที่เสริมสร้างพลัง อำนาจและให้ข้อมูล ย้อนกลับอย่าง เหมาะสม

ตารางที่ 41 แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ในองค์ประกอบที่ 9  
การคิดนอกรอบ

ประเด็นองค์ประกอบ		แนวทาง การบริหารที่ 1	แนวทาง การบริหารที่ 2	แนวทาง การบริหารที่ 3
1	มีวิธีการเริ่มต้น การเปลี่ยนแปลงเป็น องค์การเฉพาะกิจโดย การวิเคราะห์องค์การที่ เป็นแบบอย่างแล้ว กำหนดวิธีการ เปลี่ยนแปลง	มีวิธีการเริ่มต้น การ เปลี่ยนแปลงเป็น องค์การเฉพาะกิจโดย การวิเคราะห์องค์การที่ เป็นแบบอย่างแล้ว กำหนดกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลง	มีการบริหาร จัดการแบบ บูรณาการ การทำงาน หลากหลาย รูปแบบ	ส่งเสริมให้สมาชิก ในทีมได้มีโอกาส แสดงความคิดเห็น ที่แตกต่างจากผู้อื่น โดยเป็นความคิดใน เชิงบวก
2	มีวิธีการเริ่มต้น เปลี่ยนแปลงเป็น องค์การเฉพาะกิจโดย สำรวจความคิดเห็นของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ เกี่ยวข้องกับองค์การใน ปัจจุบันและองค์การที่ ต้องการในอนาคต	มีวิธีการเริ่มต้น เปลี่ยนแปลงเป็น องค์การเฉพาะกิจโดย สำรวจความคิดเห็น ของผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย ที่เกี่ยวกับ องค์การในปัจจุบัน และองค์การที่ ต้องการในอนาคต	เปิดโอกาสให้ ทีมงานมีส่วนร่วม ในการแสดง ความคิดเห็น อภิปรายและ สะท้อนกลับเพื่อ สร้างกระบวนการที่ ใหม่	จัดโครงสร้างที่มี ชีวิต รูปแบบ แมทริกซ์ มี ความยืดหยุ่นใน การปรับตัว คล่องตัว และเน้น นวัตกรรม
3	มีวิธีการปฏิบัติที่เป็น การคิดนอกรอบ การรอบรู้ การคิด สร้างสรรค์สิ่งใหม่และหา วิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ	มีวิธีการปฏิบัติที่เป็น การคิดนอกรอบ การคิดสร้างสรรค์ สิ่งใหม่และหาวิธีการ แก้ปัญหาใหม่ ๆ	มีการบริหาร จัดการแบบ องค์การแห่ง นวัตกรรม	สร้างค่านิยม การอยู่ในระดับ แนวหน้าของ องค์ความรู้ใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่และ โอกาสใหม่ ๆ.

ตารางที่ 42 แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ในองค์ประกอบที่ 10  
ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย

ประเด็นองค์ประกอบ	แนวทาง การบริหารที่ 1	แนวทาง การบริหารที่ 2	แนวทาง การบริหารที่ 3
1 มีการบริหารจัดการที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง มีระบบการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยระหว่างภายในกับภายนอกองค์การให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด	มีการบริหารจัดการที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง มีระบบการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย	มีการจัดหาข้อมูลสารสนเทศ แบ่งปันข้อมูลให้ทั่วถึงมากที่สุดเป็นประจำและใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ	มีระบบเครือข่ายไอที โดยใช้การติดต่อสื่อสารทาง e-mail มีการประชุมทางคอมพิวเตอร์ ระบบกระดานแสดงการณ และเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เป็นต้น
2 มีการติดต่อสื่อสารและการเชื่อมโยงบุคคลและองค์การเข้าด้วยกันแบบไร้ขอบเขต	มีการติดต่อสื่อสารและการเชื่อมโยงบุคคลและองค์การเข้าด้วยกันแบบไร้ขอบเขต	ผู้นำมีการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ	ผู้บริหารและสมาชิกในทีมทำงานที่ไหนเมื่อไรก็ได้ แต่สามารถติดต่อสื่อสารถึงกันได้ตลอดเวลา
3 มีการสร้างทีมงานที่เน้นผลงานมากกว่าขั้นตอน กระบวนการหรือกฎระเบียบ ดังนั้นมาตรฐานการควบคุมพฤติกรรมกฎระเบียบหรือข้อบังคับจึงไม่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ	มีการสร้างทีมงานที่เน้นผลงานมากกว่าขั้นตอน กระบวนการหรือกฎระเบียบ	มีความสามารถในการสื่อสารให้ทั้งผู้อำนวยการ โรงเรียนและ ผู้รวมงานเขาใจถึงสิ่งที่ได้ ทำความสำเร็จและความก้าวหน้าให้กับองค์การ	ในระดับบริหารมีระบบการทำงานแบบอัตโนมัติด้วยตนเอง (Automated) ผู้บริหารมีเวลาอย่างอิสระในการทำงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ได้

ตารางที่ 43 แนวทางการการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ในองค์ประกอบที่ 11  
การสร้างคลังสมอง

ประเด็นองค์ประกอบ		แนวทาง การบริหารที่ 1	แนวทาง การบริหารที่ 2	แนวทาง การบริหารที่ 3
1	ในระดับปฏิบัติการจัดให้ ผู้เชี่ยวชาญทำงานเฉพาะ เรื่องแก้ไขปัญหาแปลก ใหม่และแก้ปัญหาให้กับ นักเรียนผู้ปกครองและ ชุมชนโดยตรง	ในระดับปฏิบัติการ จัดให้ผู้เชี่ยวชาญ ทำงานเฉพาะเรื่อง แก้ไข้ปัญหาแปลก ใหม่และแก้ปัญหา ให้กับนักเรียน ผู้ปกครองและ ชุมชนโดยตรง	มีการจัดกลุ่มคนที่มี ความเชี่ยวชาญให้ มาทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดแนว ปฏิบัติใหม่ ผลผลิตใหม่ บริการใหม่ และ สร้างองค์ความรู้ ใหม่	สร้างคลังสมองซึ่ง ประกอบไปด้วย ผู้เชี่ยวชาญในด้าน ต่าง ๆ ให้มีบทบาท สำคัญใน การตรวจสอบ ชี้้นำ และเสนอแนะ ความคิด แนวทาง และวิธีการที่ เหมาะสมให้กับ องค์การ
2	ในระดับปฏิบัติการจัดให้ ผู้เชี่ยวชาญรับผิดชอบใน การเสนอความคิดใหม่ๆ มี ความคิดสร้างสรรค์และมี นวัตกรรม ทำงานร่วมกัน เป็นทีมตามสัญญาการจ้าง งานและทำงานร่วมกับ บุคคลอื่นมาก	ในระดับปฏิบัติการ จัดให้ผู้เชี่ยวชาญ รับผิดชอบใน การเสนอความคิด ใหม่ๆ มีความคิด สร้างสรรค์และมี นวัตกรรม ทำงาน ร่วมกันเป็นทีม	มีการประชุมระดม สมองอย่าง สม่ำเสมอ	จัดให้ผู้เชี่ยวชาญ สามารถโยกย้าย ตามงาน/โครงการ/ กิจกรรม ได้ตาม ความถนัดและ ความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความคิด สร้างสรรค์ ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ได้อยู่เสมอ ตาม ความต้องการของ องค์การ

ตารางที่ 43 แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ในองค์ประกอบที่ 11  
การสร้างคลังสมอง (ต่อ)

ประเด็นองค์ประกอบ	แนวทาง การบริหารที่ 1	แนวทาง การบริหารที่ 2	แนวทาง การบริหารที่ 3
3 มีการแบ่งโครงสร้าง องค์การออกเป็น 2 ประเภท คือ ระดับ ปฏิบัติการและระดับ บริหาร	มีการแบ่งโครงสร้าง องค์การออกเป็น 2 ประเภท คือ ระดับ ปฏิบัติการและ ระดับบริหาร	ผู้อำนวยการโรงเรียนมี การกระจายอำนาจ การตัดสินใจให้กับ บุคลากรทุกส่วนของ องค์การ อำนาจของแต่ละ บุคคลหรือแต่ละ ทีมงานขึ้นอยู่กับปัญหา ที่จะแก้ไขและ วัตถุประสงค์ของ องค์การ	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมี การกระจายอำนาจ การตัดสินใจไปให้กับ ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็น การใช้อำนาจที่มีผล มาจาก ความเชี่ยวชาญใน ความรู้และทักษะ ต่างๆ ซึ่งผ่าน การฝึกอบรมมา อย่างดีมากกว่า อำนาจหน้าที่ตาม ตำแหน่งสาย การบังคับบัญชา

ตารางที่ 44 แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ในองค์ประกอบที่ 12  
ตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจ (The ad hoc committee Appointment)

ประเด็นองค์ประกอบ	แนวทาง การบริหารที่ 1	แนวทาง การบริหารที่ 2	แนวทาง การบริหารที่ 3
1 มีการดำเนินงานโดย ไม่ต้องมีการควบคุม สั่งการโดยตรงและไม่มี การดูแลอย่างใกล้ชิด จากรองผู้อำนวยการ โรงเรียนหรือหัวหน้า กลุ่มงาน	มีการดำเนินงานโดย ไม่ต้องมีการควบคุม สั่งการโดยตรงและไม่มี การดูแลอย่างใกล้ชิด จากรองผู้อำนวยการ โรงเรียนหรือหัวหน้า กลุ่มงาน	มีการบริหารแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์	ผู้นำมีการดึง ความสามารถของ บุคลากรออกมาใช้ ให้ได้มากที่สุด
2 จัดให้รองผู้อำนวยการ โรงเรียนหรือหัวหน้า กลุ่มงานมีบทบาทเป็น เพียงสมาชิกคนหนึ่ง ของโครงการที่ทำงาน ร่วมกันมีหน้าที่ รับผิดชอบใน การประสานงานซึ่งกัน และกันเป็นเพื่อน ร่วมงานมากกว่าเป็น ผู้บริหาร/หัวหน้างาน	จัดให้รองผู้อำนวยการ โรงเรียนหรือหัวหน้า กลุ่มงานมีบทบาทเป็น เพียงสมาชิกคนหนึ่ง ของโครงการที่ทำงาน ร่วมกันมีหน้าที่ รับผิดชอบใน การประสานงานซึ่งกัน และกันเป็นเพื่อน ร่วมงานมากกว่าเป็น ผู้บริหาร/หัวหน้างาน	มอบอำนาจให้ รองผู้อำนวยการ เสนอและตัดสินใจ ในงานที่รับผิดชอบ	ผู้นำมี ความสามารถ หลอมรวม ผู้เชี่ยวชาญ ครู จากกลุ่มงาน ต่าง ๆ และบุคคล อื่นๆ ภายนอก องค์การ ให้มา ทำงานร่วมกัน อย่างราบรื่น

ตารางที่ 44 แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ในองค์ประกอบที่ 12  
ตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจ (ต่อ)

ประเด็นองค์ประกอบ	แนวทาง การบริหารที่ 1	แนวทาง การบริหารที่ 2	แนวทาง การบริหารที่ 3
3 มีการดำเนินงานที่มี ลักษณะเฉพาะกิจ แบบ ชั่วคราว หรือองค์การ แบบโครงการทีมงาน หรือคณะกรรมการ เฉพาะกิจ และยุบตัว เมื่อทำงานเสร็จสิ้นเป็น ที่เรียบร้อยแล้ว	มีการดำเนินงานที่มี ลักษณะเฉพาะกิจ แบบชั่วคราว หรือ องค์การแบบ โครงการทีมงาน หรือคณะกรรมการ เฉพาะกิจ และ ยุบตัวเมื่อทำงาน เสร็จสิ้นเป็นที่ เรียบร้อยแล้ว	มีการกำหนด ขอบเขตภารกิจ ยุทธศาสตร์เร่งด่วน แล้วตั้งทีมงานเฉพาะ กิจเพื่อรองรับภารกิจ ต่าง ๆ	มีการพัฒนา ศักยภาพของ บุคลากร หรือ พัฒนาความ เชี่ยวชาญเฉพาะ ด้านด้วยการ ฝึกอบรมทักษะ เพิ่มเติม ทั้งทักษะ ทางเทคนิคและ ทักษะ การทำงาน เป็นทีม

การวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยเรื่อง “แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะ  
กิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” สรุปผลการวิเคราะห์ได้  
ดังนี้

1. องค์ประกอบแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้น  
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา รวมทั้งสิ้น 12 องค์ประกอบ คือ 1)  
การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) 2) กลยุทธ์การมีส่วนร่วมข้ามกลุ่มงาน  
(Strategy of Cross Functional Participation) 3) สร้างโอกาสการเป็นผู้นำ (Opportunity  
Enhancement for leader) 4) การประเมินความสำเร็จ (Success Evaluating) 5) มีเอกภาพใน  
การปฏิบัติหน้าที่ (Unity of Functional Operation) 6) ทีมงานสร้างสรรค์ (Creative  
Teamwork) 7) การสร้างแรงจูงใจ (Job Motivation) 8) การจัดการนวัตกรรม (Innovation  
Management) 9) การคิดนอกกรอบ (lateral thinking) 10) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย  
(Use of Updated Information Technology) 11) การสร้างคลังสมอง (Think Tank Initiative)

และ 12) ตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจ (The ad hoc committee Appointment) ซึ่งมีตัวแปรรวมทั้งสิ้น 60 ตัวแปร

2. แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ใน 12 องค์กรประกอบ รวมทั้งสิ้น 180 แนวทางการบริหาร โดยแบ่งเป็นแต่ละองค์กรประกอบ คือ 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) มีแนวทางการบริหาร จำนวน 39 แนวทาง 2) กลยุทธ์การมีส่วนร่วมข้ามกลุ่มงาน (Strategy of Cross Functional Participation) มีแนวทางการบริหาร จำนวน 30 แนวทาง 3) สร้างโอกาสการเป็นผู้นำ (Opportunity Enhancement for leader) มีแนวทางการบริหาร จำนวน 18 แนวทาง 4) การประเมินความสำเร็จ (Success Evaluating) มีแนวทางการบริหาร จำนวน 15 แนวทาง 5) มีเอกภาพในการปฏิบัติหน้าที่ (Unity of Functional Operation) มีแนวทางการบริหาร จำนวน 12 แนวทาง 6) ทีมงานสร้างสรรค์ (Creative Teamwork) มีแนวทางการบริหาร จำนวน 12 แนวทาง 7) การสร้างแรงจูงใจ (Job Motivation) มีแนวทางการบริหาร จำนวน 9 แนวทาง 8) การบริหารนวัตกรรม (Innovation Management) มีแนวทางการบริหาร จำนวน 9 แนวทาง 9) การคิดนอกกรอบ (lateral thinking) มีแนวทางการบริหาร จำนวน 9 แนวทาง 10) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย (Use of Updated Information Technology) มีแนวทางการบริหาร จำนวน 9 แนวทาง 11) การสร้างคลังสมอง (Think Tank Initiative) มีแนวทางการบริหาร จำนวน 9 แนวทาง และ 12) ตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจ (The ad hoc committee Appointment) มีแนวทางการบริหาร จำนวน 9 แนวทาง สรุปได้ดังภาพที่ 11







ภาพที่ 11 สรุปจำนวนแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง“การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” มีวัตถุประสงค์ประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหาร การศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และ 2) เพื่อทราบแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย โดยดำเนินการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดองค์การเฉพาะกิจ และแนวคิดการบริหารการศึกษา นำข้อสรุปที่ได้จาก การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เกี่ยวกับองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาแบบ องค์การเฉพาะกิจและแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจจากเอกสาร วารสาร ตำรา บทความตลอดจนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร และข้อมูล จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi – structure interview) นำแบบสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi – structure interview) ที่ได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 7 ท่าน นำข้อมูลจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมา สรุปเป็นตัวแปรที่จะศึกษาได้จำนวน 140 ตัวแปร และนำตัวแปรที่ได้ไปสร้างแบบสอบถามที่ใช้เป็น เครื่องมือในการวิจัยในขั้นต่อไปนำตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มาจัดทำเครื่องมือวิจัยใน ลักษณะของแบบสอบถาม (Questionnaire) นำเครื่องมือการวิจัยที่จัดทำขึ้นไปตรวจสอบคุณภาพ ของแบบสอบถาม โดยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยนำแบบสอบถามไปให้ ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาผล และนำผลที่ได้มาหาค่าดัชนี ความสอดคล้อง IOC (Index of Item – objective Congruence) ซึ่งพิจารณาค่า IOC มีค่าระหว่าง 0.6 – 1.0 และตัดข้อ คำถามรวมทั้งปรับปรุงข้อความตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน พิจารณาคัดเลือกเพื่อ ตรวจสอบความตรงภายในมากยิ่งขึ้นและ เหลือข้อคำถามจำนวน 134 ข้อ นำเครื่องมือการวิจัยที่ได้ ไปปรับแก้ตามที่ผู้เชี่ยวชาญแนะนำแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวนผู้ให้ข้อมูล 30 คน ด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ - coefficient) ตามวิธีการ ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าเท่ากับ .9754 และปรับปรุงแบบสอบถาม ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์

องค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการโดยนำเครื่องมือการวิจัยที่เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างได้แก่ 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน 2) รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนรองผู้อำนวยการโรงเรียน 3) หัวหน้างานหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยจัดทำเป็นหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรให้ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนรวม 96 โรงเรียน และได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนมา 85 โรงเรียน รวม 255 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 88.54 และได้ข้อมูลที่น่ากลับมาวิเคราะห์หาองค์ประกอบ การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้วิจัยนำองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นำมาตรวจสอบเพื่อความน่าเชื่อถือขององค์ประกอบ โดยการนำองค์ประกอบมารวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปองค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) สกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principle Component Analysis: PCA) เพื่อหาการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบที่เป็นการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ได้ผลการวิเคราะห์แสดงค่ามัธยเลขคณิต โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) อยู่ระหว่าง 3.07 – 4.35 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.38 – 0.78 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) เพื่อการตรวจสอบความเหมาะสมที่ใช้ในองค์ประกอบนั้น คอมเรย์และลี (Comrey and Lee) เสนอแนวทางในการพิจารณาจำนวนตัวอย่างที่เพียงพอต่อการวิเคราะห์องค์ประกอบ จำนวนตัวอย่าง 255 ฉบับ จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป โดยสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principle Component Analysis : PCA) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งเกณฑ์การเลือกตัวแปรที่เข้าอยู่ในองค์ประกอบ พิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Value) ซึ่งมากกว่า 1 และถือเอาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป และอธิบายตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser) ใช้สถิติตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันโดยพิจารณาค่า KMO and Bartlett's Test โดยค่า Kaiser-Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA) อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 และสถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity ผล

การทดสอบ KMO Kaiser – Meyer - Olkin Measure of Sampling Adequacy ของข้อมูลที่เก็บได้จากการวิจัยได้เท่ากับ 0.932 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.8 แสดงว่าข้อมูลชุดนั้นสามารถใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ในระดับดีมาก ดังนั้นข้อมูลนี้จึงมีความเหมาะสมที่จะใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยค่าสถิติทดสอบ Bartlett's of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ (sig 0.00<0.05) หลังจากนั้น ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis หรือ PCA) และด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) โดยใช้วิธีแวนิเมกซ์ (Varimax Rotation) โดยทำการสกัดตัวแปร (Factor Extraction) ด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis: PCA) ผลการสกัดตัวแปรขององค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา แสดงเฉพาะองค์ประกอบค่าไอเกน (Eigen Value) 1 ขึ้นไปได้จำนวนองค์ประกอบ (Component) ทั้งหมด 23 องค์ประกอบ ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance) ระหว่าง .771 – 38.76 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative % of Variance) เท่ากับร้อยละ 76.189 ลักษณะนี้ แสดงว่าองค์ประกอบทั้ง 23 องค์ประกอบ สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้เท่ากับ 76.189 เมื่อนำองค์ประกอบที่มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรหรือค่าไอเกน (Eigen Value) เท่ากับ 1 ขึ้นไปตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser) จำนวน 23 องค์ประกอบ ไปหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีแวนิเมกซ์ (Varimax Method) เพื่อให้ตัวแปรสัมพันธ์กับองค์ประกอบในลักษณะที่ชัดเจนขึ้น และสรุปเป็นองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ทั้งนี้ในการพิจารณาว่าเป็น 1 องค์ประกอบ ใช้เกณฑ์การคัดเลือกตัวแปรที่มีค่านำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) เท่ากับ 0.50 ขึ้นไป จำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบต้องมีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบนั้น ๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ซึ่งพบว่า ได้ 12 องค์ประกอบ มีค่าร้อยละของความแปรปรวนอยู่ระหว่าง 2.388 – 13.592 และค่าร้อยละความแปรปรวนสะสม เท่ากับ 55.217 ลักษณะนี้แสดงว่าองค์ประกอบทั้ง 12 สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้เท่ากับ 76.189 เมื่อนำองค์ประกอบที่มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรหรือค่าไอเกน (Eigen Value) เท่ากับ 1 ขึ้นไปตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser) จำนวน 23 องค์ประกอบไปหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal rotation) ด้วยวิธีแวนิเมกซ์ (Varimax Method) และการเลือกตัวบ่งชี้จากจำนวนตัวแปรต้องมีตัวแปรบรรยายตัวบ่งชี้ขึ้นนั้น ๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป เพื่อให้ตัวแปรสัมพันธ์กับองค์ประกอบในลักษณะที่ชัดเจนขึ้น แสดงค่านำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) หลังจากหมุนแกน (Rotated Component Matrix) และค่าความร่วมกัน (Communality) พบว่า องค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่มีค่าความแปรปรวนของ

ตัวแปรหรือค่าไอเกน (Eigen Value) เท่ากับ 1 ขึ้นไปตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser) จำนวน 60 องค์ประกอบ ไปหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal rotation) ด้วยวิธีแวนริแมกซ์ (Varimax Method) เพื่อให้ตัวแปรสัมพันธ์กับองค์ประกอบ ใช้เกณฑ์การคัดเลือกตัวแปรที่มีค่านำหนักองค์ประกอบ (factor Loading) เท่ากับ 0.50 ขึ้นไป จำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบต้องมีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบนั้น ๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ซึ่งพบว่า ได้พหุองค์ประกอบ 12 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้แสดงตัวแปรบรรยายที่สำคัญทั้งหมด 60 ตัวแปร ชั้นที่ 3 ผู้วิจัยหาแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิแล้วจึงสรุปข้อมูล ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อหาแนวทางในแต่ละตัวแปรขององค์ประกอบทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาลำดับความถี่ของความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารการศึกษาของแต่ละองค์ประกอบ ตามแนวทางที่ค้นพบ 3 อันดับแรกและนำเสนอแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่สมบูรณ์ต่อไป

### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยที่กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหาร และครูที่อยู่ในโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ทั้งหมดเป็นพหุองค์ประกอบ ทั้ง 12 องค์ประกอบ ประกอบด้วยตัวแปร จำนวน 60 ตัวแปร โดยได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) มีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบ จำนวน 13 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 กลยุทธ์การมีส่วนร่วมข้ามกลุ่มงาน (Strategy of Cross Functional Participation) มีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบ จำนวน 10 ตัว องค์ประกอบที่ 3 สร้างโอกาสการเป็นผู้นำ (Opportunity Enhancement for Leader) มีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบ จำนวน 6 ตัว องค์ประกอบที่ 4 การประเมินความสำเร็จ (Success Evaluating) มีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบ จำนวน 5 ตัว องค์ประกอบที่ 5 มีเอกภาพในการปฏิบัติหน้าที่ (Unity of Functional Operation) มีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบ จำนวน 4 ตัว องค์ประกอบที่ 6 ทีมงานสร้างสรรค์ (Creative Teamwork) มีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบ จำนวน 4 ตัว องค์ประกอบที่ 7 การสร้างแรงจูงใจ (Job

Motivation) มีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบ จำนวน 3 ตัว องค์ประกอบที่ 8 การบริหารนวัตกรรม (Innovation Management) มีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบ จำนวน 3 ตัว องค์ประกอบที่ 9 การคิดนอกกรอบ (lateral thinking) มีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบ จำนวน 3 ตัว องค์ประกอบที่ 10 ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย (Use of Updated Information Technology) มีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบ จำนวน 3 ตัว องค์ประกอบที่ 11 การสร้างคลังสมอง (Think Tank Initiative) มีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบ จำนวน 3 ตัว องค์ประกอบที่ 12 ตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจ (The ad hoc committee Appointment) มีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบ จำนวน 3 ตัว โดยรายละเอียดของความเหมาะสมของตัวแปรองค์ประกอบทั้ง 12 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 องค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 13 ตัวแปร ซึ่งมีความเหมาะสมขององค์ประกอบ “การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ” ประกอบด้วย

1) ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงประสานจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกันสร้างแรงจูงใจที่เพิ่มทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อองค์การทางอ้อม

2) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์มองไกลไปสู่อนาคตสามารถวิเคราะห์ระบบเพื่อวางแนวทางไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3) ผู้บริหารมีสมรรถนะการจัดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Managing continuous improvement)

4) ผู้บริหารมีสมรรถนะการจัดการนวัตกรรม (Managing innovation)

5) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้

6) ผู้บริหารศึกษามีสมรรถนะการจัดการอนาคต (Managing the future)

7) มีการบริหารจัดการแบบบูรณาการการทำงานหลากหลายรูปแบบเพื่อการตอบสนองได้อย่างรวดเร็วและสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก

8) มีการติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความโปร่งใสมีความสุจริตและตรวจสอบได้เพื่อความ เป็นธรรมและเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย

9) ผู้บริหารมีการติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อคาดการณ์ความต้องการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและหาวิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์

10) ผู้บริหารจะสื่อสารและยึดมั่นในสิ่งที่เป็นที่ยอมรับแล้วจัดลำดับความสำคัญ

11) ผู้บริหารมีการติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อการสร้างมาตรฐานใหม่

12) มีการบริหารจัดการที่เป็นแบบพลวัต ยืดหยุ่นปรับตัวได้เพิ่มหรือลดหน่วยงานย่อยภายในองค์การเฉพาะกิจได้

13) ผู้บริหารให้ดุลพินิจอำนาจตัดสินใจที่ไม่ซ้ำกันของแต่ละบุคคลและเป็นอิสระซึ่งอำนาจของแต่ละบุคคลหรือทีมงานขึ้นอยู่กับปัญหาที่จะแก้ไขในเวลานั้น

1.2 องค์กรประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 10 ตัวแปร ซึ่งมีความเหมาะสมขององค์กรประกอบ “กลยุทธ์การมีส่วนร่วมข้ามกลุ่มงาน (Strategy of Cross Functional Participation)” ประกอบด้วย

- 1) มีการวางแผนการดำเนินงานหรือจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์
- 2) มีเป้าหมายการปฏิบัติงานที่เน้นการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 3) มีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการแล้วกำหนดภาระงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ
- 4) มีการกำหนดตัวชี้วัดของกลยุทธ์ที่เกิดจากมีส่วนร่วมของทุกคนในทีมงานที่มีมุมมองทั้งภายในและภายนอกมีแนวคิดและทัศนคติที่กว้างขวาง
- 5) มีจุดเน้นที่สำคัญคือผู้เรียนเป็นศูนย์กลางซึ่งถือว่าเป็นบุคคลที่มีความต้องการและความปรารถนาที่ไม่ซ้ำกัน
- 6) มีการกำหนดเป้าหมายที่จะทำได้สำเร็จซึ่งผู้ปฏิบัติงานยึดถือนโยบายเดียวกันในการมุ่งสู่เป้าหมาย
- 7) มีการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 8) มีวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนเหมาะสมกับแผนกลยุทธ์สำหรับการปฏิรูปข้ามกลุ่มงาน โดยใช้กิจกรรมในปัจจุบันเป็นสิ่งรับประกันคุณภาพของวิสัยทัศน์
- 9) มีการวางแผนในระยะยาวที่เกี่ยวกับการเจริญเติบโตของนวัตกรรมและการปรับตัวเชิงรุกรวมทั้งการแข่งขัน
- 10) จัดทำกลยุทธ์ให้มีคุณภาพโดยจัดกิจกรรมที่มีลักษณะท้าทายและมีความสุข มีมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ การคาดการณ์ความต้องการการมีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการใช้วิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์

1.3 องค์กรประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 6 ตัวแปร ซึ่งมีความเหมาะสมขององค์กรประกอบ “สร้างโอกาสการเป็นผู้นำ (Opportunity Enhancement for leader)” ประกอบด้วย

- 1) การสร้างวัฒนธรรมประชาธิปไตย

2) มีการใช้ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาเป็นแรงผลักดันในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

3) มีการประเมินความสำเร็จโดยพิจารณาจากนวัตกรรมมีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา มีทรัพยากรการผลิตใหม่ การสร้างตลาดใหม่ ผู้เรียนใหม่ และโอกาสใหม่ๆ

4) มีรูปแบบระบบเปิดหรือวัฒนธรรมการพัฒนา

5) บุคลากรทุกคนมีโอกาสเป็นผู้นำหรือผู้บริหารซึ่งจะถูกผลักดันขึ้นมาตามความเหมาะสมของงานและสถานการณ์

6) มีการขับเคลื่อนค่านิยมเพื่อให้อยู่ในระดับแนวหน้าขององค์ความรู้ใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ และโอกาสใหม่ๆ

1.4 องค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ซึ่งมีความเหมาะสมขององค์ประกอบ “การประเมินความสำเร็จ (Success Evaluating)” ประกอบด้วย

- 1) มีระบบปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานมากกว่าการควบคุมการปฏิบัติงาน
- 2) มีการประเมินความสำเร็จที่ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และความยืดหยุ่นขององค์การ
- 3) มีการประเมินความสำเร็จที่ขึ้นอยู่กับการบูรณาการทั้งภายในและภายนอก
- 4) มีการประเมินความสำเร็จที่ขึ้นอยู่กับความร่วมมือและการเคารพสิทธิของผู้อื่น
- 5) มีการจัดการคุณภาพโดยรวมด้วยกลยุทธ์มีคุณภาพมีผลงานโดดเด่นและผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจ

1.5 องค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ซึ่งมีความเหมาะสมขององค์ประกอบ “มีเอกภาพในการปฏิบัติหน้าที่ (Unity of Functional Operation)” ประกอบด้วย

- 1) มีการทำงานเป็นทีม ในบางกรณีอาจจะไม่มีครูผู้สอนอยู่ในทีมงานอาจเป็นการจ้างคนภายนอกองค์การอื่นๆ
- 2) จัดให้มีผู้ชำนาญการจำนวนน้อยเพราะมีผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานหลัก
- 3) หัวหน้าทีมจะเปิดโอกาสให้สมาชิกทำงานได้อย่างเต็มที่โดยไม่มีการควบคุมบังคับ
- 4) มีระบบที่ทำให้บุคลากรตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของโรงเรียนในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

1.6 องค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ซึ่งมีความเหมาะสมขององค์ประกอบ “ทีมงานสร้างสรรค์ (Creative Teamwork)” ประกอบด้วย



1) มีการก่อตั้งขึ้นมาใหม่อย่างรวดเร็วตามความต้องการเมื่อใดก็ตามที่เกิดเหตุการณ์แวดล้อมขึ้นใหม่หรือตามวัตถุประสงค์ที่เกิดขึ้น

2) มีการประเมินทักษะของผู้นำและผู้อำนวยการโรงเรียนเพื่อให้สามารถระบุช่องว่างของทักษะและฝึกอบรมเพื่อช่วยขยายขีดความสามารถ

3) มีแนวทางการดำเนินงานที่เสมือนเข้มทิศบ่งบอกทิศทาง มีภาษาสำหรับการตีความของปัญหาและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมีการตรวจสอบความรู้สึกละเลียดความไม่แน่นอนของบุคลากร

4) มีการประเมินทักษะของผู้นำและผู้อำนวยการโรงเรียนโดยการประเมินแบบ 360 องศา

1.7 องค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ซึ่งมีความเหมาะสมขององค์ประกอบ “การสร้างแรงจูงใจ (Job Motivation)” ประกอบด้วย

1) ระบุถึงแนวทางการทำงานไว้อย่างกว้าง ๆ ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับใช้ และตีความแนวทางนั้น ๆ ได้ตามความเหมาะสม

2) มีการสร้างแรงจูงใจที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมิใจจากการมีอำนาจในการตัดสินใจที่มีผลต่อองค์การ มีความรับผิดชอบแลกเปลี่ยนทักษะร่วมกันและทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ

3) ทีมงานของโครงการมีความเอาใจใส่กับคำแนะนำทั้งภายในและภายนอกองค์การ

1.8 องค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ซึ่งมีความเหมาะสมขององค์ประกอบ “การบริหารนวัตกรรม (Innovation Management)” ประกอบด้วย

1) ผู้นำมีการบริหารจัดการแบบผู้ประกอบการ ผู้มีวิสัยทัศน์ ผู้รับความเสี่ยงและมีความแข็งแกร่ง

2) ผู้นำมีการปรับตัวเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนักแก้ปัญหา

3) ผู้นำมีการบริหารจัดการให้เกิดนวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย

1.9 องค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ซึ่งมีความเหมาะสมขององค์ประกอบ “การคิดนอกกรอบ (lateral thinking)” ประกอบด้วย

1) มีวิธีการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การเฉพาะกิจโดยการวิเคราะห์องค์การที่เป็นแบบอย่างแล้วกำหนดวิธีการเปลี่ยนแปลง

2) มีวิธีการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การเฉพาะกิจโดยสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับองค์การในปัจจุบันและองค์การที่ต้องการในอนาคต

3) มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นการคิดนอกกรอบ การรอบรู้ การคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ

1.10 องค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ซึ่งมีความเหมาะสมขององค์ประกอบ “ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย (Use of Updated Information Technology)” ประกอบด้วย

1) มีการบริหารจัดการที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง มีระบบการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยระหว่างภายในกับภายนอกองค์การให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด

2) มีการติดต่อสื่อสารและการเชื่อมโยงบุคคลและองค์การเข้าด้วยกันแบบไร้ขอบเขต

3) มีการสร้างทีมงานที่เน้นผลงานมากกว่าขั้นตอนกระบวนการหรือกฎระเบียบ ดังนั้น มาตรฐานการควบคุมพฤติกรรมกฎระเบียบหรือข้อบังคับจึงไม่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ

1.11 องค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ซึ่งมีความเหมาะสมขององค์ประกอบ “การสร้างคลังสมอง (Think Tank Initiative)” ประกอบด้วย

1) ในระดับปฏิบัติการจัดให้ผู้เชี่ยวชาญทำงานเฉพาะเรื่องแก้ไขปัญหาแปลกใหม่ และแก้ปัญหาให้กับนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนโดยตรง

2) ในระดับปฏิบัติการจัดให้ผู้เชี่ยวชาญรับผิดชอบในการเสนอความคิดใหม่ ๆ มีความคิดสร้างสรรค์และมีนวัตกรรม ทำงานร่วมกันเป็นทีมตามสัญญาการจ้างงาน และทำงานร่วมกับบุคคลอื่นมาก

3) มีการแบ่งโครงสร้างองค์การออกเป็น 2 ประเภทคือระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร

1.12 องค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ซึ่งมีความเหมาะสมขององค์ประกอบ “ตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจ (The ad hoc committee Appointment)” ประกอบด้วย

1) มีการดำเนินงานโดยไม่ต้องมีการควบคุมสั่งการโดยตรงและไม่มี การดูแลอย่างใกล้ชิดจากรองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มงาน

2) จัดให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มงานมีบทบาทเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งของโครงการที่ทำงานร่วมกันมีหน้าที่รับผิดชอบในการประสานงานซึ่งกันและกันเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าเป็นผู้บริหาร/หัวหน้างาน

3) มีการดำเนินงานที่มีลักษณะเฉพาะกิจ แบบชั่วคราว หรือองค์การแบบโครงการ ทีมงานหรือคณะกรรมการเฉพาะกิจ และยุบตัวเมื่อทำงานเสร็จสิ้นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

2. หาแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้วยการสอบถามความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน โดยผู้วิจัยนำองค์ประกอบ จำนวน 12 องค์ประกอบ มีตัวแปร จำนวน 60 ตัวแปร แนวทาง จำนวน 180 แนวทาง ได้มาจากการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อหาข้อคิดเห็นร่วมกัน แล้วจัดลำดับตามความสำคัญของแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตัวแปรแต่ละองค์ประกอบ 3 ลำดับแรก รายละเอียดดังนี้

2.1 องค์ประกอบที่ 1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ประกอบด้วย 13 ตัวแปร จำนวน 39 แนวทาง สามารถสรุปโดยภาพรวมได้ว่า การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรมีการบริหารในลักษณะการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ทีมงานหรือบุคคลซึ่งขึ้นอยู่กับปัญหาที่จะแก้ไขในเวลานั้น มีความเป็นอิสระปราศจากการแทรกแซงทางการเมืองโดยเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงแบบพลวัต ยืดหยุ่น ปรับตัวได้ เพิ่มหรือลดหน่วยงานย่อยภายในองค์การเฉพาะกิจได้ ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีสมรรถนะในดำเนินการงานภายในองค์การ มีการสร้างขวัญ สร้างแรงจูงใจ ให้แก่ผู้ร่วมทีมเพื่อเพิ่มทัศนคติของบุคลากรในองค์การ มีการเรียนรู้และพัฒนาวิสัยทัศน์ มีการวางกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ แผนงาน และการประสาน ระดมทรัพยากร ดึงให้มีส่วนร่วมจัดสรรทรัพยากรเพื่อรองรับกับปัจจัยต่างๆ เปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ในภาวะการแข่งขัน ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่สามารถบริหารนวัตกรรม (Managing innovation) และนำมาใช้ได้อย่างสร้างสรรค์ และร่วมกับสมาชิกในทีมใช้แนวคิด วิธีการ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง มีการกระตุ้นและพัฒนาบุคลากรให้สร้างนวัตกรรมมีการเรียนรู้และพัฒนาวิสัยทัศน์เกิดขึ้นในองค์การ มีความเป็นหุ้นส่วนมีการบูรณาการ การทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์การที่หลากหลายรูปแบบโดยแบ่งงานตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือตามทักษะของสมาชิกในแวนอน แบ่งงานตามความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล สามารถกำหนดวิธีปฏิบัติอย่างอิสระและไม่หยุดนิ่ง มีการสร้างเครื่องมือการติดตามและระดมสมองจากจากมีส่วนร่วมของทุกคนในทีมงานหรือผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมและ สอดคล้องกับลักษณะของงานประเภทนั้น ๆ ทำให้มองเห็นแนวทางในการพัฒนา มีการประสานงานในรูปแบบปรึกษาหารือสื่อสารและยึดมั่นในสิ่งที่ เป็นที่ยอมรับแล้วจัดลำดับ สร้างข้อตกลงร่วมกันในงานที่ต้องปฏิบัติ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับ ลักษณะของงานประเภทนั้น ๆ มีการพัฒนาวิธีการการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องด้วยการดำเนินงาน จากมาตรฐานเดิมที่มีอยู่ให้ดีขึ้น มีการนิเทศ ควบคุม กำกับติดตามผล การดำเนินงานให้เป็นไป

ตามที่องค์การตั้งวัตถุประสงค์ไว้ มีการประเมินที่หลากหลายและต่อเนื่อง หาวิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์เพื่อให้มีความโปร่งใส มีความสุจริตและตรวจสอบได้เพื่อความเป็นธรรมและเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารทำให้มองเห็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดผลได้มากขึ้นและช่วยให้มีการฝึกฝนตนเองให้เขาสุมาตรฐานได้

2.2 องค์ประกอบที่ 2 กลยุทธ์การมีส่วนร่วมข้ามกลุ่มงาน (Strategy of Cross Functional Participation) ประกอบด้วย 10 ตัวแปร จำนวน 30 แนวทาง สามารถสรุปโดยภาพรวมได้ว่าการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาองค์การ คิดเชิงการแข่งขันมีระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวเชิงรุกรวมทั้งการแข่งขัน มีการวางแผนการดำเนินงานหรือจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ในระยะยาว มีการวางวัตถุประสงค์ การจัดทำกลยุทธ์ การกำหนดเป้าหมาย การสร้างกลยุทธ์ และการตัดสินใจ สรรหาแนวทางในการดำเนินกิจกรรม จัดกิจกรรมที่มีลักษณะท้าทายและมีความสุข มีมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ จากการพิจารณาบริบทต่าง ๆ เช่น ทรัพยากรที่มีการใช้ นวัตกรรมการบริหารหลักการ/เหตุผลและประโยชน์ที่คาดหวังและเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามขอบเขตหรือจุดมุ่งเน้น ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ความต้องการการมีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สามารถเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสถานการณ์แวดล้อม มีความชัดเจนเหมาะสมกับแผนกลยุทธ์สำหรับการปฏิรูปข้ามกลุ่มงาน มีการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมเพื่อคิดค้นแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ใช้กิจกรรมในปัจจุบันเป็นสิ่งรับประกันคุณภาพตามวิสัยทัศน์ มีการจัดการความสัมพันธ์ของกิจกรรมและบุคคลในองค์การให้มีความเหมาะสม มีการกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติได้ตรงตามทิศทางขององค์การสู่จุดหมายปลายทางอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์การ ตอบสนองระดับนโยบาย สามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จ นำไปปฏิบัติได้จริง มีผู้นำคอยสนับสนุนและทำเป็นตัวอย่างในการกล้าเสี่ยง กล้าริเริ่ม กล้าคิด กล้าทำ กล้าเรียนรู้ในสิ่งที่ถูกต้อง มีเป้าหมายการปฏิบัติงานที่เน้นการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการจัดลำดับความสำคัญตามนโยบายต้นสังกัด โดยพิจารณาจากความเหมาะสม ความสอดคล้องความเป็นไปได้ และผลกระทบและความต้องการโดยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการหาฉันทามติเพื่อลดโอกาสในการมองข้ามแนวคิด และความซ้ำซ้อนของการดำเนินกิจกรรม จึงมีการกำหนดภาระงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ มีการสร้างบรรยากาศการบริหารแบบมีส่วนร่วม การระดมความคิดจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครองและผู้นำชุมชนมี

ส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา มีการอบรมให้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์แก่สมาชิกในทีมเพื่อการมีส่วนร่วมใน การปฏิบัติงานไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพจุดเน้นที่สำคัญคือผู้เรียนเป็นศูนย์กลางซึ่งถือว่าเป็นบุคคลที่มีความต้องการและความปรารถนาที่ไม่ซ้ำกันเน้นให้เกิดคุณภาพเป็นที่พึงพอใจและระดมทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.3 องค์ประกอบที่ 3 สร้างโอกาสการเป็นผู้นำ (Opportunity Enhancement for leader) ประกอบด้วย 6 ตัวแปร จำนวน 18 แนวทาง สามารถสรุปโดยภาพรวมได้ว่า การบริหาร การศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาควรมี การขับเคลื่อนค่านิยมให้ผู้ในระดับแนวหน้ามีองค์ความรู้ใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ และโอกาสใหม่ ๆ มีการกระจายความเป็นผู้นำโดยการสร้างเริ่มภาวะผู้นำให้แก่สมาชิกในองค์การในการทำหน้าที่ โดยการสร้างบรรยากาศให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความยืดหยุ่นและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้นำในโครงการ/กิจกรรมหรืองาน มีการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การและมีความเชี่ยวชาญตามวิชาชีพในองค์การจนสามารถกลายมาเป็นผู้นำได้ เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสเป็นผู้นำ ซึ่งจะถูกผลักดันขึ้นมาตามความเหมาะสมของงานและสถานการณ์ ให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ รับสิ่งใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ และปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขกับการทำงาน และเอื้อต่อการเรียนรู้ ทำสิ่งใหม่ๆ ให้องค์การ โดยส่งผู้เชี่ยวชาญภายในองค์การไปศึกษาดูงานและนำผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้าสู่องค์การ มีการสร้างวัฒนธรรมประชาธิปไตยเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน ทำให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างปกติสุข เป็นการร่วมคิด ร่วมสร้าง เพื่อรักษาสิทธิในด้านต่าง ๆ โดยผ่านกระบวนการบริหาร มีกฎเกณฑ์ ระเบียบ แบบแผนเป็นเครื่องมือควบคุม และตรวจสอบ การบริหาร ยอมรับและส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพขององค์การส่งผลให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจเป็นแรงผลักดันในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน มีการประเมินความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์การต้องการโดยใช้เครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานขององค์การ มีการติดตามประเมินผล การปฏิบัติงาน โดยมีตัวชี้วัดเชื่อมโยงกับแรงจูงใจ หรือความก้าวหน้าในหน้าที่การงานโดยพิจารณาจากนวัตกรรม มีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา มีทรัพยากรการผลิตใหม่ การสร้างตลาดใหม่ ผู้เรียนใหม่และโอกาสใหม่ ๆ

2.4 องค์ประกอบที่ 4 การประเมินความสำเร็จ (Success Evaluating) ประกอบด้วย 5 ตัวแปร จำนวน 15 แนวทาง สามารถสรุปโดยภาพรวมได้ว่า การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรมีการสำรวจความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน เพื่อกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ ทิศทางและการจัดทำแผนปฏิบัติการกำหนด มีการประเมินความสำเร็จที่ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และความยืดหยุ่นของ

องค์การโดยมีตัวชี้วัดที่บ่งชี้ว่าต้องการให้องค์การเป็นอย่างไร มีระบบการควบคุม การปฏิบัติงาน ออกแบบวิธีการทำงาน (Designing) และทำทนายในการปรับปรุง พัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน โดยนำทฤษฎีหรือแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ วางระบบการบริหารงานแบบบูรณาการ มีการจัดการคุณภาพ โดยรวมด้วยกลยุทธ์มีคุณภาพมีผลงานโดดเด่นและผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจ กล้าตัดสินใจปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้มากกว่าเดิมโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การ โดยผู้ที่ลงมือปฏิบัติเป็นผู้ที่รู้ปัญหาและช่วยเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาได้ดีที่สุด ทีมงานให้ความเคารพซึ่งกันและกัน โดยไม่ละเมิดสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น เช่น การแสดงความคิดเห็น การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นต้น ซึ่งในการดำเนินงานที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การรักษาผลประโยชน์และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้เป็นความสำเร็จที่ขึ้นอยู่กับกระบวนการทั้งภายในและภายนอกองค์การ

2.5 องค์ประกอบที่ 5 มีเอกภาพในการปฏิบัติหน้าที่ (Unity of Functional Operation) ประกอบด้วย 4 ตัวแปร จำนวน 12 แนวทาง สามารถสรุปโดยภาพรวมได้ว่าการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรมีการดำเนินงานได้หลายรูปแบบ อาทิ รูปแบบผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ควบคุมอย่างเป็นอิสระ รูปแบบที่ขึ้นอยู่กับการทำงานเป็นทีมสหสาขาวิชาชีพ ทีมงานเฉพาะกิจ ทีมผู้บริหารบูรณาการ ทีมข้ามกลุ่มงาน หรือทีมข้ามองค์การ ทีมงานเสมือน คณะกรรมการเฉพาะกิจ ทีมมีการปฏิบัติงานร่วมกันเพียงชั่วคราวของผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจากงานมีความซับซ้อนและทำให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่แปลกใหม่ ทันต่อเหตุการณ์และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความต้องการของผู้เรียน ในบางกรณีอาจจะไม่มีครูผู้สอนอยู่ในทีมงาน อาจเป็นการจ้างคนภายนอกองค์การอื่นๆ เป็นผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานหลัก ในระดับปฏิบัติการจัดให้ผู้เชี่ยวชาญทำงานเฉพาะเรื่องและแก้ไขปัญหาแปลกใหม่ทำงานร่วมกันในทีม รับผิดชอบในการเสนอความคิดใหม่ๆ มีความคิดสร้างสรรค์และมีนวัตกรรม โดยหัวหน้าทีมจะเปิดโอกาสให้สมาชิกทำงานได้อย่างเต็มที่โดยไม่มีการควบคุมบังคับ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระทางความคิดแต่อยู่ภายใต้กฎระเบียบ และไม่ก้าวล่วงดุลพินิจของผู้บริหาร มีระบบที่ทำให้บุคลากรตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของโรงเรียนในสิ่งที่ เป็นประโยชน์ต่อองค์การ โดยมีระบบการให้รางวัลหรือค่าตอบแทนที่ขึ้นอยู่กับผลงานที่ได้มาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน ยึดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ และการมีส่วนร่วมกับผู้บริหารในการกำหนดเป้าหมายงาน

2.6 องค์ประกอบที่ 6 ทีมงานสร้างสรรค์ (Creative Teamwork) ประกอบด้วย 4 ตัวแปร จำนวน 12 แนวทาง สามารถสรุปโดยภาพรวมได้ว่า การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรมีการบริหาร

ยุทธศาสตร์ที่มีการดำเนินการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) การประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategy Evaluation) และมีการสร้างทีมงานที่มีผู้เชี่ยวชาญหลากหลายสาขามาทำงานร่วมกันอย่างอิสระ เป็นการชั่วคราว โดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งหน้าที่ มีการก่อตั้งขึ้นมาใหม่อย่างรวดเร็วตามความต้องการเมื่อใดก็ตามที่เกิดเหตุการณ์แวดล้อมขึ้นใหม่หรือตามวัตถุประสงค์ที่เกิดขึ้น เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในทีมงานมีโอกาสตัดสินใจ มีโอกาสแสดงความคิดเห็น มีการตรวจสอบความรู้สึกเพื่อลดความไม่แน่นอนในการสร้างทีมงาน บุคลากรปฏิบัติงานตามแนวความคิดที่สร้างสรรค์ ที่มีลักษณะเป็นแบบชั่วคราวในระยะสั้น ๆ หรือระยะเวลาที่จำกัดเพื่อการแก้ปัญหาเป็นเรื่อง ๆ อย่างสร้างสรรค์ให้เห็นผลโดยรวดเร็ว หรือจนกว่าเป้าหมายหรือภารกิจจะประสบความสำเร็จมีการสรรหาผู้เชี่ยวชาญอย่างเหมาะสมและมีกระบวนการการทำงานที่คล่องตัวส่งผลให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยให้มีการประเมินทักษะของผู้นำ และผู้อำนวยการโรงเรียนแบบ 360 องศา เพื่อการเลื่อนตำแหน่ง หรือการจัดวางบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งเพื่อนำผลการประเมินไปใช้จัดการฝึกอบรมพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพื่อสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร

2.7 องค์ประกอบที่ 7 การสร้างแรงจูงใจ (Job Motivation) ประกอบด้วย 3 ตัวแปร จำนวน 9 แนวทาง สามารถสรุปโดยภาพรวมได้ว่า การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรมีการกำหนดยุทธศาสตร์ให้เป็นแนวทางในการยกระดับคุณภาพ จากการกระจายอำนาจในการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนไปยังผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจในการแลกเปลี่ยนทักษะร่วมกันและทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ มีทีมงานโครงการมีความเอาใจใส่กับคำแนะนำทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผู้ปฏิบัติงานในทีมสามารถปรับใช้ได้ตามความเหมาะสม มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานหรือลดขั้นตอนให้ให้รวดเร็ว และกระชับมากขึ้น มีกระบวนการคัดเลือกการประเมินผลการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงความคิดเห็นและการให้รางวัลหรือผลตอบแทน มีการสร้างแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดงานใหม่ แนวการปฏิบัติใหม่และความสำเร็จของงานโดยมุ่งงานเป็นหลัก (Achievement Orientation)

2.8 องค์ประกอบที่ 8 การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) ประกอบด้วย 3 ตัวแปร จำนวน 9 แนวทาง สามารถสรุปโดยภาพรวมได้ว่า การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรมีการบริหารจัดการด้วยตนเองของผู้นำ มีวิสัยทัศน์ผู้รับความเสี่ยง และมีความแข็งแกร่งเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นนักแก้ปัญหา มีอิสระในการออกแบบงาน ผู้นำทำหน้าที่เป็นโค้ชของทีมและมีการอำนวยความสะดวกอย่างต่อเนื่อง ประพฤติปฏิบัติเสมือนกำลังทำธุรกิจของตนเอง คอยมองหาความคิดและโอกาส ให้สมาชิกได้ใช้ความคิด เชื่อในความคิดนั้น เกิดเป็นภาพแห่งความสำเร็จใน การทำงาน โดย

ผู้บริหารหรือผู้นำมีหน้าที่เสริมสร้างพลังอำนาจและให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเหมาะสม และพร้อมที่จะก้าวออกไปรับเข้ามาสิ่งใหม่เข้ามา เพื่อสร้างสรรค์ประโยชน์ให้กับองค์กร มีการจัดการนวัตกรรม การบริหาร มีการบริหารจัดการแบบผู้ประกอบการ มีการกำหนดทิศทาง ขั้นตอนการทำงานอันนำไปสู่การเรียนรู้เป้าหมายของความสำเร็จในงาน ทำให้เกิดนวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย

2.9 องค์ประกอบที่ 9 การคิดนอกกรอบ (lateral thinking) ประกอบด้วย 3 ตัวแปร จำนวน 9 แนวทาง สามารถสรุปโดยภาพรวมได้ว่า การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรมีการบริหารจัดการแบบบูรณาการการทำงานหลากหลายรูปแบบ มีการจัดโครงสร้างที่มีชีวิต รูปแบบแมทริกซ์ มีความยืดหยุ่นในการปรับตัว คล่องตัว และเน้นนวัตกรรม เน้นวิธีการปฏิบัติที่เป็นการคิดนอกกรอบ การคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่และหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ โดยการวิเคราะห์ห้องค์การที่เป็นแบบอย่างแล้ว กำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างจากผู้อื่นเปิดโอกาสให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมอภิปรายและสะท้อนกลับเพื่อสร้างกระบวนการที่ใหม่ โดยเป็นความคิดในเชิงบวก มีการโดยสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เกี่ยวกับองค์การในปัจจุบันและองค์การที่ต้องการในอนาคต และสร้างค่านิยมการอยู่ในระดับแนวหน้าขององค์ความรู้ใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่และโอกาสใหม่ ๆ

2.10 องค์ประกอบที่ 10 ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย (Use of Updated Information Technology) ประกอบด้วย 3 ตัวแปร จำนวน 9 แนวทาง สามารถสรุปโดยภาพรวมได้ว่า การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรมีมีระบบการทำงานแบบอัตโนมัติด้วยตนเอง (Automated) ผู้บริหารมีเวลาอย่างอิสระในการทำงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ได้ มีการบริหารจัดการที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง มีการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีระบบการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศโดยใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารทาง e-mail มีการประชุมทางคอมพิวเตอร์ ระบบกระดานแสดงการณณ์ และเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เป็นต้น มีระบบสารสนเทศที่ทันสมัยผู้ร่วมงานเข้าใจถึงสิ่งที่ได้ทำความสำเร็จและความก้าวหน้าให้กับองค์กร โดยแบ่งปันข้อมูลให้ทั่วถึงมากที่สุดเป็นประจำและใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเชื่อมโยงบุคคลและองค์การเข้าด้วยกันแบบไร้ขอบเขต

2.11 องค์ประกอบที่ 11 การสร้างคลังสมอง (Think Tank Initiative) ประกอบด้วย 3 ตัวแปร จำนวน 9 แนวทาง สามารถสรุปโดยภาพรวมได้ว่า การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรทุกส่วนขององค์การ การแบ่งโครงสร้างองค์การออกเป็น 2 ประเภท คือ ระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร ซึ่งอำนาจของแต่ละบุคคลหรือแต่ละทีมงานขึ้นอยู่กับ



ปัญหาที่จะแก้ไขและวัตถุประสงค์ขององค์การ สร้างคลังสมองความเชี่ยวชาญในความรู้และทักษะต่างๆ ซึ่งผ่านการฝึกอบรมมาอย่างดีมากกว่าอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งสายการบังคับบัญชา ซึ่งประกอบไปด้วยผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ให้มีบทบาทสำคัญในการตรวจสอบ ชี้แนะ และเสนอแนะความคิด แนวทางและวิธีการที่เหมาะสมให้กับองค์การ แก้ไขปัญหาแปลกใหม่และแก้ปัญหาให้กับนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนโดยตรง สามารถโยกย้ายตามงาน/โครงการ/กิจกรรมได้ตามความถนัดและความเหมาะสมเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ได้อยู่เสมอตามความต้องการขององค์การ ในระดับปฏิบัติการจัดให้ผู้เชี่ยวชาญรับผิดชอบในการเสนอความคิดใหม่ๆ มีความคิดสร้างสรรค์และมีนวัตกรรม ทำงานร่วมกันเป็นทีม ให้มาทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดแนวปฏิบัติใหม่ ผลผลิตใหม่ บริการใหม่ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ โดยมีการประชุมระดมสมองอย่างสม่ำเสมอ

2.12 องค์ประกอบที่ 12 ตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจ (The ad hoc committee Appointment) ประกอบด้วย 3 ตัวแปร จำนวน 9 แนวทาง สามารถสรุปโดยภาพรวมได้ว่าการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรมีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผู้นำสามารถการดึงความสามารถของบุคลากรออกมาใช้ให้ได้มากที่สุด มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร หรือพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านด้วยการฝึกอบรมทักษะเพิ่มเติม ทั้งทักษะทางเทคนิคและทักษะการทำงานเป็นทีม หลอมรวมผู้เชี่ยวชาญ ครูจากกลุ่มงานต่าง ๆ และบุคคลอื่นๆ ภายนอกองค์การ ให้มาทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น มีการกำหนดขอบเขตภารกิจ ยุทธศาสตร์เร่งด่วนแล้วตั้งทีมงานเฉพาะกิจเพื่อรองรับภารกิจต่าง ๆ และยุบตัวเมื่อทำงานเสร็จสิ้นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ไม่มีการควบคุมสั่งการโดยตรงและการดูแลอย่างใกล้ชิดจากรองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มงานซึ่งจะมีบทบาทเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งของโครงการที่ทำงานร่วมกัน มีหน้าที่รับผิดชอบในการประสานงานซึ่งกันและกัน และเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าเป็นผู้บริหาร/หัวหน้างาน

### อภิปรายผล

จากผลการวิจัยแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบประเด็นสำคัญที่ได้ค้นพบจากผลการวิจัยในเรื่องนี้ สามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

จากผลการวิจัยองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เป็นพหุองค์ประกอบ 12 องค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) องค์ประกอบที่ 2 กลยุทธ์การมีส่วนร่วมข้ามกลุ่มงาน (Strategy of Cross Functional Participation) องค์ประกอบที่ 3

สร้างโอกาสการเป็นผู้นำ (Opportunity Enhancement for leader) องค์ประกอบที่ 4 การประเมินความสำเร็จ (Success Evaluating) องค์ประกอบที่ 5 มีเอกภาพในการปฏิบัติหน้าที่ (Unity of Functional Operation) องค์ประกอบที่ 6 ทีมงานสร้างสรรค์ (Creative Teamwork) องค์ประกอบที่ 7 การสร้างแรงจูงใจ (Job Motivation) องค์ประกอบที่ 8 การบริหารนวัตกรรม (Innovation Management) องค์ประกอบที่ 9 การคิดนอกกรอบ (lateral thinking) องค์ประกอบที่ 10 ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย (Use of Updated Information Technology) องค์ประกอบที่ 11 การสร้างคลังสมอง (Think Tank Initiative) องค์ประกอบที่ 12 ตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจ (The ad hoc committee Appointment) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจจะไม่มีรูปแบบโครงสร้างที่แน่นอนตายตัว แต่เป็นโครงสร้างที่เป็นไปตามสถานการณ์ ซึ่งรูปแบบส่วนใหญ่เป็นโครงสร้างแบบทีม เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดี มีความเฉพาะตัวสูงทำให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้เร็วบุคลากรมีแรงจูงใจทำงาน เพราะไม่มีกิจกรรมซ้ำๆ บุคลากรมีความรู้ ความสามารถเฉพาะทางทำภารกิจให้เสร็จสิ้นเพราะลักษณะองค์การสามารถทำงานที่เกี่ยวข้องได้รอบด้าน และมีการสับเปลี่ยนหน้าที่และกลุ่มงานอยู่เป็นประจำ จะเป็นการรวมตัวชั่วคราวของบุคลากร จึงมีความคล่องตัว และยืดหยุ่นสูง องค์การต้องมีการปรับเปลี่ยนโดยมีการจัดการแบบพลวัตร สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมตลอดเวลา ไม่ยึดติดกับแนวทางปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง สามารถปรับเปลี่ยนได้ถ้าสถานการณ์แตกต่างออกไป จึงถือว่าเป็นองค์การสมัยใหม่มีแนวโน้มที่ให้อิสระกับพนักงานในการทำงานที่ได้ก็ทำได้ เมื่อไรก็ได้ แต่ต้องได้ผลงานตามที่กำหนด สอดคล้องกับแนวคิดของ เบนนิส (Bennis) กล่าวว่า องค์การแห่งอนาคตจะต้องอาศัยทีมงานโครงการที่มีความคล่องตัวและยืดหยุ่น ภายใต้โครงสร้างการบริหารที่เรียกว่า “องค์การแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy)” เป็นองค์การที่มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การบริหารองค์การแบบเฉพาะกิจเป็นการบริหารที่มีโครงสร้างองค์การที่ตรงกันข้ามกับการบริหารแบบระบบราชการโดยสิ้นเชิง กล่าวคือ การบริหารองค์การแบบเฉพาะกิจ ไม่มีโครงสร้างที่กำหนดไว้ตายตัว มีการกระจายอำนาจ และสามารถตอบสนองความต้องการขององค์การได้อย่างรวดเร็ว ในขณะที่องค์การแบบราชการจะให้ความสำคัญกับโครงสร้างมากกว่าบุคลากร แต่องค์การแบบเฉพาะกิจกลับถูกออกแบบมาเพื่อดึงเอาความสามารถของบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ มินท์ซ์เบิร์ก (Mintzberg) ยังได้กล่าวว่า โครงสร้างองค์การแบบเฉพาะกิจมีกระบวนการทำงานที่กำหนดไว้อย่างไม่เป็นทางการ มีกฎระเบียบและข้อบังคับน้อย ในองค์การใช้รูปแบบ การสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทำอำนาจในการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจ และสามารถตอบสนองความต้องการขององค์การได้อย่างรวดเร็ว เน้นการใช้ความสามารถของบุคลากร การปรับตัวร่วมกันเป็นกลไกการประสานงานที่สำคัญ และ สอดคล้องกับแนวคิดของ คิมเบอร์ลีย์ ดาล (Kimberly Dale) มุ่งเน้นการสร้าง

วัฒนธรรมที่เน้นความยืดหยุ่นและความเฉลียวฉลาดสำหรับองค์ประกอบทั้งภายในและภายนอก มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนเอง การทำงานเป็นทีมรวมและเพิ่มขีดความสามารถที่มีอยู่ทั้งหมด ของลักษณะสำคัญของวัฒนธรรม มีการสร้างวัฒนธรรมที่มีความไวและสามารถตอบสนองได้ดีต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก การเชื่อในบุคคลที่มีส่วนร่วม

จากผลการวิจัยแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสังกัด เป็นพหุแนวทางในแต่ละองค์ประกอบ ทั้ง 12 องค์ประกอบ ข้อค้นพบในแต่ละแนวทางของแต่ละองค์ประกอบสามารถนำมาอภิปรายผลตาม วัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ประกอบด้วย 13 ตัวแปร จำนวน 39 แนวทาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารต้องสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทันต่อสถานการณ์ธรรมชาติและสิ่งมีชีวิต จะต้องปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมเช่นเดียวกับองค์การ ที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและมีการเตรียมความพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างไม่คาดหวัง มองเห็นความจำเป็นที่องค์การจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง อาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในกรอบภารกิจและวัตถุประสงค์หลักขององค์การ กลยุทธ์ต่างๆ ขององค์การ รวมทั้งภาระงานอื่นๆที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับแนวคิดของเพียร์ซ, จอห์น เอ และ โรบินสัน ริชาร์ด (Pearce John A. and Robinson Richard) กล่าวถึง การบริหารการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า ภาวะผู้นำที่จะช่วยสนับสนุนให้ การเปลี่ยนแปลงองค์กรประสบความสำเร็จ รวมถึงยังไม่มีแบบแผนในการพัฒนาผู้บริหารหรือผู้นำดังกล่าวให้มีภาวะผู้นำที่สอดคล้อง และสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับแนวคิดของ แนนซี ล็อควูด (Nancy Lockwood) กล่าวว่า องค์กรประสบความสำเร็จกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ องค์กรประกอบภายในองค์กรก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวตามสภาวะแวดล้อมใหม่ด้วยเช่นกัน นั่นก็รวมถึงบุคลากรซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักของ องค์กรที่จะต้องมีการพัฒนาและปรับตัวตามสภาพใหม่ดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้บริหารที่เป็น ผู้นำและเป็นกลจักรสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และสอดคล้องกับแนวคิดของ เดวิด (David) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้โดยได้ศึกษา ในแง่การปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม โดย ได้จัดให้กลุ่มตัวอย่างมีการแลกเปลี่ยนความรู้และแนวคิดต่าง ๆ กระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ให้มีการผสมผสานความรู้และการสร้างรูปแบบขึ้น เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ข้อมูลเทคนิคการ บริหารงานภายในองค์กรที่มีความสลับซับซ้อน โดยมีการมุ่งปรับปรุงพัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์กรไปใน ทิศทางเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีการถ่ายทอดองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ

องค์ประกอบที่ 2 กลยุทธ์การมีส่วนร่วมข้ามกลุ่มงาน (Strategy of Cross Functional Participation) ประกอบด้วย 10 ตัวแปร จำนวน 30 แนวทาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการทำงานแบบข้าม

สายงาน เป็นวิธีการ หรือช่องทางหนึ่งที่ทำให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กร กำหนดไว้ ซึ่งต้องทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น หรือบุคคลอื่นที่อยู่ต่างหน่วยงานกัน สมาชิกในทีมจะ รู้สึกว่าหากทีมมีสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่แตกต่างกันมากจะทำให้ทีมมีโอกาสที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของทีมได้ดี งานที่ทีมข้ามสายงานได้รับมอบหมายส่วนใหญ่เป็นงานในระดับองค์กร และได้มีโอกาสร่วมงานกับบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญมีความรู้ในด้านอื่น ๆ ที่แตกต่างกันกับตนเอง การแบ่งงานตามความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง (Specialization) ภารกิจของงานในแต่ละตำแหน่งควรจัดขอบเขตให้ปฏิบัติบุคคลและตำแหน่งอย่าให้ต้องปฏิบัติงานหลายอย่างเกินไปซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง นอกจากนี้กิจกรรมหรือภารกิจที่เกี่ยวข้องกันก็ต้องจัดไว้ในกลุ่มเดียวกันซึ่งถือว่าเป็นหลักการแบ่งตามความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง การแบ่งภารกิจออกเป็นฝ่ายจึงมีความจำเป็น ดังนั้นสมาชิกทีมจะเกิดความรู้สึกมีแรงจูงใจที่อยากจะร่วมทีมและมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลที่มีความรู้ความสามารถด้านต่าง ๆ ที่ต่างจากตนทำให้ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน นำไปสู่การพัฒนาตนเองและความก้าวหน้าในอาชีพของตนต่อไป สอดคล้องกับแนวคิดของ ปราคเกอร์ (Parker) งานที่ต้องพึ่งความเชี่ยวชาญและความรู้เฉพาะของบุคคลมาช่วยในการแก้ปัญหาในงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ ร็อบบินส์ (Robbin) ได้กล่าวถึงทีมข้ามสายงานว่าเป็นทีมการทำงานที่ประกอบด้วยบุคลากรในระดับเดียวกันแต่อยู่ในสาขาวิชาชีพต่างกัน ทำงานโดยใช้ทักษะความรู้ ความสามารถตามสาขาวิชาร่วมกัน ทำงานที่ตนมีความชำนาญเพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุผลสำเร็จที่ตั้งเป้าหมายร่วมกันไว้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ ศยามล เอกะกุลนันต์ ทำการศึกษาเรื่อง สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีม และกระบวนการทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ พบว่าความไว้วางใจในทีมไม่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมแต่ส่งผลโดยอ้อมผ่านความเหนียวแน่นในทีม เพราะการที่ทีมพัฒนามาจนกระทั่งสมาชิกเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันแล้ว อาจยังไม่เพียงพอที่จะทำงานให้สำเร็จได้ ทีมต้องพัฒนาไปสู่ขั้นของการร่วมมือร่วมใจและมุ่งมั่นที่จะสำเร็จ (ความเหนียวแน่นในทีม)

องค์ประกอบที่ 3 สร้างโอกาสการเป็นผู้นำ (Opportunity Enhancement for leader) ประกอบด้วย 6 ตัวแปร จำนวน 18 แนวทาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการให้อำนาจทีมงานได้ตัดสินใจด้วยตัวเองในงานบางเรื่อง บางระดับตามแต่ความสามารถของตัวทำ และเงื่อนไขขององค์กรที่สามารถทำได้ เป็นการให้ทีมงานได้เริ่มตัดสินใจจัดการแก้ไขปัญหาบางประการด้วยตัวเอง เมื่อทีมมีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องนั้น ๆ ทีมย่อมอยากแสดงความรู้ สามารถปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบได้อย่างราบรื่น โดยไม่ซ้ำซ้อนขัดแย้งกับฝ่ายอื่นทำให้กิจกรรมการดำเนินงานของหน่วยงานไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ได้ง่าย ความสามารถของบุคคลจะถูกดึงออกมาจากศักยภาพที่เขามีอย่างเต็มที่มากขึ้น เขาจะรู้สึกมีตัวตน มีความสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของ คาร์สัน (Karson) กล่าวว่า

สถานศึกษาที่กำลังพัฒนาตัวเองประการหนึ่งคือมีการบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่เน้นรูปแบบที่ทีมงานเป็นหลัก มีโครงสร้างองค์การแบบไม่รวมศูนย์ (decentralized structure) เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างครูผู้ปฏิบัติงานสอนกับฝ่ายบริหารให้น้อยลง สอดคล้องกับแนวคิดของ ฮามลิน (Hamlin) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า คุณลักษณะหนึ่งที่เป็นสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม คือ การแสดงออกถึงความสนใจ และมีส่วนร่วมที่ทีมงาน แสดงออกถึงการรักษามาตรฐานของงานโดยติดตามอย่างใกล้ชิด ให้การช่วยเหลือบุคลากรเมื่อมีความจำเป็น ให้แนวทาง ให้กำลังใจและสนับสนุนผู้ร่วมงาน ปรีกษาหารือ ร่วมกันกับคณะทำงานในการตัดสินใจ ยอมรับความคิดเห็นในการบริหารแบบมีส่วนร่วม

องค์ประกอบที่ 4 การประเมินความสำเร็จ (Success Evaluating) ประกอบด้วย 4 ตัวแปร จำนวน 18 แนวทาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรที่จะเป็นกระจกที่สะท้อนให้เห็นภาพที่ถูกต้องขององค์กร อันจะนำไปสู่การแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือเรื่องของบุคลากร ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งที่ทำให้ระบบการประเมินผลสำเร็จและล้มเหลวได้ ดังนั้นองค์กรควรจะต้องทำการประเมินความพร้อมของบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของ คัตแตนซ์ (Cuttance) กล่าวว่า กลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้อย่างเป็นระบบและปฏิบัติงานที่ได้มีการออกแบบไว้เพื่อรับประกันว่ากระบวนการได้รับการกำกับดูแล รวมถึงการปฏิบัติงานนั้นมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับแนวคิดของ เกรย์ เดสเลอร์ (Gary Dessler) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การทบทวน การประเมินผลงานของบุคลากรในปัจจุบัน การประเมินผลการปฏิบัติงานได้ถูกตั้งสมมติฐานว่ามาตรฐานการปฏิบัติงานและสิ่งที่เกี่ยวข้องได้ถูกกำหนดไว้แล้ว สอดคล้องกับแนวคิดของ วรูม (Vroom) กล่าวว่า การที่คนงานจะมีแรงจูงใจที่จะทุ่มเทความพยายาม (Effort) เพื่อการปฏิบัติงาน (Performance) เพื่อให้ได้ผลงานตามที่ต้องการหรือไม่นั้นจะพิจารณาจากองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามกับการปฏิบัติงาน ความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ และความคาดหวังเกี่ยวกับคุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัลที่จะได้รับ

องค์ประกอบที่ 5 มีเอกภาพในการปฏิบัติหน้าที่ (Unity of Functional Operation) ประกอบด้วย 4 ตัวแปร จำนวน 12 แนวทาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่จะทำให้ทีมงาน (ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ) บรรลุวัตถุประสงค์ของตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ทีมงาน หรือองค์การ หรือหน่วยงานใดๆ ก็ตาม จำเป็นจะต้องมีเอกภาพในการบริหารจัดการหรือเอกภาพในการบังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของ “การตัดสินใจ” หากขาดซึ่งความเป็นเอกภาพในเรื่อง “การตัดสินใจ” ว่าจะ “ทำอะไร (What), ใครเป็นคนทำ (Who), ทำเมื่อไร (When), ทำที่ไหน (Where), ทำไมต้องทำ (Why) และ ทำอย่างไร (How) เอกภาพในการบริหารงานเป็นสิ่งจำเป็นถ้าขาดเอกภาพในการปฏิบัติงานจะเกิด ความยุ่งยากสับสนในการปฏิบัติงาน ผู้นำยอมรับความคิดเห็นให้

การไว้วางใจ การแสดงความชื่นชมและการรับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างตั้งใจ รวมทั้งรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อประกอบการตัดสินใจ และแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการ สอดคล้องกับแนวคิดของเอ็ดวิน ฟลีชแมน (Edwin Fleishman) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำไว้ข้อหนึ่งว่าผู้นำมีพฤติกรรมที่แสดงถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นให้การไว้วางใจ การแสดงความชื่นชมและการรับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างตั้งใจ รวมทั้งรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อประกอบการตัดสินใจ และแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของลูกน้อง สอดคล้องกับแนวคิดของ โรเบิร์ต เฮาส์ (Robert House)<sup>15</sup> ได้พัฒนาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ที่เชื่อว่าความพยายามที่จะนำมาสู่ผลการทำงานและผลการทำงานจะนำมาสู่ผลการตอบแทน (Effort-->Performance-->Outcome) เพราะฉะนั้นพฤติกรรมผู้นำจึงถูกคาดหวังให้เป็นคนบอกหนทางที่จะนำมาซึ่งบรรลุเป้าหมายของผู้ตามได้คือการเน้นการตัดสินใจด้วยกลุ่ม (Group-oriented Decision Making) และสอดคล้องกับแนวคิดของ คัตแทนซ์ (Cuttance) กล่าวว่า ผู้นำควรสามารถคัดเลือกและแต่งตั้งบุคลากรอย่างเหมาะสม มีความเป็นอิสระ ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก สามารถกำกับติดตามกิจกรรมของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอด้วยตนเอง รู้จักใช้เวลาและพลังงานในการปรับปรุงสถานศึกษาให้การสนับสนุนและพัฒนาครูอาจารย์ จัดหาทรัพยากรให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และที่สำคัญคือการเป็นผู้ชำนาญด้านวิชาการ

องค์ประกอบที่ 6 ทีมงานสร้างสรรค์ (Creative Teamwork) ประกอบด้วย 4 ตัวแปร จำนวน 12 แนวทาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการปฏิบัติงานที่ออกมาจากความคิดใหม่ ๆ แนวทางใหม่ ๆ ทักษะคิดใหม่ ๆ ความเข้าใจและการมองปัญหาในรูปแบบใหม่ เป็นความคิดเชื่อมโยงที่พยายามหาทางออกหลาย ๆ ทาง ใช้ความคิดที่หลากหลาย แสวงหาความเป็นไปได้ใหม่ ๆ และนอกกรอบ คัดสรรค้นหาทางเลือกใหม่ ๆ และพยายามปรับปรุงให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ มีความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ การขยายขอบเขตความคิดออกไปจากกรอบความคิดเดิมที่มีอยู่สู่ความคิดใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน เพื่อค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดให้กับปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม เป็นความคิดที่หลากหลาย คิดได้กว้างไกล หลายนแงหลายมุม เน้นทั้งปริมาณและคุณภาพ ซึ่งจะได้ผลลัพธ์ที่ต่างไปโดยสิ้นเชิงหรือที่เรียกว่า “นวัตกรรม” (Innovation) สอดคล้องกับแนวคิดของ ควินน์ (Quinn) กล่าวว่า ทีมงานในสถานศึกษา หมายถึง กลุ่มของแต่ละคนที่มีหลายบุคลิก มีการเชื่อมโยงและประสานหน้าที่กัน ทำให้ความคาดหวังของบทบาทกระจำจัดและมีความรับผิดชอบของทีมผลักดันไปให้ถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของ เวสต์ (West) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมจะสามารถสร้างการประสานเชื่อมโยงของทีมได้ซึ่งในทางกลับกันอาจเชื่อมโยงแรงจูงใจหรือขวัญกำลังใจในการทำงาน การตัดสินใจที่มีการแลกเปลี่ยนกัน และการจัดองค์การที่เน้นทีมจะนำไปสู่การสนับสนุนความคิดริเริ่มหรือโครงการเกี่ยวกับองค์การ กลุ่มจะ

ก่อให้เกิดประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญกัน เป็นประโยชน์ทั้งการสร้างสรรคและหลีกเลี่ยงความผิดพลาดอย่างใหญ่หลวง ประโยชน์ของการทำงานเป็นกลุ่มก่อให้เกิดความสำคัญของนักการศึกษาและนักปฏิบัติ และสอดคล้องกับแนวคิดของ เดวิส และคณะ (Davis, et al.) ได้กล่าวถึงวิธีการในการสร้างทีมทำงานซึ่งประกอบด้วย 3 สิ่งคือ 1) การทำงานในฐานะทีมเดียวกัน คือการทำงานเป็นทีม แทนที่จะทำในรูปของคณะกรรมการ จะก่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ต้องการหลายประการ ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่มองเห็นกันและกัน แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อทีมตามบทบาทที่ตนเองต้องการ เปลี่ยนจากการประชุมเป็นการพบกันเป็นทีม 2) การพัฒนาเป็นทีม จะใช้เวลา ความอดทน ยืนหยัด การฝึกฝน ต้องมีการเน้นถึงการพัฒนาแต่ละบุคคลตามบทบาทของเขา 3) การทำงานด้วยกัน จะต้องใช้ความพยายามเป็น 2 เท่า การใช้ทรัพยากรที่ไม่มีประสิทธิภาพ จะไม่เกิดการงานที่มีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ 7 การสร้างแรงจูงใจ (Job Motivation) ประกอบด้วย 3 ตัวแปร จำนวน 9 แนวทาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความเข้าใจในสถานการณ์ของแต่ละคน ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การหากทีมงานมีแรงจูงใจที่ดีในการทำงานแล้ว สมาชิกในทีมรวมถึงเพื่อนร่วมงานทุกคนก็จะสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีกำลังใจและสนใจ ถ้าเกิดปัญหาทำให้พุดจากกันด้วยเหตุผล เพียงแค่นี้ ทีมงานก็จะสามารถทำงานร่วมกันได้ดีและมีประสิทธิภาพด้วยการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ไม่น่าเบื่อและเกิดการพัฒนาตนเองทำให้ความคิดสร้างสรรค์ทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ เสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของ โรเบิร์ต เฮาส์ (Robert House) ที่เชื่อว่าความพยายามที่จะนำมาสู่ผลการทำงานและผลการงานจะนำมาสู่ผลการตอบแทน เพราะฉะนั้นพฤติกรรมผู้นำจึงถูกคาดหวังให้เป็นคนบอกหนทางที่จะนำมาซึ่งบรรลุเป้าหมายของผู้ตามได้ หรือกล่าวอีกในหนึ่งพฤติกรรมผู้นำจะเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างแรงจูงใจได้หากผู้นำสามารถ 1) ลดสิ่งกีดขวางการบรรลุเป้าหมาย 2) ให้แนวทางและสนับสนุนตามที่ต้องการ และ 3) ผูกรางวัลเข้ากับการบรรลุเป้าหมายและมีรางวัลที่มีคุณค่า สอดคล้องกับแนวคิดของ ริชาร์ด (Richard) ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ และพนักงานฝ่ายอื่น ๆ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของนอร์ทแคโรไลนา (North Carolina) พบว่า สิ่งที่พึงพอใจในการทำงานเหมือนกันก็คือ การบังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและลักษณะของงานที่ปฏิบัติในส่วนที่ทั้งสองฝ่ายมีความพึงพอใจในการทำงานเหมือนกันนี้ เป็นการสร้างรากฐานบนความพยายามที่จะเชื่อมประสานรอยร้าวของทั้งสองฝ่ายเป็นหลัก เช่น ลักษณะการทางานที่มีความพึงพอใจปฏิบัติงานทั้งสองฝ่ายนั้น พนักงานทั้งสองฝ่ายจะยอมรับและตั้งอกตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข ในด้านการจัดการ เมื่อพนักงานไม่มีงานที่จะต้องปฏิบัติเขาก็สามารถขอย้ายตัวเองในปฏิบัติงานในตำแหน่งที่พนักงานนั้นมีความรู้ความสามารถ ซึ่งเป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจในงานให้แก่พนักงานอย่างมากและสอดคล้องกับแนวคิดของ จอนส์ตัน และ บาวิน (Johnston and Bavin) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทดสอบกับทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก โดยศึกษา

ประชากร จำนวน 130 คน ในโรงเรียนราชภัฏแห่งหนึ่งในประเทศออสเตรเลีย โดยใช้แบบสอบถาม และผลการศึกษาสรุปได้ว่า ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานไม่ก่อให้เกิดความพอใจในการทำงานและสิ่งที่ทำให้ไม่พึงพอใจในการทำงานมากที่สุดคือสภาพแวดล้อมการทำงานและการนิเทศงาน

องค์ประกอบที่ 8 การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) ประกอบด้วย 3 ตัวแปร จำนวน 9 แนวทาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากภาวะผู้นำกระตุ้นและจูงใจให้ทีมปฏิบัติงาน โดยการมอบหมายงานที่ท้าทาย มีความสำคัญ มีคุณค่า และจูงใจให้สมาชิกในทีมมองเห็นถึงวิสัยทัศน์ และเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน นำไปสู่ความรู้สึกผูกพันในงานของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงานที่ทำ และมองว่างานที่ตนเองทำอยู่นั้นเป็นงานที่มีคุณค่าและมีความหมาย ประกอบกับผู้นำจะคอยกระตุ้นเร้าให้ทุ่มเทความพยายามในการทำงานอย่างเต็มความสามารถและทำงานได้บรรลุผลสำเร็จเกินกว่าที่คาดหวังไว้ซึ่งสิ่งนี้เองที่สามารถทำให้ผู้ตามเกิดความผูกพันในงาน และเกิดความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของ เคิร์คแมน และโรเซน (Kirkman and Rosen) ได้ทำการศึกษาปัจจัยสาเหตุและปัจจัยผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในทีม พบว่าปัจจัยสาเหตุที่เป็นตัวเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในทีมให้เพิ่มสูงขึ้น คือพฤติกรรมของผู้นำ ความรับผิดชอบในตัวเองซึ่งมอบหมายให้แก่ทีม นโยบายการบริหารงานบนพื้นฐานของทีม และโครงสร้างทางสังคมของทีม ส่วนปัจจัยผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในทีม คือผลการปฏิบัติงานในเชิงรุก ระดับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ ทีม ไสเดน เวย์น และสแปร์โรว์ (Liden, Wayne and Sparrowe) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และผลลัพธ์ในงาน โดยมีการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาเป็นตัวแปรสื่อพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาด้านความหมาย (Meaning) และด้านสมรรถนะ (Competence) เป็นตัวแปรสื่อกลางของความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงานและความพึงพอใจในการทำงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของ แมทธิวและฟาร์ (Mathieu and Farr) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของงานกับความผูกพันในงานกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานขับรถประจำทางและวิศวกร พบว่าคุณลักษณะงานด้านความหลากหลายของทักษะ ด้านความมีอิสระในการควบคุมด้วยตนเอง ด้านความมีเอกลักษณ์ของงานและด้านการได้รับผลสะท้อนกลับ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน

องค์ประกอบที่ 9 การคิดนอกกรอบ (Lateral Thinking) ประกอบด้วย 3 ตัวแปร จำนวน 9 แนวทาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก องค์การที่มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงได้ง่ายตามสถานการณ์ มีการจัดโครงสร้างแบบแมทริกซ์ ซึ่งเป็นการผสมระหว่างการทำงานตามหน้าที่กับการแบ่งงานตามผลิตภัณฑ์ มีการกระจายอำนาจอย่างเลือกสรร แนวโน้มใช้ความเชี่ยวชาญของเจ้าหน้าที่ซึ่งเน้น



การทำงานเป็นทีม องค์การที่มีบรรยากาศของความเป็นประชาธิปไตยสูง มีความยืดหยุ่น และสามารถเปลี่ยนแปลงโครงสร้างได้ง่าย รวมทั้งสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ ไอริน และลินด์เกรน (Ailin and Lindgren) ศึกษาภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมที่สนับสนุนให้องค์การมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่า ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมต้อง มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม ต้องส่งเสริมและเชื่อว่านวัตกรรมเป็นกลไกที่สำคัญที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจะต้องมีพันธะสัญญาที่มุ่งมั่นในการริเริ่ม การเป็นภาวะผู้นำด้านนวัตกรรม และภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจะต้องมีบทบาทในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการด้านนวัตกรรม คือ ต้องมีเทคนิคในการจัดการนวัตกรรม และต้องตระหนักถึงความสำคัญของการมีเครือข่ายและพันธมิตรด้านนวัตกรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ ทิดด เบสเซนท และ พาวิต (Tidd, Bessant, and Pavitt) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ Managing innovation integrating Technology and organization change อธิบายว่าองค์ประกอบในการสร้างองค์กรนวัตกรรม ประกอบไปด้วยการมีวิสัยทัศน์ของผู้นำ โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม บุคลากรที่มีความสำคัญ การมีส่วนร่วมในนวัตกรรม การมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิด สร้างสรรค์ และ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และสอดคล้องกับแนวคิดของสเชิน (Schein) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ องค์ประกอบที่เป็นตัวกำหนดวัฒนธรรมองค์กร และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่ง ประกอบด้วยกลยุทธ์ โครงสร้าง เครื่องมือที่ใช้ ในการสนับสนุน พฤติกรรมที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม และการสื่อสารแบบเปิดโดยปัจจัยที่ส่งเสริม แต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ ค่านิยม บรรทัดฐาน และความเชื่อของแต่ละองค์กร ซึ่งมีบทบาทสำคัญกับระดับของความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ทั้งนี้ ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการส่งเสริมพฤติกรรมที่จะกระตุ้นให้เกิด นวัตกรรมทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและทีมงาน

องค์ประกอบที่ 10 ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย (Use of Updated Information Technology) ประกอบด้วย 3 ตัวแปร จำนวน 9 แนวทาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการนำเทคโนโลยีมา ใช้สร้างข้อมูลเพิ่มให้กับสารสนเทศ ทำให้สารสนเทศมีประโยชน์และใช้งานได้กว้างขวางมากขึ้น เทคโนโลยีสารสนเทศรวมไปถึงการใช้เทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ที่จะรวบรวมจัดเก็บใช้งาน ส่งต่อหรือ สื่อสารระหว่างกัน เทคโนโลยีสารสนเทศเกี่ยวข้องกับเครื่องมือในการจัดการสารสนเทศ ได้แก่ เครื่อง คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์รอบข้าง ๆ ขั้นตอนวิธีการดำเนินการซึ่งเกี่ยวข้องกับซอฟต์แวร์ เกี่ยวข้องกับ ตัวข้อมูล บุคลากร และกรรมวิธีการดำเนินงานเพื่อให้ข้อมูลเกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับแนวคิด ของ กัญญนันท์ ภัทร์สรณ์สิริ ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของ บุคลากร: กรณีศึกษาสำหรับสถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน ปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความผูกพันต่อหน่วยงาน การทำงานเป็นทีม ความก้าวหน้าในการทำงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ รายได้และสวัสดิการ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน และเมื่อทดสอบด้วย

การวิเคราะห์แบบ Mutiple regression พบว่า ปัจจัยในด้านความก้าวหน้า และเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร

องค์ประกอบที่ 11 การสร้างคลังสมอง (Think Tank Initiative) ประกอบด้วย 3 ตัวแปร จำนวน 9 แนวทาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบุคลากรในทีมปฏิบัติงานมีความเชี่ยวชาญในความรู้และทักษะต่าง ๆ ซึ่งผ่านการฝึกอบรมมาอย่างดีมากกว่าอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งสายการบังคับบัญชา ซึ่งสามารถตัดสินใจวางแผนและดำเนินงานใด ๆ เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการตรวจสอบ ชี้แนะ และเสนอแนะความคิด แนวทางและวิธีการที่เหมาะสมให้กับทีมงาน เพื่อการบริหารจัดการ ปรับปรุง แก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ด้วยเหตุนี้คลังสมองจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ โรบินส์ และจูดจ์ (Robbins & Judge) กล่าวว่า ปัจจัยด้านความสามารถ (Ability) เป็นสมรรถภาพหรือขีดความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 3 ประการคือ 1) ความสามารถทางสติปัญญา (Intellectual Abilities) เป็นขีดความสามารถของบุคคล ในการทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้สติปัญญา เช่น การพูด การใช้เหตุผล และการแก้ปัญหา ซึ่งจะแตกต่างกันตามพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม งานที่ยิ่งซับซ้อนมากเท่าใด ความต้องการ ความสามารถด้านสติปัญญาจะมากขึ้น 2) ความสามารถทางกายภาพ (Physical Abilities) ประกอบด้วยความแข็งแรงของร่างกาย ความอดทนในการทำงานและความคล่องแคล่ว ซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในการปฏิบัติงานของพนักงานและมีผลต่อการดำเนินงานขององค์การ 3) ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน (The Ability-job Fit) เป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมของบุคคลในการปฏิบัติงาน งานแต่ละงานต้องการคนที่มีความสามารถแตกต่างกัน ดังนั้นในการมอบหมายงานจะต้องคำนึงถึงความสามารถของพนักงานที่เหมาะสมกับงานด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ที่กล่าวว่า คลังสมองมีบทบาทสำคัญในการตรวจสอบ ชี้แนะ และเสนอแนะความคิด แนวทางและวิธีการที่เหมาะสมให้กับภาครัฐและส่วนราชการ เพื่อการบริหารจัดการ ปรับปรุง แก้ไขประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ด้วยเหตุนี้คลังสมองจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงประเทศในด้านต่าง ๆ ให้ดีขึ้น ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา การเมือง เป็นต้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ เนชั่นดอตคอม ได้กล่าวไว้ในบทความที่เผยแพร่เป็นสากลว่า ผู้ที่เป็นคลังสมองขององค์การมีบทบาทในการผลักดันและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ สิ่งแรกที่คุณำต้องทำคือทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานยอมรับ มั่นใจและเชื่อถือในตัวท่าน รู้สึกไว้วางใจท่าน ยินดีที่จะให้การสนับสนุน ช่วยเหลือและกระทำการหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบางอย่างให้เป็นไปตามความคาดหวังของท่าน วิธีปฏิบัติในการเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่นถือเป็นคุณสมบัติสำคัญสูงสุดประการหนึ่งในการเป็นผู้นำ ความไว้วางใจยังเป็นรากฐานของความสัมพันธ์อันดี เมื่อได้รับความไว้วางใจและมีความสัมพันธ์

อันดีย่อมส่งผลให้ท่านมีโอกาสประสบความสำเร็จในการใช้เหตุผลโน้มน้าวให้ผู้อื่นสนับสนุนหรือกระทำการบางสิ่งบางอย่างตามความต้องการ การสร้างความไว้วางใจจึงเป็นรากฐานของความสำเร็จที่ยั่งยืนของผู้นำ

องค์ประกอบที่ 12 ตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจ (The ad hoc committee Appointment) ประกอบด้วย 3 ตัวแปร จำนวน 9 แนวทาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการถ่ายโอนภารกิจให้แก่คณะกรรมการเฉพาะกิจที่ตั้งขึ้นในระดับเหนือขึ้นไปเพื่อรองรับภารกิจต่าง ๆ ยุบตัวเมื่อทำงานเสร็จสิ้นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ไม่มีการควบคุมสั่งการโดยตรงแต่มีการมอบอำนาจการตัดสินใจตามหน้าที่หรือตามขอบข่ายงานที่ให้ เพื่อสามารถบริหารจัดการงานภารกิจได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ ปาร์กเกอร์ (Parker) วอลล์ (Wall) และ แจ็คสัน (Jackson) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางของกลยุทธ์ แนวทางของบทบาทพนักงาน และอิสระในงาน พบว่า การให้อิสระในงานจะช่วยเพิ่มแนวทางของบทบาทของพนักงาน เมื่อพนักงานได้รับอำนาจหน้าที่ อิสระในงานมากขึ้นจะทำให้เกิดความรู้สึกความเป็นเจ้าของในงานและตระหนักถึงความสำคัญในการที่ตนเองต้องมีทักษะและความรู้ที่หลากหลายสำหรับการทำงานนั้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ โนเลีย (Nohria) จอยซ์ (Joyce) และโรเบอร์สัน (Roberson) ที่ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการ พบว่า ปัจจัยพื้นฐาน 4 ปัจจัย ได้แก่ กลยุทธ์ การดำเนินการ วัฒนธรรมองค์การ และโครงสร้างองค์การ โดยในการศึกษาพบว่าไม่มีรูปแบบโครงสร้างใดที่นำมาสู่ความสำเร็จขององค์การอย่างตายตัว ในการศึกษาพบว่าองค์การที่อยู่ในกลุ่มผู้ชนะที่มีผลการดำเนินการสูงนั้น มีการจัดรูปแบบโครงสร้างแตกต่างกันไป แต่สิ่งที่เหมือนกันคือในการจัดโครงสร้างองค์การพยายามที่จะลดกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน และทำให้ระบบงานเป็นไปอย่างง่าย พร้อมทั้งส่งเสริมความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ภายในองค์การ

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการศึกษาวิจัยแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ครั้งนี้ที่เป็นนวัตกรรมที่เป็นจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ โดยคัดเลือกบุคลากรที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและทิศทางใหม่ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้มาเข้าร่วมทีม รวมทั้งเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

2. ผู้บริหารต้องใช้นวัตกรรมในการนำองค์การอย่างสร้างสรรค์และร่วมกับสมาชิกในทีมใช้แนวคิด วิธีการ สื่อ วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

3. ผู้บริหารวางกลยุทธ์โดยการบูรณาการการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์การที่หลากหลายรูปแบบ และแบ่งงานตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือตามทักษะของสมาชิกในหน่วยงาน
4. ผู้บริหารวางแผนการดำเนินงานและปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ ติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อการสร้างมาตรฐานใหม่ มีการประสานงานในรูปแบบปรึกษาหารือ
5. มีการบริหารจัดการที่เป็นแบบพลวัต ยืดหยุ่น ปรับตัวได้ เพิ่มหรือลดหน่วยงานย่อยภายในองค์การเฉพาะกิจได้
6. ผู้บริหารต้องมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ทีมงานหรือบุคคลตามลักษณะของปัญหาที่จะแก้ไข หรือวัตถุประสงค์ของงาน/โครงการ/กิจกรรม
7. โรงเรียนมีวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนเหมาะสมกับแผนกลยุทธ์สำหรับการปฏิรูปข้ามกลุ่มงาน
8. ควรมีการวางแผนในระยะยาวที่เกี่ยวกับการเจริญเติบโตของนวัตกรรม การปรับตัวเชิงรุก และการแข่งขัน
9. สร้างวัฒนธรรมประชาธิปไตยและจัดกิจกรรมที่มีลักษณะท้าทายและมีความสุข มีมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ การคาดการณ์ความต้องการ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการใช้วิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์
10. ประเมินความสำเร็จโดยพิจารณาจากนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา ทรัพยากรการผลิตใหม่ การสร้างตลาดใหม่ คุณภาพและจำนวนผู้เรียนใหม่ โอกาสใหม่ ๆ วิสัยทัศน์และความยืดหยุ่นขององค์การ การบูรณาการทั้งภายในและภายนอกองค์การ การมีส่วนร่วมและการเคารพซึ่งกันและกัน
11. เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสเป็นผู้นำ และมีการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การและมีความเชี่ยวชาญตามวิชาชีพจนสามารถกลายมาเป็นผู้ทำได้ กระจายความเป็นผู้นำโดยการสร้างเริ่มภาวะผู้นำให้แก่สมาชิกในองค์การในการทำหน้าที่เป็นผู้นำในโครงการ/กิจกรรม หรืองานตามนโยบายที่สำคัญ ๆ
12. สร้างค่านิยมเพื่อให้อยู่ในระดับแนวหน้าขององค์ความรู้ใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ และโอกาสใหม่ ๆ
13. ควรมีการจัดการคุณภาพที่เน้นผลงานโดดเด่นและผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจ
14. ควรมีการทำงานเป็นทีม การรวมกันเพียงชั่วคราวของผู้เชี่ยวชาญ อาจเป็นการจ้างคนภายนอกองค์การอื่นๆ ดำเนินงานได้หลายรูปแบบ อาทิ รูปแบบผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ควบคุมอย่างเป็นอิสระ รูปแบบที่ขึ้นอยู่กับการทำงานเป็นทีมสหสาขาวิชาชีพ ทีมงานเฉพาะกิจ ทีมผู้บริหารบูรณาการทีมข้ามกลุ่มงานหรือทีมข้ามองค์การ ทีมงานเสมือน หรือคณะกรรมการเฉพาะกิจ

15. เปิดโอกาสให้สมาชิกทำงานได้อย่างเต็มที่โดยไม่มีการควบคุมบังคับ ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานได้อย่างอิสระแต่ไม่ก้าวล่วงดุลพินิจของผู้บริหาร มีอิสระทางความคิดแต่อยู่ภายใต้กฎระเบียบ

16. ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน ยึดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร และการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการกำหนดเป้าหมาย มีระบบการให้รางวัลหรือค่าตอบแทนที่ขึ้นอยู่กับผลงานที่ได้มาตรฐานหรือสูงกวามาตรฐาน

17. สร้างทีมงานที่มีผู้เชี่ยวชาญหลากหลายสาขามาทำงานร่วมกันอย่างอิสระเป็นการชั่วคราว โดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งหน้าที่ โดยมีการสร้างทีมขึ้นมาใหม่ได้อย่างรวดเร็วตามความต้องการเมื่อใดก็ตามที่เกิดเหตุการณ์ขึ้นใหม่หรือตามวัตถุประสงค์ที่เกิดขึ้น

18. ควรมีการประเมินทักษะของผู้บริหารและผู้อำนวยการโรงเรียนแบบ 360 องศา เพื่อนำผลการประเมินไปใช้จัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถ อันจะทำให้สามารถสร้างผลงานได้โดดเด่น และเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง หรือการจัดวางบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง

19. กำหนดแนวทางในยุทธศาสตร์ในการยกระดับคุณภาพอย่างกว้าง ๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับใช้ได้ตามความเหมาะสม

20. ควรมีการสร้างแรงจูงใจที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมิใจในการมีอำนาจในการตัดสินใจที่มีผลต่อองค์กรโดยมีความรับผิดชอบแลกเปลี่ยนทักษะร่วมกันและทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจกัน

21. มีการบริหารจัดการแบบผู้ประกอบการโดยปฏิบัติเสมือนกำลังทำธุรกิจของตนเองคอยมองหาความคิดและโอกาส และพร้อมที่จะก้าวออกไปรับเข้ามาเพื่อสร้างสรรค์ประโยชน์ให้องค์กร

22. มีการบริหารจัดการด้วยตนเอง เป็นโค้ชของทีมและมีการอำนวยความสะดวกอย่างต่อเนื่อง

23. ผู้บริหารมีการปรับตัวเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนักแก้ปัญหา มีความคิดทำทลายและบริหารจัดการโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน

24. มีการบริหารจัดการให้เกิดนวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย เปิดโอกาสให้สมาชิกได้ใช้ความคิด มีอิสระในงานในการออกแบบ กำหนดทิศทาง ขั้นตอนการทำงาน โดยผู้บริหารมีหน้าที่เสริมสร้างพลังอำนาจและให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเหมาะสม

25. มีการบริหารจัดการแบบองค์การแห่งนวัตกรรม คิดนอกกรอบ คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ

26. ควรมีการจัดระบบการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย มีการติดต่อสื่อสารและการเชื่อมโยงบุคคลและองค์การเข้าด้วยกันแบบไร้ขอบเขต

27. สร้างคลังสมองซึ่งประกอบไปด้วยผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ มาทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดแนวปฏิบัติใหม่ ผลผลิตใหม่ บริการใหม่ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ

28. ผู้เชี่ยวชาญสามารถโยกย้ายตามงาน/โครงการ/กิจกรรม ได้ตามความถนัดและความเหมาะสมเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ได้อยู่เสมอ ตามความต้องการขององค์กร

29. ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการมอบอำนาจการตัดสินใจไปให้กับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการใช้อำนาจที่มีผลมาจากความเชี่ยวชาญในความรู้และทักษะต่างๆ มากกว่าอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งสายการบังคับบัญชา

30. ผู้บริหารมีการดึงความสามารถของบุคลากรออกมาใช้ให้ได้มากที่สุด

31. ควรมีการกำหนดขอบเขตภารกิจ ยุทธศาสตร์เร่งด่วน แล้วตั้งทีมงานเฉพาะกิจเพื่อรองรับภารกิจต่าง ๆ และยุบตัวเมื่อทำงานเสร็จสิ้นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว รวมทั้งมีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร หรือพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านด้วยการฝึกอบรมทักษะเพิ่มเติม ทั้งทักษะทางเทคนิคและทักษะการทำงานเป็นทีม

#### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. กระทรวงศึกษาธิการมีการกระจายอำนาจให้แก่สถานศึกษาอย่างแท้จริง
2. กระทรวงศึกษาธิการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องส่งเสริมให้มีการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ศึกษารูปแบบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กัญญนันท์ ภัทร์สรณ์สิริ. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร : กรณีศึกษาสำหรับสถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน.” *วารสารวิชาการปทุมวัน* 1, 1 (2554): 35-39.
- กลุ่มงานวางแผนอัตรากำลังและพัฒนาระบบงาน กรมการปกครอง. *คอลัมน์ สารัตถะ*. เข้าถึงเมื่อ 16 มีนาคม 2557ม เข้าถึงได้จาก <http://www.tspd.go.th/upload/tasapiba/v/colum1Attach/3/3.doc>
- ขวัญฤทัย นาคดี. “แรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดนครราชสีมา.” การศึกษาค้นคว้าอิสระ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน, 2557.
- จารุวรรณ นาดัน. *นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก*. นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.
- จิราภรณ์ จันท์สุพัฒน์. “การวิเคราะห์โครงสร้างองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- เฉลิมชัย หาญกล้า. *หลัก ทฤษฎี และปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2559. เข้าถึงได้จาก [http://cdn.gotoknow.org/assets/media/files/000/440/053/original\\_pana.lpg.doc?1](http://cdn.gotoknow.org/assets/media/files/000/440/053/original_pana.lpg.doc?1)
- ฐิติกร พูลภัทรชีวิน. “วิจารณ์เรื่ององค์กรแห่งความเป็นเลิศ (Thomas J. Peter & Robert H. Waterman Jr. “In Search of Excellent”).” *โพสต์* 2553.
- ณัฐนพิน ชันนาแล. “ประสิทธิผลการดำเนินงาน ของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ในเขตเทศบาลเมืองเขลางค์นคร อำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง.” เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2549.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วี.พี.เอ็นท์, 2551.
- ณัฐยา สินตระการผล. *MBA 50 หลักบริหาร*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2554.
- ถวัลย์ มาศจรัส และประมวล พุทธานนท์. *Hollywood Model การจัดทำผลงานทางวิชาการแนวใหม่แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: ธารอักษร, 2549.
- ทวีศักดิ์ สุททกวาทิน. *การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน* กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส, 2549.

- นารีนี แสงสุข. การพัฒนากระบวนการองค์การนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหง. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2551.
- นิตยา ภัสสรศิริ และอรวรรณ ภัสสรศิริ. “วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.” e-JODIL 3, 1(มกราคม - มิถุนายน 2556).
- นพดล เจนอักษร. **ประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2553.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. **การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management**. กรุงเทพฯ: ทริปเฟล็ด กรุ๊ป, 2553.
- เนาวเรศ น้อยพานิช. “รูปแบบการจัดการองค์การเครือข่ายการจัดการศึกษานอกระบบในชุมชน A Model of Network Organizational Management of Non-Formal Education in the Community.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย, 2552.
- นรวัฒน์ ชุตินวงศ์ และณัฐสิทธิ์ เกิดศรี. “การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในประเทศไทย.” *บริหารธุรกิจ* 34, 130 (เมษายน-มิถุนายน 2554).
- บทที่ 2 / ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการ, เข้าถึงเมื่อ 16 มกราคม 2559, เข้าถึงได้จาก <http://lib.dtc.ac.th/ebook/Humanity/Research/26%20Chapter%202.pdf>
- ประภาพรรณ รักเลี้ยง. **หลักทฤษฎีและการปฏิบัติการบริหารการศึกษา**. พิษณุโลก: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2556.
- พิณสุดา สิริธรงค์ศรี. รายงานการวิจัยและพัฒนา เรื่อง **รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2556.
- พัชสิรี ชมภูคำ. **องค์การและการจัดการ Organization and Management**. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล, 2552.
- พรรณทิพา บุญอินทร์. “การบริหารองค์การแบบฮอลลีวูดของศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยี เกษตรประจำตำบลแม่แฝกใหม่.” การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโท สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2553.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ:



- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540.
- เยาวพา เดชะคุปต์. **การบริหารและการนิเทศการศึกษาปฐมวัย**. กรุงเทพฯ: แม็ค, 2542.
- รักกิจ ศรีสรินทร์. “การนำความเปลี่ยนแปลง.” **วารสารดำรงราชานุภาพ** 3, 9 (ส.ค.-พ.ย. 2546).
- วรินทร์ บุญยั้ง, “การพัฒนาทุนมนุษย์ในชุมชน,” **วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี** 22. 1(2554), 19-33.
- วิเชียร วิทญ์อุตม. **การจัดการสมัยใหม่ Modern Management**. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์, 2554.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. **แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์, 2555.
- วีระชัย ตันติวีระวิทยา. **ต้นตอหาความเป็นเลิศ ประสบการณ์จากบริษัทอเมริกาชั้นนำของโลก**. กรุงเทพฯ: เอช-เอน การพิมพ์, 2534.
- วันชัย มีชาติ. **การบริหารองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: สามลดา, 2556.
- ศยามล เอกะกุลานันต์. “สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีม และกระบวนการทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมข้ามสายงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์.” **ปริญญานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**, 2550.
- สนารัตน์ กลิ่นชื่น. “วัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อวิธีปฏิบัติเชิงบริหารการพัฒนาซอฟต์แวร์โดยมุมมองของบุคลากรทางด้านการพัฒนาซอฟต์แวร์.” **วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (สถิติประยุกต์และเทคโนโลยีสารสนเทศ) คณะสถิติประยุกต์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์**, 2556.
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. “แนวคิดเชิงนวัตกรรมสำหรับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21.” **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร** 14, 2(2555): 123-126.
- เสนาะ ดิยาวี. **หลักการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.
- สันติ บุญภิรมย์. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: บู้ค พอยท์, 2552.
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. **การบริหารเชิงกลยุทธ์= Strategic management**. กรุงเทพฯ : แมคกรอ-ฮิล, 2550.
- สุทธิกันต์ อุตสาห์. **แนวคิดและทฤษฎี Robert H.Waterman,Jr**, เข้าถึงเมื่อ 16 มีนาคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://vatchareeporndba.blogspot.com/2012/10/26-roberthwatermanjr.html>.
- สุนันทา เลहनันทน. **การพัฒนาองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ซีวีแอลการพิมพ์ จำกัด,

2551.

สุเมธ งามกนก. “การสร้างทีมงาน (Team Building).” **วารสารศึกษาศาสตร์** 19, 1(ตุลาคม 2550-มกราคม 2551): 33.

สมใจ เดชบำรุง. “ดัชนีชี้วัดของเครื่องมือประเมินผลเชิงคุณภาพ สำหรับประเมินสถานศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร.” สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.

สมชัย ศรีสุทธิยากร. **ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ**. กรุงเทพมหานคร. คำบรรยายวิชาการบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539.

สมยศ นาวิการ. **การบริหาร**. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร, 2536).

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). **การจัดโครงสร้างหน่วยงานของรัฐในกำกับของฝ่ายบริหาร**. กรุงเทพฯ: เลคแอนด์ฟาวด์เทน พรินต์ติ้ง, 2552.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **โครงการปฏิรูปการเรียนรู้สู่ผู้เรียน (พ.ศ. 2557-2560). สะท้อนปัญหาและทางออก ตอบโจทย์ปฏิรูปการศึกษาไทย**. กรุงเทพฯ: 21 เซ็นจูรี่, 2558.

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **คู่มือการบริหารจัดการระบบคุณภาพ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2553.

หวน พันธุ์พันธ์. **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา**. นนทบุรี: พันธุ์พันธ์การพิมพ์, 2548.

อภิสิทธิ์ อินท์บุตร. “ประสิทธิผลการดำเนินงานสาธารณสุขมูลฐานของอาสาสมัครสาธารณสุขใน ศูนย์สาธารณสุขมูลฐานชุมชน กิ่งอำเภอลืออำนาจ จังหวัดอำนาจเจริญ.” เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2537.

อมรรัตน์ วรรณโชติ. “ประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบลในจังหวัดเชียงใหม่.” เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2550.

อัญชนา พาณิช. “องค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550).

อัมพร อารังลักษณ์. **องค์กร : ทฤษฎี โครงสร้าง และการออกแบบ**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553.

องค์อร ประจันเขตต์. “องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา ทางเลือกใหม่ของการบริหารการศึกษา.” **วารสารพยาบาลทหารบก** 15, 1(2557): 47.

อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์. 2553, อ่างใน สุกัญญา แซ่ม้อย. “แนวคิดเชิงนวัตกรรมสำหรับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21.” **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร** 14, (2555): 124.

### ภาษาต่างประเทศ

Acar, A.Zafer. “Organizational Culture Types and Their Effects on Organizational Performance in Turkish Hospitals.” **Okan University** 3, 3 (2014).

Ailin, M., & Lindgren, P.. “Conceptualizing Strategic Innovation Leadership for Competitive Survival and Excellence.” **Journal of Knowledge Globalization**, 1(2008).

Alan, Hamlin. “Economical Constitutions,” **Political Studies** 44, 3 (1991).

Aldhuwaihi, Abdullah. “The influence of organisational culture on job satisfaction, organisational commitment and turnover intention : a study on the banking sector in the Kingdom of Saudi Arabia / Abdullah Aldhuwaihi.” A thesis submitted in partial fulfilment for the degree of Doctor of Business Administration, Victoria University, Melbourne, Australia, 2013.

Ali Shurbagi, Adel Mohamed. “The Effect of Organizational Culture on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment.” **International Journal of Humanities and Management Sciences (IJHMS)** 3, 1 (2015).

Argyris, Chris. *Integrting the Individual and the Organization*. New York : John Wiley and Sons, 1964.

Barnard, Chester I. **The Function of Executive**. Cambridge MA: Harvard University Press, 1938.

Belias, Dimitrios. **Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions**. Madrid, Spain, 2014.

Bennis, Warren G. **The concept of organizational health in changing organizational**. Edited by Warren G. Bennis (New York: McGraw-Hill, 1971).

Beytekin, Osman F. et al. **The Organizational Culture at the University**. Ege

- University, Faculty of Education, Department of Educational Science, Management, 2010.
- Burns, T. and Stalker, G.M.. **The Management of Innovatio**. London : Tavistock, 1961.
- Cameron, Kim S. and Quinn, Robert E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture : based on the competing values framework**. United States of America: Addison-Wesley, 1999.
- Carroll, Diane. "How Adhocracy Relationships and Critical Components of Inclusive School Cultures Influence Educational Services for Students with Significant Support Needs." The degree of Doctor of Philosophy Educational Leadership and Innovation, University of Colorado at Denver. Dissertation, 2008.
- Chang, R. D. Y.W. Chang and D. Paper. "The Effect of Task Uncertainty, Decentralization and Characteristics on the Performance of AIS: An Empiricak Case in Taiwan." *Information & Management* 40,7 (2003).
- Cronbach, Lee J.. **Essentials of Psychological Testing**. 4th ed. New York: Harper and Row Publishers, 1984.
- Cuttance, P. "Consumer evaluation of quality management and quality assurance system for schools." **Paper perpared for the Austratian Quality Council Conference** (July 8-9, 1994).
- Dessler, Gary. "Human Resource Management." 8th edition . **New York : Prantice Hall International,Inc.**, 2003.
- Dastaviz, Amir H. "Competing Values and Mediating Effects of Knowledge Chain on Organization Performance: A Study of Service Firms in Iran." Thesis Submitted in Fulfilment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosoohy University of Mala Kuala Lumpur, 2014.
- Diehl, M. and Stroebe, W.. "Productivity Loss in Brainstorming Group: Toward the Soluton of a Riddle." *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(1987).
- Dolan, Timothy E. **Revisiting Adhocracy: From Rhetorical Revisionism to Smart**

**Mobs.** South Korea: The Catholic University of Korea, 2010.

Drucker, Peter F. "The Information Executives Truly Need." Harvard Business Review (January-February, 1995).

Druckman, Daniel and others. **Enhancing Organizational Performance.**

Washington, D.C.: the National Academy of Sciences, 1997.

Eboreim, ohn Omogeafe Ohiorenoya Ohimai Friday. "Organization Culture Types and Performance in Nigerian Universities." European Journal of Business and Management, Benson Idahosa University, 2014.

Ellenburg, Christine A. **Normative command and control influences: a study of cohesion in terrorist organizations and their effect on society.** Naval postgraduate school Monterey, California, 2007.

French, Ray and others. **Organizational Behaviour.** 2nd Edition. Hoboken, N.J.: Wiley, 2011.

Gachet, Alexandre. "A Context-based Representation of Organizational Structures." ITM Department. Department of IT Management University of Hawaii, 2002.

Gardner, William L. **Attraction to Organizational Culture Profiles: Effects of Realistic Recruitment and Vertical and Horizontal Individualism Collectivism.** Management Communication Quarterly Volume 22 Number 3 February, 2009.

Gouldner, Alvin W. Alvin. **Stydy in Leadership.** New York : Harper & Brother Publisher, 1950.

Gregory Allen. "The Influence of Organizational Culture on Affinity for Knowledge Management Practices of Registered Nurses." the Degree of Doctor of Philosophy Management and Technology, Walden University, 2013.

Hersey, P., Blanchard, K. H. and Johnson, D. E.. **The Management of Organizational Behavior.** Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2001.

Hodge, B. J. and William P. Anthony. "Organization Theory." 4th ed. Boston: Allyn and

Vacon, 1990.

Horth and Buchner. 2009, p. 10-13, อังโน สุภัญญา แซ่มซ้อย. “แนวคิดเชิงนวัตกรรมสำหรับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21.” *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร* 14, 2(2555): 122-123.

Jain, Ambika. “Challenges facing Volunteer-Managed Nonprofit Organizations with Non-Bureaucratic Governance and Non-Hierarchical Structures. Department of Leadership.” Higher and Adult Education Ontario Institute for Studies in Education, University of Toronto, 2012.

James, Greenberg, & Baron, Roderick A.. Behavior in organizations. 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-hall, 1997.

Jensen, Hans S. **The organisation of the university**. EPOKE, Department of Education, Aarhus University, 2010.

Johnston, R. and Bavin, R. A.. **Herzberg and Job Satisfaction in Personal**. Practice-Bulletin, 1973.

Kargas, Antonios D. “On the relation between organizational culture and leadership: An empirical analysis.” Department of Informatics and Telecommunications, National and Kapodistrian University of Athens, Panepistimiopolis, Ilisia, Athens, 2015.

Kaufman, Jason A. “Organizational Culture as a Function of Institutional Type in Higher Education.” The Educational Doctorate Degree in Educational Leadership, Minnesota State University, 2013.

Kimberly Kuster Dale. “Perceptions of organizational culture of a multi-campus community college district : mixed methods in concert.” The Degree of Doctor of Philosophy Colorado State University Fort Collins, Colorado Summer, 2012.

Kirkman, B. L., and Rosen, B.. “Beyond Self-Management : Antecedents and Consequences of Team Empowerment.” The Academy of Management

Journal, 42(1999).

- Knezevich. **Administration of Public Education**. New York: Harper and Row, 1964.
- Lacey, Jessica. "The Nature of Collaboration and the Impact It Has on Workspace Design." Open Access Senior Honors Thesis: Eastern Michigan University, 2006.
- Henry Mintzberg. "Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design." *Management Science* 26, 3 March, 1980: 338.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., and Sparrowe, R. T.. "An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes." *Journal of Applied Psychology*, 85(2000).
- Lockwood, Nancy R.. "Leadership Development : Optimizing Human Capital for Business Success, 2006." *SHRM Research Quarterly* (2006).
- Lunenburg, Fred C. "Organizational Structure: Mintzberg's Framework," *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity* 14, 6 (2012).
- Malone, Thomas W. and Rockart, John F. Computers. "Networks, and The Corporation." CISR WP 232, Sloan WP 3423-92. (August 1991).
- Mathieu, J. E., and Farr, J. L.. "Further Evidences for the Discriminant Validity of Measures of Organizational Commitment, Job Involvement and Job Satisfaction." *Journal of Applied Psychology*, 76(1991).
- McKenna, Christopher D. "Agents of Adhocracy: Management Consultants and the Reorganization of the Executive Branch, 1947-1949." *Business and Economic History* 25, 1 (1996).
- Millburn, Davis, J., Murphy, P., T., **Woodhouse, M.. Successful Team Building : How to Create Teams that Really Work**. London : Kogan Page, 1992.
- Miller, George A. George, A. Miller. **Language and Communication**. New York: Mc Craw-Hill, 1951.
- Miller, Lawrence M. "Strategic Management." 3rd ed. United State: McGraw-Hill., 1998.

- Mintzberg, Henry. **The structuring of organizations**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1979.
- Moon, M.J.. “The Pursuit of Managerial Entrepreneurship : Does Organization Matter?.” *Public Administration Review* 59, 1 (1999).
- Mullen, B., Johnson, C., and Salas, E.. “Productivity Loss in Brainstorming Groups: A Meta – analytic Integration.” *Basic and Applied Social Psychology* 12, (1991).
- Murray, Deborah A.. **Organizational adaptation through diffusion and social networks: a study of family consumer sciences extension agents**. The degree of Doctor of Education in the College of Education at the University of Kentucky, (2012).
- Bob Trivica. **New Organizational Designs: Information Aspects**. USA: Ablex Publishing, 1999.
- Ostroff. **The Horizontal Organization**, and Daft, Richard L., **Organization Theory and Design**. 5th ed. Cincinnati: Ohio South – Western, 1998.
- Parker, G.M.. **Cross-Functional Teams : Work with Allies, Enemies, and Others Strangers**. San Francisco : Jossey-Bass, 2003.
- Pearce , John A. and Robinson, Richard B.. **Strategic Management**. McGraw-Hill : (2000).
- Perrow, C. A.. “Framework for Comparative Organization Analysis.” *American Sociological Review* 16, 1967.
- Quinn, et al.. **Becoming a Master Manager : A competency framework**. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1996.
- Rensis Likert. **The Human Organization**. New York: McGraw-Hill, 1961.
- Robert, Merton K. **Social Theory and Social Structure**, New York : Free Press, 1964.
- Robbin, Stephen P. and Coulter, Mary. **Management**. 8th ed. (Prentice Hall, 2005).
- Roger, Everett M.. **Diffusion of Innovations**. 3rd ed. New York: A Division of Macmillan Publishing, 1983.
- Santos, Monica Franco. “Cranfield University School of Management.” School of Management Phd Thesis, Cranfield University, 2007.



- Schein, E. H.. *Organizational culture & leadership*. 2nd ed. **San Francisco: Jossey-Bass**, 1985.
- Schermerhorn, John R.. **Management**. New York: John Wiley, 1999.
- Sergiovanni, C., Fred,S. and Thurston, P.W.. **Education Governance and Administration**. 3rd. ed. (Massachusett: A Division, 1992).
- Slack, Trevor. **Understanding Sport Organizations : The Application of Organization Theory**. United States of America: Human Kinetice, 1997.
- Slaughter, Christopher. "Organizational Innovation's Moderation of Culture Effects on Company Financial Performance." ZThe Degree of Doctor of Philosophy Psychology, Walden University, 2015.
- Simon, Herbert A. **Administrative Behavior**. 2nd. ed. New York: The Free Press, 1997.
- Soler, Canrole H. n.d. **The Relationship of Organizational Structure and Job Characteristics to Teacher's Job Satisfaction and Commitment**. Retrieved April 7, 2016, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9953699>.
- Susan M. Awbrey. **The Responsive University a Cautionary Tale**. Retrieved April 7, 2016, from [http://www2.oakland.edu/oujournal/files/23\\_responsive.pdf](http://www2.oakland.edu/oujournal/files/23_responsive.pdf).
- Taylor, D.W., Berry, P.C., and Block, C.H.. "Does Group Participation When Using Brainstorming Facilitate or Inhibit Creative Thinking." *Administrative Science Quarterly*, 6(1958).
- Thomas Sy. "Emotional Intelligence A key Ability to Succeed in the Matrix Organization." California State University, Long Beach, California, USA, Accepted October 2003.
- Thompson, Victor A. **Bureaucracy and Innovation**. *Administrative Science Quarterly*. New York : Alfred Aknopt , 1961.
- Tidd, J. Bessant, and Pavitt, K.. "Managing Innovation : Integrating Technological, Market and Otganisational Chang." 2nd edition. Chichester:John Wiley, 2001.
- Toffler, Alvin. **Future Shock**. USA: Arrangement with Random House, 1971.
- Toro Yamane. **Statistics: An Introductory**. New York: Harperand Row Publishng, 1967.

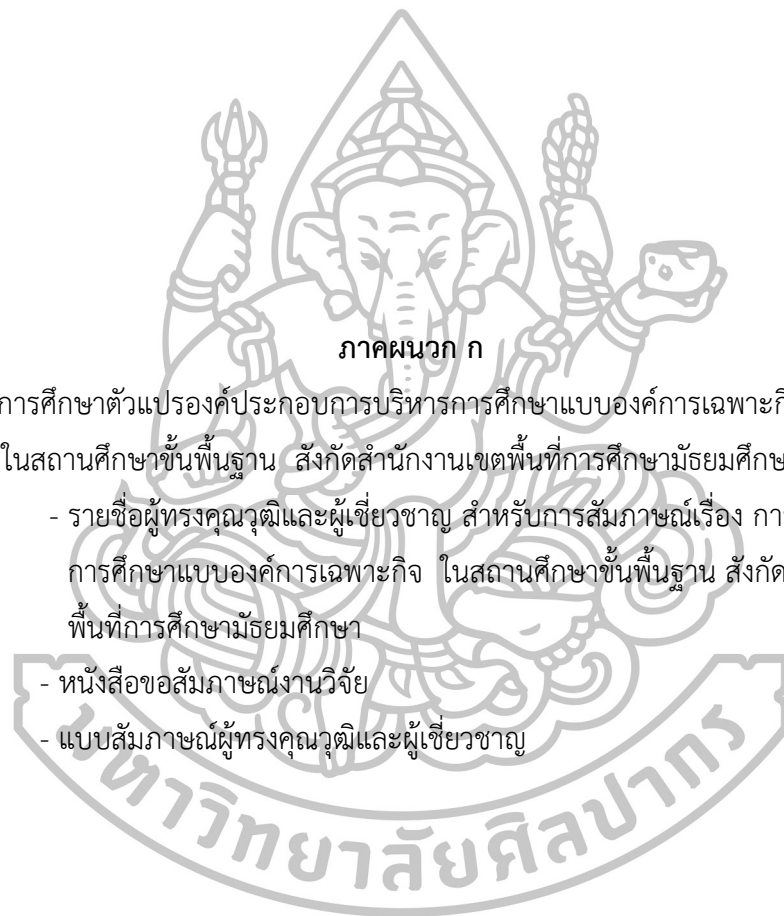
- Toscano, Nancy A.. **Understanding the Impact of Leadership and Organizational Culture on Nonprofit Employees' Commitment and Turnover Intention.** the degree of Doctor of Philosophy at Virginia Commonwealth University, 2015.
- Travica, Bob. **New Organizational Designs: Information Aspects.** USA: Ablex Publishing, 1999.
- Vroom, W, H. **Work and Motivation.** New York: John Wiley and Sons, 1970.
- Weiss and Legrand. 2011, p.7. อังเณ สุกัญญา แซ่มซ้อย. “แนวคิดเชิงนวัตกรรมสำหรับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21.” วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 14(2), 122.
- West, M. A.. **The social psychology of innovation in groups.** In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and Creativity at Work : Psychological and organizational strategies.* London, England: Wiley, 1990.
- Woodward, J.. **Industrial Organization: Theory and Practice.** London: Oxford University Press, 1965.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศิลปากร



ภาคผนวก ก

การศึกษาตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ สำหรับการสัมภาษณ์เรื่อง การบริหาร  
การศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
- หนังสือขอสัมภาษณ์งานวิจัย
- แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ สำหรับการสัมภาษณ์**  
**เรื่อง การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ**  
**ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา**

นำข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) มาสังเคราะห์เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview) ไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อหาประเด็นการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน คือ

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง/สังกัด
1	ดร.สิริมา หมอนไหม	รองผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและพัฒนาวัตกรรมการบริหาร สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สพฐ.
2	ดร.สมใจ สังข์แสดมภ์	นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ กพร.
3	ดร.สังคม จันทร์วิเศษ	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล
4	ดร.พรรณี สุวัฒน์	ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
5	ดร.รัชชัยย์ ศรสุวรรณ	ผู้แทน ก.ค.ศ. นายก ส.บ.ม.ท.
6	ดร.มานพ เกตุเมฆ	ผู้อำนวยการโรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง จังหวัดราชบุรี
7	ดร.ธนะสิทธิ์ ศิริวรรณธรรม	ผู้อำนวยการโรงเรียนพิษณุโลกพิทยาคม จังหวัดพิษณุโลก
		ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี

ที่ ศธ 0520.203.2 / 546



ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

11 เมษายน 2559

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน ดร.สิริมา หมอนไหม

ด้วย นางสาวเกศสุดา เนรมิตธนไพศาล รหัสนักศึกษา 55252905 นักศึกษาระดับปริญญาตรี  
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ได้รับอนุมัติคุณวุฒิในเรื่อง “แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นบุคคลที่มีความ  
เหมาะสมและมีองค์ความรู้เกี่ยวกับหัวข้อดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญให้  
นักศึกษา สัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 034 - 219136



## ภาคผนวก ข

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ สำหรับตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เรื่อง การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย
- แบบสอบถาม เรื่อง การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อใช้ในการหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (IOC)
- ตารางที่ 45 ผลการวิเคราะห์ค่าความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) การศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
- แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
- รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองใช้เครื่องมือ (Try Out)
- การวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (Reliability)
- รายชื่อกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เก็บข้อมูลสำหรับงานวิจัย เรื่อง การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ สำหรับตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา  
(Content Validity) เรื่อง การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ตรวจสอบความเหมาะสมของตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ของเครื่องมืองานวิจัยเรื่อง “แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” ตรวจสอบเอกสาร ดังนี้

1. ตารางผลการวิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัย (Documentary Analysis) : หลักการแนวคิด ทฤษฎี และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

2. แบบสอบถาม เรื่อง แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบค่าความตรงของแบบสอบถาม

รายชื่อ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย จำนวน 5 ท่าน คือ

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง/สังกัด
1	รองศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะตุ๋น	นักวิชาการศึกษา มหาวิทยาลัยกรุงเทพธน
2	ดร.ชยพร กระต่ายทอง	นักวิชาการศึกษา สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3	ดร.ณัฐา เพชรธนู	นักวิชาการศึกษา สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4	ดร.เฉลียว ยาจันทร์	ผู้อำนวยการโรงเรียนบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี
5	ดร.มนตรีพิทย์ ทรงกิติพิศาล	ผู้อำนวยการโรงเรียนวิเชียรมาตุ จังหวัดตรัง

ที่ ศธ 0520.203.2 / ๒37



ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

20 เมษายน 2559

เรื่อง ขออนุญาตตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะตั้งกูร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวเกศสุตา เนรมิตธนไพศาล รหัสนักศึกษา 55252905 นักศึกษาระดับปริญญา  
ดุขุภักดิ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร ได้รับอนุมัติวิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาชั้น  
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความ  
อนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ  
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136



(สำหรับผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ)

แบบประเมินคุณภาพของแบบสอบถาม  
เรื่อง การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

(ADHOCRACY EDUCATIONAL ADMINISTRATION IN BASIC EDUCATIONAL SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF  
SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA)

เรียน ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ

แบบประเมินคุณภาพของแบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” จึงขอความอนุเคราะห์ให้ท่านพิจารณาความตรง (Validity) ของเครื่องมือวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามที่เป็นการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจโดยใช้วิธีวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์การเฉพาะกิจ แล้วนำมาสร้างเครื่องมือการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ซึ่งแบบประเมินคุณภาพของแบบสอบถามฉบับนี้ สร้างขึ้นมาเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ พิจารณาความตรงเชิงพยากรณ์ (Predictive Validity) ว่าข้อคำถามที่เป็นการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจเหล่านี้ มีความเหมาะสมที่จะสามารถนำไปใช้บริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาได้ตรงกับสภาพที่เกิดขึ้น และครอบคลุมเนื้อหาหรือไม่ จากแนวคิดดังกล่าวข้อมูลที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อข้อคำถามให้มีความเหมาะสมไปใช้สร้างเครื่องมือการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาครั้งนี้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยรวมต่อไป จึงขอความกรุณาแสดงความคิดเห็นต่อข้อคำถามทุกข้อในแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการประเมินคุณภาพของแบบสอบถาม

(นางสาวเกศสุตา เนรมิตรนไพศาล)

นักศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

- คำชี้แจง :** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งมีเกณฑ์ในการลงความคิดเห็นมีดังนี้
- ให้คะแนนเท่ากับ +1 เมื่อแน่ใจว่าเป็นตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ
- ให้คะแนนเท่ากับ 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าเป็นตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ
- ให้คะแนนเท่ากับ -1 เมื่อแน่ใจว่าไม่สามารถเป็นตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ

**ตอนที่ 1** ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง :** โปรดเขียนเครื่องหมาย  ตรงกับสถานภาพของท่าน

**1. เพศ**

ชาย

หญิง

**2. อายุ**

20 – 30 ปี

31 – 40 ปี

41 – 50 ปี

50 ปีขึ้นไป

**3. ระดับการศึกษา**

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ประกาศนียบัตรบัณฑิต

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

**4. ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน**

ผู้อำนวยการโรงเรียน

รองผู้อำนวยการโรงเรียน / ผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนรองผู้อำนวยการโรงเรียน

หัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

**5. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน**

ไม่เกิน 5 ปี

มากกว่า 5 ปี แต่ไม่ถึง 10 ปี

มากกว่า 10 ปี แต่ไม่ถึง 15 ปี

มากกว่า 15 ปี แต่ไม่ถึง 20 ปี

20 ปีขึ้นไป

ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับข้อคำถาม			ข้อเสนอแนะ
ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม			
+1	0	-1	

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ข้อ	ตัวแปรองค์ประกอบ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ ทรงคุณวุฒิ		
		+1	0	-1
1	มีการจัดโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการ (Informal Organization) หรือไม่ถาวร ไม่มีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน	...	...	...
2	จัดโครงสร้างที่มีชีวิต มีความยืดหยุ่นในการปรับตัว คล่องตัว และเน้นนวัตกรรม.....	...	...	...
3	มีการดำเนินงานที่มีลักษณะเฉพาะกิจ แบบชั่วคราวหรือองค์การแบบโครงการ ทีมงานหรือคณะกรรมการเฉพาะกิจ และยุบตัวเมื่อทำงานเสร็จสิ้นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว.....	...	...	...
4	มีการดำเนินงานอย่างอิสระและไม่หยุดนิ่ง ไม่ยึดติดกับแนวปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง.....	...	...	...
5	มีการแบ่งโครงสร้างองค์การออกเป็น 2 ประเภท คือ ระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร .....	...	...	...
6	ในระดับปฏิบัติการจัดให้ผู้เชี่ยวชาญทำงานเฉพาะเรื่อง แก้ไขปัญหาแปลกใหม่และแก้ปัญหาให้กับนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนโดยตรง.....	...	...	...
7	ในระดับปฏิบัติการจัดให้ผู้เชี่ยวชาญรับผิดชอบในการเสนอความคิดใหม่ๆ มีความคิดสร้างสรรค์และมีนวัตกรรม ทำงานร่วมกันเป็นทีมตามสัญญาการจ้างงาน และทำงานร่วมกับบุคคลอื่นมาก.....	...	...	...
8	ในระดับบริหารจะทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์กับตัวเอง มีการแบ่งแยกระหว่างฝ่ายปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหารออกมาอย่างชัดเจน .....	...	...	...
9	ในระดับบริหารมีระบบการทำงานแบบอัตโนมัติด้วยตนเอง (Automated) โดยไม่ต้องควบคุมสั่งการจากฝ่ายบริหาร ทำให้ผู้บริหารก็จะมีเวลาอิสระในการทำงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ได้.....	...	...	...

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปรองค์ประกอบ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ ทรงคุณวุฒิ		
		+1	0	-1
10	ในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ จะมีการแยกฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการออกจากกันโดยเด็ดขาด แต่จะแตกต่างกันในระดับปฏิบัติการที่ฝ่ายปฏิบัติงานหลักจะรวมอยู่ในฝ่ายบริหารเบ็ดเสร็จเลย.....	...	...	...
11	มีการดำเนินงานโดยไม่ต้องมีการควบคุมสั่งการโดยตรงและไม่มี การดูแลอย่างใกล้ชิดจากรองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มบริหาร.....	...	...	...
12	จัดให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มบริหารมีบทบาทเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งของโครงการที่ทำงานร่วมกัน มีหน้าที่รับผิดชอบในการประสานงานซึ่งกันและกัน เป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าเป็นผู้บริหาร/หัวหน้างาน.....	...	...	...
13	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปให้กับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการใช้อำนาจที่มีผลมาจากความเชี่ยวชาญในความรู้และทักษะต่างๆ ซึ่งผ่านการฝึกอบรมมาอย่างดีมากกว่าอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งสายการบังคับบัญชา.....	...	...	...
14	จัดฝ่ายสนับสนุนให้มีบทบาทมากและเป็นที่รวมของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งจะกระจายอยู่ในส่วนอื่นขององค์การและจะทำงานร่วมกับรองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มบริหาร ในฐานะที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน.....	...	...	...
15	มีการประสานงานในรูปแบบปรึกษาหารือ ไม่มีการกำหนดระเบียบมาตรฐานการทำงานอื่นๆ เป็นผลให้ผู้ชำนาญการที่ทำหน้าที่ร่างระเบียบมาตรฐาน คู่มือการปฏิบัติงานมีความสำคัญน้อยลงตามไปด้วย.....	...	...	...

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปรองค์ประกอบ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ ทรงคุณวุฒิ		
		+1	0	-1
16	มีการดำเนินงานได้หลายรูปแบบดังเช่น รูปแบบเมทริกซ์ รูปแบบผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ควบคุมอย่างเป็นอิสระ รูปแบบที่ ขึ้นอยู่กับการทำงานเป็นทีมสหสาขาวิชาชีพ ทีมงาน เฉพาะกิจ ทีมผู้บริหารบูรณาการ ทีมข้ามสายงานหรือทีม ข้ามองค์การ ทีมงานเสมือน คณะกรรมการเฉพาะกิจ.....	...	...	...
17	มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรทุกส่วนของ องค์การ อำนาจของแต่ละบุคคลหรือแต่ละทีมงานขึ้นอยู่กับ ปัญหาที่จะแก้ไขและวัตถุประสงค์ขององค์การ.....	...	...	...
18	มีการจัดตั้งกลุ่มบริหารงานทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง มี ความเชี่ยวชาญในแนวนอน แบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะ ด้านตามแนวนอน ซึ่งขึ้นอยู่กับทักษะ เพราะสมาชิกอาจจะ เป็นผู้เชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน .....	...	...	...
19	มีการจัดทำกลยุทธ์ที่เริ่มจากกระบวนการทำงานจากระดับ ล่างแล้วเสนอเป็นทิศทางการทำงานขององค์การโดยไม่ได้ ตั้งใจหรือตัดสินใจวางแผนไว้ล่วงหน้า.....	...	...	...
20	จัดทำกลยุทธ์ให้มีคุณภาพโดยจัดกิจกรรมที่มีลักษณะต้นตื้น และมีความสุข มีมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ การคาดการณ์ ความต้องการ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ การใช้วิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์.....	...	...	...
21	มีขั้นตอนการทำกลยุทธ์ที่เป็นระเบียบเล็กน้อย ผ่าน ความซับซ้อนและกระบวนการตรวจสอบย้อนกลับที่เรียกว่า การสร้างกลยุทธ์แบบรากหญ้า.....	...	...	...
22	มีการกำหนดตัวชี้วัดของกลยุทธ์ที่เกิดจากมีส่วนร่วมของ ทุกคนในทีมงานที่มีมุมมองทั้งภายในและภายนอก มีแนวคิด และทัศนคติที่กว้างขวาง.....	...	...	...

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปรประกอบ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ ทรงคุณวุฒิ		
		+1	0	-1
23	มีวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน เหมาะสมกับแผนกลยุทธ์สำหรับการปฏิรูปข้ามสายงาน โดยใช้กิจกรรมในปัจจุบันเป็นสิ่งรับประกันคุณภาพของวิสัยทัศน์.....	...	...	...
24	มีการวางแผนการดำเนินงานหรือจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์.....	...	...	...
25	มีการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง.....	...	...	...
26	มีเป้าหมายการปฏิบัติงานที่เน้นการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล.....	...	...	...
27	มีจุดเน้นที่สำคัญคือลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ซึ่งถือว่าเป็นบุคคลที่มีความต้องการและความปรารถนาที่ไม่ซ้ำกัน.....	...	...	...
28	มีการกำหนดขอบเขตภารกิจ ยุทธศาสตร์เร่งด่วนในการตั้งองค์การเฉพาะกิจเพื่อรองรับภารกิจต่างๆ ซึ่งไม่จำเป็นต้องจัดตั้งหน่วยงานถาวรเพิ่มขึ้นใหม่ในสถานศึกษา.....	...	...	...
29	มีการกำหนดเป้าหมายที่จะทำได้สำเร็จซึ่งผู้ปฏิบัติงานยึดถือนโยบายเดียวกันในการมุ่งสู่เป้าหมาย.....	...	...	...
30	มีการจัดโครงสร้างเครือข่ายที่เต็มไปด้วยไอทีที่มีรูปแบบดังเช่น e-mail มีการประชุมทางคอมพิวเตอร์ ระบบกระดานถาวร และเครือข่ายคอมพิวเตอร์.....	...	...	...
31	มีการจัดองค์การรูปแบบเมทริกซ์ เนื่องจากงานมีความซับซ้อนและต้องมีการเจรจาหารือทั้งภายในทีมและระหว่างทีมงาน.....	...	...	...



ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปรองค์ประกอบ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ ทรงคุณวุฒิ		
		+1	0	-1
32	มีการสร้างโอกาสให้บุคลากรที่พัฒนาตนเองได้อย่าง สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ หรือผู้เชี่ยวชาญตาม วิชาชีพในองค์การ อาจกลายมาเป็นผู้บริหารได้.....	...	...	...
33	มีการวางแผนในระยะยาวที่เกี่ยวกับการเจริญเติบโตของ นวัตกรรมและการปรับตัวเชิงรุก รวมทั้งการแข่งขัน.....	...	...	...
34	มีการจัดลำดับความสำคัญของความต้อง แล้วกำหนดการ งานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ.....	...	...	...
35	มีวิธีการปฏิบัติที่ทำให้โรงเรียนมีชีวิต.....	...	...	...
36	มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นการทำลายกฎและขัดต่อภูมิปัญญา ดั้งเดิม แล้วทำกฎขึ้นมาใหม่.....	...	...	...
37	มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นการคิดนอกกรอบ การรอบรู้ การคิด สร้างสรรค์สิ่งใหม่ และหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ.....	...	...	...
38	มีวิธีการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การเฉพาะกิจโดยสำรวจ ความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ที่เกี่ยวกับองค์การในปัจจุบัน และองค์การที่ต้องการในอนาคต.....	...	...	...
39	มีวิธีการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การเฉพาะกิจโดย การวินิจฉัยขององค์การที่เป็นแบบอย่างแล้วกำหนดวิธีการ เปลี่ยนแปลง.....	...	...	...
40	มีวิธีการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การเฉพาะกิจโดยพัฒนา แผนกลยุทธ์ และพัฒนาแผนปฏิบัติการ.....	...	...	...
41	มีการออกแบบการติดตาม การตรวจสอบ และการวัด ความสำเร็จ.....	...	...	...
42	มีความยืดหยุ่นในการจัดหาข้อมูลซึ่งถือเป็นทรัพยากรหลัก แล้วแบ่งปันข้อมูลให้มากที่สุดเป็นประจำและเป็นวงกว้าง และใช้อย่างมีประสิทธิภาพ.....	...	...	...

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปรองค์ประกอบ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ ทรงคุณวุฒิ		
		+1	0	-1
43	มีการสร้างความพร้อมโดยการระบุง้อได้เปรียบของ การเปลี่ยนแปลง อาทิเช่น การรวมกันเพียงชั่วคราวของ ผู้เชี่ยวชาญ ทำให้ได้สินค้าและบริการที่แปลกใหม่ ทันท่อ เหตุการณ์และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความต้องการของ ลูกค้า.....	...	...	...
44	มีการอธิบายเหตุผลว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็นและ ทำให้ภาคภูมิใจกับการเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการ การเปลี่ยนแปลง.....	...	...	...
45	มีการรักษาวัฒนธรรมที่ดีขององค์การให้คงไว้.....	...	...	...
46	มีแนวคิด ความเชื่อ ค่านิยม พฤติกรรมและการใช้ สัญลักษณ์ร่วมกันที่บ่งบอกถึงอนาคตใหม่ .....	...	...	...
47	มีการดำเนินงานที่มีกระบวนการเลือก ประเมิน และการให้ รางวัลกับบุคคลที่จะมีการเปลี่ยนแปลงที่สะท้อนถึงองค์การ เฉพาะกิจ.....	...	...	...
48	มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางอย่างอิสระ ถูกต้องชัดเจน มี ความยืดหยุ่น และการปรับตัวร่วมกันของบุคคลและทีม.....	...	...	...
49	มีการบริหารจัดการด้วยตนเอง เป็นโค้ชของทีมและการ อำนวยความสะดวกโดยผู้นำอย่างต่อเนื่อง มีความคิดทำทหาย	...	...	...
50	มีการสร้างทีมงานที่เน้นผลงานมากกว่าขั้นตอน กระบวนการ หรือกฎระเบียบ ดังนั้นมาตรฐานการควบคุมพฤติกรรม กฎระเบียบหรือข้อบังคับ จึงไม่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ	...	...	...
51	มีการบริหารจัดการที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง มีระบบ การเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ ทันสมัยระหว่างภายในกับภายนอกองค์การให้เกิดประโยชน์ อย่างสูงสุด.....	...	...	...

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปรองค์ประกอบ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ ทรงคุณวุฒิ		
		+1	0	-1
52	มีการดำเนินงานส่วนใหญ่ที่เป็นการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ส่วนแบบที่เป็นทางการจะใช้ก็ต่อเมื่อใช้ข้อมูลร่วมกัน การประสาน และการขัดเกลาทางสังคม.....	...	...	...
53	มีการติดต่อสื่อสารและการเชื่อมโยงบุคคลและองค์การเข้าด้วยกันแบบไร้ขอบเขต.....	...	...	...
54	มีเครื่องมือในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมและลูกค้า และเครื่องมือในการประสานงานที่หลากหลาย.....	...	...	...
55	มีวิธีการปฏิบัติที่บุคคลพร้อมยอมรับความเสี่ยงและมีผู้รับความเสี่ยงที่ไม่ซ้ำกัน.....	...	...	...
56	มีการจัดกลุ่มบริหารงานภายในให้ง่ายที่สุด ปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานหรือลดขั้นตอนให้ให้รวดเร็ว และกระชับมากขึ้น.....	...	...	...
57	เปิดโอกาสให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น อภิปรายและสะท้อนกลับเพื่อสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่.....	...	...	...
58	มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร หรือการหาหรืออย่างเปิดเผยภายในทีมและกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง .....	...	...	...
59	มีการรื้อปรับระบบอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับสมัยนิยม.....	...	...	...
60	มีการจัดการโดยทีมงานที่มีผู้เชี่ยวชาญหลากหลายสาขามาทำงานร่วมกันได้อย่างอิสระโดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งหน้าที่ และไม่ต้องพัฒนาภาวะเทียบหรือมาตรฐานของทักษะ.....	...	...	...
61	มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในผลสำเร็จของแต่ละกิจกรรม แต่หากมีการทำงานผิดพลาดเกิดขึ้นทีมงานและผู้บริหารทีมจะต้องรับผิดชอบ.....	...	...	...

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปรองค์ประกอบ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ ทรงคุณวุฒิ		
		+1	0	-1
62	มีการบูรณาการภาระงานของรองผู้อำนวยการ/หัวหน้ากลุ่มงาน ครูผู้สอน และฝ่ายสนับสนุน.....	...	...	...
63	ทีมงานของโครงการมีความเอาใจใส่กับคำแนะนำทั้งภายในและภายนอกองค์กร.....	...	...	...
64	มีการสร้างแรงจูงใจที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมิใจจากการมีอำนาจในการตัดสินใจที่มีผลต่อองค์กร มีความรับผิดชอบ แลกเปลี่ยนทักษะร่วมกันและทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ.....	...	...	...
65	ระบุถึงแนวทางการทำงานไว้อย่างกว้างๆ ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับใช้และตีความแนวทางนั้นๆ ได้ตามความเหมาะสม.....	...	...	...
66	มีการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาให้คำแนะนำและวิจารณ์กระบวนการและความคิด.....	...	...	...
67	ผู้เชี่ยวชาญมีการโยกย้ายงาน/โครงการ ได้ตามความถนัดและความเหมาะสมเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ได้อยู่เสมอ ตามความต้องการของตลาด.....	...	...	...
68	จัดให้ครูร่วมกันทำงานโดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านอย่างเป็นเอกเทศ เต็มใจที่จะรับความเสี่ยงและมีความรับผิดชอบในการทำงาน.....	...	...	...
69	มีการส่งเสริมการทำงานในด้านวิชาการอย่างต่อเนื่องเพื่อไม่ให้ความสำคัญของกลุ่มงานเดิมของทีมงานลดลงอันมีสาเหตุจากการทำงานข้ามสายงาน.....	...	...	...

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปรองค์ประกอบ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ ทรงคุณวุฒิ		
		+1	0	-1
70	มีระบบแรงจูงใจที่มีกระบวนการเลือก ประเมินผล การปฏิบัติงาน และการให้รางวัลหรือผลตอบแทนอย่างเป็นทางการที่ไม่ใช่ทางการเงินกับบุคคลที่มีการเปลี่ยนแปลงที่สะท้อนถึงองค์การเฉพาะกิจ.....	...	...	...
71	มีระบบที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในเรื่องของเวลาและสถานที่ที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน.....	...	...	...
72	มีการจัดสรรงบประมาณโดยมีการเฉลี่ยค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอย่างชัดเจนอย่างเหมาะสมกับปริมาณงาน.....	...	...	...
73	วางระบบพัฒนาศักยภาพของบุคลากรหรือพัฒนา ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านด้วยการฝึกอบรมทักษะเพิ่มเติม ทั้งทักษะทางเทคนิคและทักษะการทำงานแบบทีม ซึ่งอาจจะไม่เกี่ยวข้องกับงานประจำ.....	...	...	...
74	มีการประเมินทักษะของผู้นำและผู้อำนวยการโรงเรียนโดยการดำเนินการตามข้อเสนอแนะ 360 องศา.....	...	...	...
75	มีการประเมินทักษะของผู้นำและผู้อำนวยการโรงเรียนเพื่อให้สามารถระบุช่องว่างของทักษะและฝึกอบรมเพื่อช่วยขยายขีดความสามารถ.....	...	...	...
76	มีการก่อตั้งขึ้นมาใหม่อย่างรวดเร็วตามความต้องการเมื่อใดก็ตามที่เกิดเหตุการณ์แวดล้อมขึ้นใหม่ หรือตามวัตถุประสงค์ที่เกิดขึ้น.....	...	...	...
77	มีการดำเนินงานโดยใช้สถานที่ทำงานที่สร้างสรรค์.....	...	...	...
78	มีแนวทางการดำเนินงานที่เสมือนเข้มทิศบ่งบอกทิศทาง มีภาษาสำหรับการตีความของปัญหาและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น มีการตรวจสอบความรู้สึกและลดความไม่แน่นอนของบุคลากร.....	...	...	...

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวประกอบประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ตัวประกอบประกอบ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ ทรงคุณวุฒิ		
		+1	0	-1
79	ผู้นำมีการบริหารจัดการแบบองค์การแห่งนวัตกรรม ความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อการอยู่ใน แนวหน้าของผลิตภัณฑ์หรือบริการ.....	...	...	...
80	ผู้นำมีการบริหารจัดการโดยใช้กลยุทธ์การแสวงหาทรัพยากร ใหม่และแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ซึ่งเป็นรูปแบบของการจับ โอกาสที่ได้ผล.....	...	...	...
81	ผู้นำมีการปรับตัวเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนักแก้ปัญหา	...	...	...
82	ผู้นำมีการบริหารจัดการให้เกิดนวัตกรรม และผลิตภัณฑ์ที่ ทันสมัย.....	...	...	...
83	ผู้นำมีการบริหารจัดการแบบผู้ประกอบการ ผู้มีวิสัยทัศน์ ผู้รับความเสี่ยงและมีความแข็งแกร่ง.....	...	...	...
84	ผู้อำนวยการโรงเรียนจะทำหน้าที่ประสานงาน ประนีประนอมกับบุคคลภายนอก.....	...	...	...
85	ผู้นำมีการสร้างความสัมพันธ์แบบเครือข่ายร่วมกันทั้งภายใน และภายนอกองค์การ.....	...	...	...
86	มีการบริหารจัดการอย่างเป็นต้นแบบของการให้บริการและ การแก้ปัญหาอย่างมืออาชีพ และแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่ คาดหวัง.....	...	...	...
87	ผู้นำมีการดึงความสามารถของบุคลากรมาใช้ให้ได้มากที่สุด และหลอมรวมผู้เชี่ยวชาญ ครูจากกลุ่มงานต่าง ๆ และบุคคล อื่นๆ ภายนอกองค์การ ให้มาทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น...	...	...	...
88	ผู้บริหารจะสื่อสารและยึดมั่นในสิ่งที่เป็นที่ยอมรับแล้ว จัดลำดับความสำคัญ.....	...	...	...
89	มีการบริหารจัดการที่เป็นแบบพลวัต ยืดหยุ่น ปรับตัวได้ เพิ่มหรือลดหน่วยงานย่อยภายในองค์การเฉพาะกิจได้.....	...	...	...

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปรองค์ประกอบ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ ทรงคุณวุฒิ		
		+1	0	-1
90	มีการบริหารจัดการแบบบูรณาการการทำงานหลากหลายรูปแบบเพื่อการตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว และสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก.....	...	...	...
91	ผู้บริหารมีการติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อการสร้างมาตรฐานใหม่....	...	...	...
92	ผู้บริหารมีการติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อคาดการณ์ความต้องการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และหาวิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์.....	...	...	...
93	มีการติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ความโปร่งใส มีความสุจริตและตรวจสอบได้ เพื่อความเป็นธรรมและเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย.....	...	...	...
94	ผู้บริหารจะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับลูกทีม ปัญหาความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างลูกทีม.....	...	...	...
95	ผู้บริหารจะใช้เวลามากในการดูแลโครงการเพื่อให้แน่ใจว่าได้มีการทำงานตามโครงการที่ตั้งไว้.....	...	...	...
96	ผู้บริหารโครงการสามารถเชื่อมโยง ประสาน จูงใจให้ ผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกัน สร้างแรงจูงใจที่เพิ่มทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อองค์การทางอ้อม.....	...	...	...
97	ผู้บริหารโครงการให้ดุลพินิจ อำนาจตัดสินใจที่ไม่ซ้ำกันของแต่ละบุคคลและเป็นอิสระ ซึ่งอำนาจของแต่ละบุคคลหรือทีมงานขึ้นอยู่กับปัญหาที่จะแก้ไขในเวลานั้น.....	...	...	...
98	ผู้บริหารโครงการมีการลดทอนวิธีการและแนวคิด สรรวจความคิดสร้างสรรค์และการรับความเสี่ยง.....	...	...	...
99	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์ มองไกลไปสู่อนาคต สามารถวิเคราะห์ระบบเพื่อวางแนวทางไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง.....	...	...	...

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปรองค์ประกอบ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ ทรงคุณวุฒิ		
		+1	0	-1
100	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Management).....	...	...	...
101	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีสมรรถนะการบริหารนวัตกรรม (Managing innovation).....	...	...	...
102	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีสมรรถนะการบริหารอนาคต (Managing the future).....	...	...	...
103	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีสมรรถนะการบริหารการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Managing continuous improvement).....	...	...	...
104	มีบุคลากรที่มีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนและหลากหลาย .....	...	...	...
105	มีการปรับเปลี่ยนทีมงานเมื่อกลยุทธ์มีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากจากข้อมูลที่เปลี่ยนไป.....	...	...	...
106	มีการจัดกลุ่มคนที่มีความเชี่ยวชาญให้มาทำกิจกรรมที่มีความซับซ้อน พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และมีอิสระ.....	...	...	...
107	มีการจัดกลุ่มคนที่มีความเชี่ยวชาญให้มาอยู่รวมกันเพื่อให้เกิดสิ่งประดิษฐ์ สินค้า มีบริการใหม่ สร้างองค์ความรู้ใหม่และเพื่อประโยชน์ในการจัดสรรทรัพยากรไปทำงานตามโครงการต่าง ๆ.....	...	...	...
108	มีการทำงานเป็นทีมที่มีลักษณะเป็นแบบชั่วคราว ในระยะสั้น ๆ หรือระยะเวลาที่จำกัด เพื่อการแก้ปัญหาเป็นเรื่อง ๆ อย่างสร้างสรรค์ให้เห็นผลโดยรวดเร็ว หรือจนกว่าเป้าหมายหรือภารกิจจะประสบความสำเร็จ.....	...	...	...
109	การทำงานเป็นทีมจะเน้นไปที่ความมั่นคงภายนอก มีความยืดหยุ่นและความรอบคอบ.....	...	...	...



ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปรองค์ประกอบ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ ทรงคุณวุฒิ		
		+1	0	-1
110	หัวหน้าทีมจะเปิดโอกาสให้สมาชิกทำงานได้อย่างเต็มที่โดย ไม่มีการควบคุมบังคับ.....	...	...	...
111	มีการแต่งตั้งทีมงานโดยผู้บริหารหรือผู้อำนวยการโรงเรียน.....	...	...	...
112	ทีมงานจะได้รับค่าใช้จ่ายเฉพาะที่ทำงานตามวัตถุประสงค์ และขอบเขตที่ชัดเจน.....	...	...	...
113	มีผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาส ใหม่ ๆ ให้แก่สมาชิกในทีมข้ามสายงาน.....	...	...	...
114	ทีมงานจะให้คำแนะนำแก่สมาชิกในทีมที่ข้ามสายงานใน การทำงานร่วมกับสมาชิกในองค์กรโดยไม่แย่งชิงการ ตัดสินใจ ซึ่งคำแนะนำของทุกส่วนจะถูกนำมารวมอยู่ในทีม.....	...	...	...
115	มีการประชุมทีมงานอย่างสม่ำเสมอ.....	...	...	...
116	มีการโยกย้ายคณะกรรมการหรือหัวหน้ากลุ่มบริหาร ถ้าทีมมีขนาดใหญ่เกินไป .....	...	...	...
117	มีบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมที่ไม่ใช่งานประจำซึ่ง นอกเหนือจาก การปฏิบัติหน้าที่ตามปกติ แต่ยังคงมี ความรับผิดชอบในหน่วยงานเดิม.....	...	...	...
118	มีระบบที่ทำให้บุคลากรความพึงพอใจในงานทั้งการสื่อสาร และสภาพการดำเนินงาน ผลตอบแทน ลักษณะการทำงาน ที่ดี การจ่ายเงินและโปรโมชั่น.....	...	...	...
119	มีระบบที่ทำให้บุคลากรตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของ ผู้อำนวยการโรงเรียนในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง.....	...	...	...
120	มีระบบที่ทำให้บุคลากรมีทัศนคติเชิงบวกในความเป็นอิสระ สามารถใช้ความคิดริเริ่ม มีความสุขและประสบความสำเร็จ	...	...	...

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปรองค์ประกอบ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ ทรงคุณวุฒิ		
		+1	0	-1
121	บุคลากรทุกคนมีโอกาสเป็นผู้นำหรือผู้บริหารซึ่งจะถูกผลักดัน ขึ้นมาตามความเหมาะสมของงานและสถานการณ์.....	...	...	...
122	จัดให้มีฝ่ายสนับสนุนจำนวนมากที่ให้การช่วยเหลือ สนับสนุน ทางอ้อมต่อองค์การ.....	...	...	...
123	จัดให้มีผู้ชำนาญการจำนวนน้อยเพราะมีผู้เชี่ยวชาญทาง เทคนิคเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานหลัก.....	...	...	...
124	มีการทำงานเป็นทีมในบางกรณีอาจจะไม่มีครูผู้สอนอยู่ใน ทีมงาน อาจเป็นการจ้างคนภายนอกองค์การอื่นๆ.....	...	...	...
125	จัดให้มีรองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มงาน ทำ หน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้อำนวยการโรงเรียนกับกลุ่ม ผู้ปฏิบัติงาน และมีส่วนร่วมในการบริหารและร่วมปฏิบัติงาน ไปด้วยกัน.....	...	...	...
126	กำหนดให้ผู้อำนวยการโรงเรียนมีหน้าที่ติดต่อและ ประสานงานกับหน่วยงานภายนอก แก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สร้างความสมดุลในการทำงานและติดตาม ความก้าวหน้า.....	...	...	...
127	มีการขับเคลื่อนค่านิยมที่เป็นนวัตกรรม ความคล่องตัว ความยืดหยุ่น ความคิดสร้างสรรค์ ความเสี่ยงและค้นหา โอกาสเชิงรุก.....	...	...	...
128	มีการขับเคลื่อนค่านิยมเพื่อให้อยู่ในระดับแนวหน้าขององค์ ความรู้ใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่และโอกาสใหม่ ๆ.....	...	...	...
129	มีการสร้างวัฒนธรรมประชาธิปไตย.....	...	...	...
130	มีการใช้ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาเป็น แรงผลักดันในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน.....	...	...	...

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปรองค์ประกอบ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ ทรงคุณวุฒิ		
		+1	0	-1
131	มีรูปแบบระบบเปิดหรือวัฒนธรรมการพัฒนา.....	...	...	...
132	มีการประเมินความสำเร็จโดยพิจารณาจากนวัตกรรม มี ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา มีทรัพยากรการผลิต ใหม่ การสร้างตลาดใหม่ ลูกค้าใหม่และโอกาสใหม่ ๆ.....	...	...	...
133	มีการประเมินความสำเร็จโดยพิจารณาจากสามารถ ความครอบคลุมของเทคโนโลยีที่ไม่ซ้ำกัน การมีสินค้าและ บริการที่เป็นเอกลักษณ์.....	...	...	...
134	มีการจัดหาทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสมและกระบวนการ ที่คล่องตัวที่จะให้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล.....	...	...	...
135	มีการวางระบบไม่ให้ทีมงานใช้บทบาทมากในกลุ่มงานอื่น ๆ หรือในสำนักงาน.....	...	...	...
136	มีระบบปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานมากกว่าการควบคุม การปฏิบัติงาน.....	...	...	...
137	มีการจัดการคุณภาพโดยรวมด้วยกลยุทธ์มีคุณภาพ มีผลงาน โดดเด่นและผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจ.....	...	...	...
138	มีการประเมินความสำเร็จที่ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และ ความยืดหยุ่นขององค์การ.....	...	...	...
139	มีการประเมินความสำเร็จที่ขึ้นอยู่กับเสรีภาพของบุคคล การเคารพผู้อื่น.....	...	...	...
140	มีการประเมินความสำเร็จที่ขึ้นอยู่กับบูรณาการทั้งภายใน และภายนอก.....	...	...	...



ตารางที่ 45 ผลการวิเคราะห์ค่าความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) (ต่อ)

ข้อ	ระดับความเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
26	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
27	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
28	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
29	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
30	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
31	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
32	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
33	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
34	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
35	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
36	1	0	1	0	-1	0.2	ตัดทิ้ง
37	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
38	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
39	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
40	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
41	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
42	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
43	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
44	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
45	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
46	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
47	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
48	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
49	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
50	1	1	1	0	0	0.6	ใช้ได้











**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง**  
**การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ**  
**ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา**

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม (ผู้อำนวยการโรงเรียน, รองผู้อำนวยการโรงเรียน/ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่แทน  
 รองผู้อำนวยการโรงเรียน, หัวหน้างาน/หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้)

แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบ  
 การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษามัธยมศึกษา คำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ และเพื่อนำผล  
 การศึกษาไปใช้สำหรับการนำเสนอแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ใน  
 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จึงขอความกรุณาจากท่าน  
 ได้โปรดตอบคำถามทุกข้อ และการตอบแบบสอบถามฉบับนี้จะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด ซึ่ง  
 แบบสอบถามนี้ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ  
 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

เมื่อท่านให้ข้อมูลครบถ้วนทุกข้อแล้วโปรดส่งแบบสอบถามนี้คืนให้เจ้าหน้าที่ผู้แจกแบบสอบถามฯ เพื่อ  
 จัดส่งคืนผู้วิจัยต่อไป

ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม



(นางสาวเกศสุดา เนรมิตชนไพศาล)

นักศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
 ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถาม เรื่อง การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ  
 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดเขียนเครื่องหมาย  ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

- ชาย  หญิง

2. อายุ

- 20 - 30 ปี  31 - 40 ปี  
 41 - 50 ปี  50 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- ปริญญาตรี  ปริญญาโท  ปริญญาเอก

4. ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

- ผู้อำนวยการโรงเรียน  
 รองผู้อำนวยการโรงเรียน / ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่แทนรองผู้อำนวยการโรงเรียน  
 หัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

5. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

- ไม่เกิน 5 ปี  มากกว่า 5 ปี แต่ไม่ถึง 10 ปี  
 มากกว่า 10 ปี แต่ไม่ถึง 15 ปี  มากกว่า 15 ปี แต่ไม่ถึง 20 ปี  
 20 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2** ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ  
 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

**คำชี้แจง :** แบบสอบถามตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ใน  
 สถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีทั้งหมด  
 140 ข้อ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว  
 โดยแต่ละข้อ มีระดับความคิดเห็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ	5	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความมากที่สุด
ระดับ	4	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความมาก
ระดับ	3	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความปานกลาง
ระดับ	2	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความน้อย
ระดับ	1	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความน้อยที่สุด



ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ  
 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	จัดโครงสร้างที่มีชีวิต มีความยืดหยุ่นในการปรับตัว คล่องตัว และเน้นนวัตกรรม.....	.....	.....	.....	.....	.....
2	มีการดำเนินงานที่มีลักษณะเฉพาะกิจ แบบชั่วคราวหรือ องค์การแบบโครงการ ทีมงานหรือคณะกรรมการเฉพาะ กิจ และยุบตัวเมื่อทำงานเสร็จสิ้นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว.....	.....	.....	.....	.....	.....
3	มีการแบ่งโครงสร้างองค์การออกเป็น 2 ประเภท คือ ระดับ ปฏิบัติการและระดับบริหาร .....	.....	.....	.....	.....	.....
4	ในระดับปฏิบัติการจัดให้ผู้เชี่ยวชาญทำงานเฉพาะเรื่อง แก้ไขปัญหาแปลกใหม่และแก้ปัญหาให้กับนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนโดยตรง.....	.....	.....	.....	.....	.....
5	ในระดับปฏิบัติการจัดให้ผู้เชี่ยวชาญรับผิดชอบในการเสนอ ความคิดใหม่ๆ มีความคิดสร้างสรรค์และมีนวัตกรรม ทำงานร่วมกันเป็นทีมตามสัญญาการจ้างงาน และทำงาน ร่วมกับบุคคลอื่นมาก.....	.....	.....	.....	.....	.....
6	ในระดับบริหารจะทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์กับตัวเอง มีการแบ่งแยกระหว่างฝ่ายปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหารออกมา อย่างชัดเจน.....	.....	.....	.....	.....	.....
7	ในระดับบริหารมีระบบการทำงานแบบอัตโนมัติด้วยตนเอง (Automated) โดยไม่ต้องควบคุมสั่งการจากฝ่ายบริหาร ทำให้ผู้บริหารก็จะมีเวลาอิสระในการทำงานอื่นที่เกี่ยวข้อง กับความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ได้.....	.....	.....	.....	.....	.....
8	ในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ จะมีการแยกฝ่าย บริหารและฝ่ายปฏิบัติการออกจากกันโดยเด็ดขาด แต่จะ แตกต่างกันในระดับปฏิบัติการที่ฝ่ายปฏิบัติงานหลักจะ รวมอยู่ในฝ่ายบริหารเบ็ดเสร็จ.....	.....	.....	.....	.....	.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
9	มีการดำเนินงานโดยไม่ต้องมีการควบคุมสั่งการโดยตรงและ ไม่มีการดูแลอย่างใกล้ชิดจากรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้ากลุ่มบริหาร .....	.....	.....	.....	.....	.....
10	จัดให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือหัวหน้ากลุ่มบริหาร มีบทบาทเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งของโครงการที่ทำงาน ร่วมกัน มีหน้าที่รับผิดชอบในการประสานงานซึ่งกันและ กัน เป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าเป็นผู้บริหาร/หัวหน้างาน.....	.....	.....	.....	.....	.....
11	ผู้อำนวยการสถานศึกษามีการกระจายอำนาจตัดสินใจ ไปให้กับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการใช้อำนาจที่มีผลมาจาก ความเชี่ยวชาญในความรู้และทักษะต่างๆ ซึ่งผ่าน การฝึกอบรมมาอย่างดีมากกว่าอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง สายการบังคับบัญชา.....	.....	.....	.....	.....	.....
12	จัดฝ่ายสนับสนุนให้มีบทบาทมากและเป็นที่รวมของ ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งจะกระจายอยู่ในส่วนอื่นขององค์การและ จะทำงานร่วมกับรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือหัวหน้า กลุ่มบริหาร ในฐานะที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน.....	.....	.....	.....	.....	.....
13	มีการประสานงานในรูปแบบปรึกษาหารือ ไม่มี การกำหนดระเบียบมาตรฐานการทำงานอื่นๆ เป็นผลให้ ผู้ชำนาญการที่ทำหน้าที่ร่างระเบียบมาตรฐาน คู่มือ การปฏิบัติงานมีความสำคัญน้อยลงตามไปด้วย.....	.....	.....	.....	.....	.....
14	มีการดำเนินงานได้หลายรูปแบบดังเช่น รูปแบบแมทริกซ์ รูปแบบผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ควบคุมอย่างเป็นอิสระ รูปแบบที่ ขึ้นอยู่กับการทำงานเป็นทีมสหสาขาวิชาชีพ ทีมงาน เฉพาะกิจ ทีมผู้บริหารบูรณาการ ทีมข้ามสายงานหรือทีม ข้ามองค์กร ทีมงานเสมือน คณะกรรมการเฉพาะกิจ .....	.....	.....	.....	.....	.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ  
 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
15	มีกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรทุกส่วนขององค์การ อำนาจของแต่ละบุคคลหรือแต่ละทีมงานขึ้นอยู่กับปัญหาที่จะแก้ไขและวัตถุประสงค์ขององค์การ.....	.....	.....	.....	.....	.....
16	มีการจัดตั้งกลุ่มบริหารงานทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง มีความเชี่ยวชาญในแนวนอน แบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านตามแนวนอน ซึ่งขึ้นอยู่กับทักษะ เพราะสมาชิกอาจจะเป็นผู้เชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน.....	.....	.....	.....	.....	.....
17	มีการจัดทำกลยุทธ์ที่เริ่มจากกระบวนการทำงานจากระดับล่างแล้วเสนอเป็นทิศทางการทำงานขององค์การโดยไม่ได้ตั้งใจหรือตัดสินใจวางแผนไว้ล่วงหน้า.....	.....	.....	.....	.....	.....
18	จัดทำกลยุทธ์ให้มีคุณภาพโดยจัดกิจกรรมที่มีลักษณะท้าทายและมีความสุข มีมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ การคาดการณ์ความต้องการ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ การใช้วิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์.....	.....	.....	.....	.....	.....
19	มีขั้นตอนการทำกลยุทธ์ที่เป็นระเบียบเล็กน้อย ผ่านความซับซ้อนและกระบวนการตรวจสอบย้อนกลับที่เรียกว่าการสร้างกลยุทธ์แบบรากหญ้า.....	.....	.....	.....	.....	.....
20	มีการกำหนดตัวชี้วัดของกลยุทธ์ที่เกิดจากมีส่วนร่วมของทุกคนในทีมงานที่มีมุมมองทั้งภายในและภายนอก มีแนวคิด และทัศนคติที่กว้างขวาง.....	.....	.....	.....	.....	.....
21	มีวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน เหมาะสมกับแผนกลยุทธ์สำหรับการปฏิรูปข้ามกลุ่มงาน โดยใช้กิจกรรมในปัจจุบันเป็นสิ่งรับประกันคุณภาพของวิสัยทัศน์.....	.....	.....	.....	.....	.....
22	มีการวางแผนการดำเนินงานหรือจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์.....	.....	.....	.....	.....	.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
23	มีการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง .....	.....	.....	.....	.....	.....
24	มีเป้าหมายการปฏิบัติงานที่เน้นการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล.....	.....	.....	.....	.....	.....
25	มีจุดเน้นที่สำคัญคือผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งถือว่าเป็นบุคคลที่มีความต้องการและความปรารถนาที่ไม่ซ้ำกัน.....	.....	.....	.....	.....	.....
26	มีการกำหนดขอบเขตภารกิจ ยุทธศาสตร์เร่งด่วนในการตั้งองค์การเฉพาะกิจเพื่อรองรับภารกิจต่างๆ ซึ่งไม่จำเป็นต้องจัดตั้งหน่วยงานถาวรเพิ่มขึ้นใหม่ในสถานศึกษา.....	.....	.....	.....	.....	.....
27	มีการกำหนดเป้าหมายที่จะทำได้สำเร็จซึ่งผู้ปฏิบัติงานยึดถือนโยบายเดียวกันในการมุ่งสู่เป้าหมาย.....	.....	.....	.....	.....	.....
28	มีการจัดโครงสร้างเครือข่ายที่เต็มไปด้วยไอทีที่มีรูปแบบดังเช่น e-mail มีการประชุมทางคอมพิวเตอร์ ระบบกระดานถาวร และเครือข่ายคอมพิวเตอร์.....	.....	.....	.....	.....	.....
29	มีการจัดองค์การรูปแบบเมทริกซ์ เนื่องจากงานมีความซับซ้อนและต้องมีการเจรจาหารือทั้งภายในทีมและระหว่างทีมงาน.....	.....	.....	.....	.....	.....
30	มีการสร้างโอกาสให้บุคลากรที่พัฒนาตนเองได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร หรือผู้เชี่ยวชาญตามวิชาชีพในองค์กร อาจกลายมาเป็นผู้บริหารได้.....	.....	.....	.....	.....	.....
31	มีการวางแผนในระยะยาวที่เกี่ยวกับการเจริญเติบโตของนวัตกรรมและการปรับตัวเชิงรุก รวมทั้งการแข่งขัน.....	.....	.....	.....	.....	.....
33	มีวิธีการปฏิบัติที่ทำให้โรงเรียนมีชีวิต.....	.....	.....	.....	.....	.....



ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
34	มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นการคิดนอกกรอบ การรอบรู้ การคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ.....	.....	.....	.....	.....	.....
35	มีวิธีการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การเฉพาะกิจโดยสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับองค์การในปัจจุบันและองค์การที่ต้องการในอนาคต.....	.....	.....	.....	.....	.....
36	มีวิธีการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การเฉพาะกิจโดยการวิเคราะห์องค์การที่เป็นแบบอย่างแล้วกำหนดวิธีการเปลี่ยนแปลง.....	.....	.....	.....	.....	.....
37	มีวิธีการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การเฉพาะกิจโดยพัฒนา แผนกลยุทธ์ และพัฒนาแผนปฏิบัติการ.....	.....	.....	.....	.....	.....
38	มีการออกแบบการติดตาม การตรวจสอบ และการวัดความสำเร็จ.....	.....	.....	.....	.....	.....
39	มีความยืดหยุ่นในการจัดหาข้อมูลซึ่งถือเป็นทรัพยากรหลักแล้วแบ่งปันข้อมูลให้มากที่สุดเป็นประจำและเป็นวงกว้างและใช้อย่างมีประสิทธิภาพ.....	.....	.....	.....	.....	.....
40	มีการสร้างความพร้อมโดยการระบุนโยบายได้เปรียบของการเปลี่ยนแปลง อาทิเช่น การรวมกันเพียงชั่วคราวของผู้เชี่ยวชาญ ทำให้ได้สินค้าและบริการที่แปลกใหม่ ทันท่วงเหตุการณ์และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความต้องการของลูกค้า.....	.....	.....	.....	.....	.....
41	มีการอธิบายเหตุผลว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็นและทำให้ภาคภูมิใจกับการเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการเปลี่ยนแปลง.....	.....	.....	.....	.....	.....
42	มีการรักษาวัฒนธรรมที่ดีขององค์การให้คงไว้.....	.....	.....	.....	.....	.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ  
 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
43	มีแนวคิด ความเชื่อ ค่านิยม พฤติกรรมและมีการใช้ สัญลักษณ์ร่วมกันที่บ่งบอกถึงอนาคตใหม่ .....	.....	.....	.....	.....	.....
44	มีการดำเนินงานที่มีกระบวนการเลือก ประเมินและการให้ รางวัลกับบุคคลที่จะมีการเปลี่ยนแปลงที่สะท้อนถึงองค์การ เฉพาะกิจ.....	.....	.....	.....	.....	.....
45	มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางอย่างอิสระ ถูกต้องชัดเจน มีความยืดหยุ่น และการปรับตัวร่วมกันของบุคคลและทีม...	.....	.....	.....	.....	.....
46	มีการบริหารจัดการด้วยตนเอง เป็นโค้ชของทีมและ การอำนวยความสะดวกโดยผู้นำอย่างต่อเนื่อง มีความคิด ทำทหาย .....	.....	.....	.....	.....	.....
47	มีการสร้างทีมงานที่เน้นผลงานมากกว่าขั้นตอน กระบวนการ หรือกฎระเบียบ ดังนั้นมาตรฐานการควบคุม พฤติกรรม กฎระเบียบหรือข้อบังคับ จึงไม่ได้กำหนดไว้ อย่างเป็นทางการ.....	.....	.....	.....	.....	.....
48	มีการบริหารจัดการที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง มีระบบ การเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ทันสมัยระหว่างภายในกับภายนอกองค์การให้เกิด ประโยชน์อย่างสูงสุด.....	.....	.....	.....	.....	.....
49	มีการดำเนินงานส่วนใหญ่ที่เป็นการติดต่อสื่อสารแบบไม่ เป็นทางการ ส่วนแบบที่เป็นทางการจะใช้ก็ต่อเมื่อใช้ข้อมูล ร่วมกัน การประสานและการขัดเกลาทางสังคม.....	.....	.....	.....	.....	.....
50	มีการติดต่อสื่อสารและการเชื่อมโยงบุคคลและองค์การ เข้าด้วยกันแบบไร้ขอบเขต.....	.....	.....	.....	.....	.....
51	มีเครื่องมือในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมและลูกค้า และเครื่องมือในการประสานงานที่หลากหลาย.....	.....	.....	.....	.....	.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
52	มีวิธีการปฏิบัติที่บุคคลพร้อมยอมรับความเสี่ยงและมีผู้รับความเสี่ยงที่ไม่ซ้ำกัน.....	.....	.....	.....	.....	.....
53	มีการจัดกลุ่มบริหารงานภายในให้ง่ายที่สุด ปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานหรือลดขั้นตอนให้ให้รวดเร็ว และกระชับมากขึ้น.....	.....	.....	.....	.....	.....
54	เปิดโอกาสให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น อภิปรายและสะท้อนกลับเพื่อสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่.....	.....	.....	.....	.....	.....
55	มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร หรือการหารืออย่างเปิดเผย ภายในทีมและกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง .....	.....	.....	.....	.....	.....
56	มีการจัดการโดยทีมงานที่มีผู้เชี่ยวชาญหลากหลายสาขามาทำงานร่วมกันได้อย่างอิสระโดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งหน้าที่ และไม่ต้องพัฒนาทักษะเปรียบเทียบหรือมาตรฐานของทักษะ.....	.....	.....	.....	.....	.....
57	มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในผลสำเร็จของแต่ละกิจกรรม แต่หากมีการทำงานผิดพลาดเกิดขึ้นทีมงานและผู้บริหาร ทีมจะต้องรับผิดชอบ.....	.....	.....	.....	.....	.....
58	มีการบูรณาการภารงานของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา/หัวหน้ากลุ่มงาน ครูผู้สอน และฝ่ายสนับสนุน.....	.....	.....	.....	.....	.....
59	ทีมงานของโครงการมีความเอาใจใส่กับคำแนะนำทั้งภายในและภายนอกองค์กร.....	.....	.....	.....	.....	.....
60	มีการสร้างแรงจูงใจที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมิใจจากการมีอำนาจในการตัดสินใจที่มีผลต่อองค์กร มี ความรับผิดชอบ แลกเปลี่ยนทักษะร่วมกัน และทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ.....	.....	.....	.....	.....	.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
62	มีการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาให้คำแนะนำและ วิจารณ์กระบวนการและความคิด.....	.....	.....	.....	.....	.....
63	ผู้เชี่ยวชาญมีการโยกย้ายงาน/โครงการ ได้ตามความถนัด และความเหมาะสมเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ได้อยู่เสมอตามความต้องการของตลาด....	.....	.....	.....	.....	.....
64	จัดให้ครูร่วมกันทำงานโดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน อย่างเป็นเอกเทศ เต็มใจที่จะรับความเสี่ยงและมี ความรับผิดชอบในการทำงาน.....	.....	.....	.....	.....	.....
65	มีการส่งเสริมการทำงานในด้านวิชาการอย่างต่อเนื่องเพื่อ ไม่ให้ความสำคัญของกลุ่มงานเดิมของทีมงานลดลงอันมี สาเหตุจากการทำงานข้ามกลุ่มงาน.....	.....	.....	.....	.....	.....
66	มีระบบแรงจูงใจที่มีกระบวนการเลือก ประเมินผล การปฏิบัติงาน และการให้รางวัลหรือผลตอบแทนอย่าง เป็นทางการที่ไม่ใช่ทางการเงินกับบุคคลที่มีการ เปลี่ยนแปลงที่สะท้อนถึงองค์การเฉพาะกิจ.....	.....	.....	.....	.....	.....
67	มีระบบที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในเรื่องของเวลาและสถานที่ ที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน.....	.....	.....	.....	.....	.....
68	มีการจัดสรรงบประมาณโดยมีการเฉลี่ยค่าใช้จ่ายใน การดำเนินงานอย่างชัดเจนอย่างเหมาะสมกับปริมาณงาน...	.....	.....	.....	.....	.....
69	วางระบบพัฒนาศักยภาพของบุคลากรหรือพัฒนา ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านด้วยการฝึกอบรมทักษะเพิ่มเติม ทั้งทักษะทางเทคนิคและทักษะการทำงานแบบทีม ซึ่ง อาจจะไม่เกี่ยวข้องกับงานประจำ.....	.....	.....	.....	.....	.....
70	มีการประเมินทักษะของผู้นำและผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยการประเมินแบบ 360 องศา.....	.....	.....	.....	.....	.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ  
 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
71	มีการประเมินทักษะของผู้นำและผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อให้สามารถระบุช่องว่างของทักษะและฝึกอบรมเพื่อช่วยขยายขีดความสามารถ.....	....	....	....	....	....
72	มีการก่อตั้งขึ้นมาใหม่อย่างรวดเร็วตามความต้องการเมื่อใดก็ตามที่เกิดเหตุการณ์แวดล้อมขึ้นใหม่ หรือตามวัตถุประสงค์ที่เกิดขึ้น.....	....	....	....	....	....
73	มีการดำเนินงานโดยใช้สถานที่ทำงานที่สร้างสรรค์.....	....	....	....	....	....
74	มีแนวทางการดำเนินงานที่เสมือนเข้มทิศบงบอกทิศทาง มีภาษาสำหรับการตีความของปัญหาและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น มีการตรวจสอบความรู้สึกละลดความไม่แน่นอนของบุคลากร.....	....	....	....	....	....
75	ผู้นำมีการบริหารจัดการแบบองค์การแห่งนวัตกรรม ความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อการอยู่ในแนวหน้าของผลิตภัณฑ์หรือบริการ.....	....	....	....	....	....
76	ผู้นำมีการบริหารจัดการโดยใช้กลยุทธ์การแสวงหาทรัพยากรใหม่และแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ซึ่งเป็นรูปแบบของการจับโอกาสที่ได้ผล.....	....	....	....	....	....
77	ผู้นำมีการปรับตัวเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนักแก้ปัญหา.....	....	....	....	....	....
78	ผู้นำมีการบริหารจัดการให้เกิดนวัตกรรม และผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย.....	....	....	....	....	....
79	ผู้นำมีการบริหารจัดการแบบผู้ประกอบการ ผู้มีวิสัยทัศน์ ผู้รับความเสี่ยงและมีความแข็งแกร่ง.....	....	....	....	....	....
80	ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะทำหน้าที่ประสานงาน ประนีประนอมกับบุคคลภายนอก.....	....	....	....	....	....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ  
 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
81	ผู้นำมีการสร้างความสัมพันธ์แบบเครือข่ายร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ.....	....	....	....	....	....
82	มีการบริหารจัดการอย่างเป็นต้นแบบของการให้บริการและการแก้ปัญหาอย่างมืออาชีพ และแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่คาดหวัง.....	....	....	....	....	....
83	ผู้นำมีการดึงความสามารถของบุคลากรมาใช้ให้ได้มากที่สุด และหลอมรวมผู้เชี่ยวชาญ ครูจากกลุ่มงานต่าง ๆ และบุคคลอื่นๆ ภายนอกองค์การ ให้มาทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น.....	....	....	....	....	....
84	ผู้บริหารจะสื่อสารและยึดมั่นในสิ่งที่เป็นที่ยอมรับแล้ว จัดลำดับความสำคัญ.....	....	....	....	....	....
85	มีการบริหารจัดการที่เป็นแบบพลวัต ยืดหยุ่น ปรับตัวได้เพิ่มหรือลดหน่วยงานย่อยภายในองค์การเฉพาะกิจได้.....	....	....	....	....	....
86	มีการบริหารจัดการแบบบูรณาการการทำงานหลากหลายรูปแบบเพื่อการตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว และสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก.....	....	....	....	....	....
87	ผู้บริหารมีการติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อการสร้างมาตรฐานใหม่.....	....	....	....	....	....
88	ผู้บริหารมีการติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อคาดการณ์ความต้องการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และหาวิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์.....	....	....	....	....	....
89	มีการติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความโปร่งใส มีความสุจริตและตรวจสอบได้ เพื่อความเป็นธรรมและเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย.....	....	....	....	....	....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
90	ผู้บริหารจะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับลูกทีม ปัญหาความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างลูกทีม .....	.....	.....	.....	.....	.....
91	ผู้บริหารจะใช้เวลามากในการดูแลโครงการเพื่อให้แน่ใจว่า ได้มีการทำงานตามโครงการที่ตั้งไว้.....	.....	.....	.....	.....	.....
92	ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยง ประสาน จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ทำงานร่วมกัน สร้างแรงจูงใจที่เพิ่มทัศนคติของบุคลากร ที่มีต่อองค์การทางอ้อม.....	.....	.....	.....	.....	.....
93	ผู้บริหารให้ดุลพินิจ อำนาจตัดสินใจที่ไม่ซ้ำกันของ แต่ละบุคคลและเป็นอิสระ ซึ่งอำนาจของแต่ละบุคคลหรือ ทีมงานขึ้นอยู่กับปัญหาที่จะแก้ไขในเวลานั้น.....	.....	.....	.....	.....	.....
94	ผู้บริหารโครงการมีการลดทอนวิธีการและแนวคิด สรรวจ ความคิดสร้างสรรค์และการรับความเสี่ยง.....	.....	.....	.....	.....	.....
95	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์ มองไกลไปสู่อนาคต สามารถวิเคราะห์ระบบเพื่อวางแนวทางไปสู่การพัฒนา อย่างต่อเนื่อง.....	.....	.....	.....	.....	.....
96	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถบริหาร การเปลี่ยนแปลงได้.....	.....	.....	.....	.....	.....
97	ผู้บริหารมีสมรรถนะการบริหารนวัตกรรม (Managing innovation) .....	.....	.....	.....	.....	.....
98	ผู้บริหารมีสมรรถนะการบริหารอนาคต (Managing the future).....	.....	.....	.....	.....	.....
99	ผู้บริหารมีสมรรถนะการจัดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Managing continuous improvement).....	.....	.....	.....	.....	.....
100	มีบุคลากรที่มีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการแก้ปัญหาที่ ซับซ้อนและหลากหลาย .....	.....	.....	.....	.....	.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
101	มีการปรับเปลี่ยนทีมงานเมื่อกลยุทธ์มีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากจากข้อมูลที่เปลี่ยนไป.....	.....	.....	.....	.....	.....
102	มีการจัดกลุ่มคนที่มีความเชี่ยวชาญให้มาทำกิจกรรมที่มี ความซับซ้อน พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และมีอิสระ.....	.....	.....	.....	.....	.....
103	มีการจัดกลุ่มคนที่มีความเชี่ยวชาญให้มาอยู่รวมกันเพื่อให้ เกิดสิ่งประดิษฐ์ สินค้า มีบริการใหม่ สร้างองค์ความรู้ใหม่ และเพื่อประโยชน์ในการจัดสรรทรัพยากรไปทำงานตาม โครงการต่าง ๆ.....	.....	.....	.....	.....	.....
104	มีการทำงานเป็นทีมที่มีลักษณะเป็นแบบชั่วคราว ในระยะ สั้น ๆ หรือระยะเวลาที่จำกัด เพื่อการแก้ปัญหาเป็นเรื่อง ๆ อย่างสร้างสรรค์ให้เห็นผลโดยรวดเร็ว หรือจนกว่า เป้าหมายหรือภารกิจจะประสบความสำเร็จ.....	.....	.....	.....	.....	.....
105	การทำงานเป็นทีมจะเน้นไปที่ความมั่นคงภายนอก มีความยืดหยุ่นและความรอบคอบ.....	.....	.....	.....	.....	.....
106	หัวหน้าทีมจะเปิดโอกาสให้สมาชิกทำงานได้อย่างเต็มที่โดย ไม่มีการควบคุมบังคับ.....	.....	.....	.....	.....	.....
107	มีการแต่งตั้งทีมงานโดยผู้บริหารหรือผู้อำนวยการโรงเรียน..	.....	.....	.....	.....	.....
108	มีผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาหรือสร้าง โอกาสใหม่ ๆ ให้แก่สมาชิกในทีมข้ามสายงาน.....	.....	.....	.....	.....	.....
109	ทีมงานจะให้คำแนะนำแก่สมาชิกในทีมที่ข้ามสายงานใน การทำงานร่วมกับสมาชิกในองค์กรโดยไม่แย่งชิงการ ตัดสินใจ ซึ่งคำแนะนำของทุกส่วนจะถูกนำมารวมอยู่ในทีม	.....	.....	.....	.....	.....
110	มีการประชุมทีมงานอย่างสม่ำเสมอ.....	.....	.....	.....	.....	.....



ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรงค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
111	มีการโยกย้ายคณะอนุกรรมการหรือหัวหน้ากลุ่มบริหาร ถ้าทีม มีขนาดใหญ่เกินไป .....	.....	.....	.....	.....	.....
112	มีบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมที่ไม่ใช่งานประจำซึ่ง นอกเหนือจากการปฏิบัติหน้าที่ตามปกติ แต่ยังคงมี ความรับผิดชอบในหน่วยงานเดิม.....	.....	.....	.....	.....	.....
133	มีระบบที่ทำให้บุคลากรความพึงพอใจในงานทั้งการ สื่อสารและสภาพการดำเนินงาน ผลตอบแทน ลักษณะ การทำงานที่ดี การจ่ายเงินและโปรโมชั่น.....	.....	.....	.....	.....	.....
114	มีระบบที่ทำให้บุคลากรตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของ ผู้อำนวยการโรงเรียนในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง.....	.....	.....	.....	.....	.....
115	มีระบบที่ทำให้บุคลากรมีทัศนคติเชิงบวกในความเป็น อิสระ สามารถใช้ความคิดริเริ่ม มีความสุขและประสบ ความสำเร็จ.....	.....	.....	.....	.....	.....
116	บุคลากรทุกคนมีโอกาสเป็นผู้นำหรือผู้บริหารซึ่งจะถูก ผลักดันขึ้นมาตามความเหมาะสมของงานและสถานการณ์	.....	.....	.....	.....	.....
117	จัดให้มีฝ่ายสนับสนุนจำนวนมากที่ให้การช่วยเหลือ สนับสนุนทางอ้อมต่อองค์การ.....	.....	.....	.....	.....	.....
118	จัดให้มีผู้ชำนาญการจำนวนน้อยเพราะมีผู้เชี่ยวชาญทาง เทคนิค เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานหลัก.....	.....	.....	.....	.....	.....
119	มีการทำงานเป็นทีมในบางกรณีอาจจะไม่มีครูผู้สอนอยู่ใน ทีมงาน อาจเป็นการจ้างคนภายนอกองค์การอื่นๆ.....	.....	.....	.....	.....	.....
120	จัดให้มีรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือหัวหน้ากลุ่มงาน ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้อำนวยการโรงเรียนกับกลุ่ม ผู้ปฏิบัติงาน และมีส่วนร่วมในการบริหารและร่วม ปฏิบัติงานไปด้วยกัน.....	.....	.....	.....	.....	.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
121	มีการขับเคลื่อนค่านิยมที่เป็นนวัตกรรม ความคล่องตัว ความยืดหยุ่น ความคิดสร้างสรรค์ ความเสี่ยงและค้นหา โอกาสเชิงรุก.....	.....	.....	.....	.....	.....
122	มีการขับเคลื่อนค่านิยมเพื่อให้อยู่ในระดับแนวหน้าของ องค์ความรู้ใหม่ ผลิตรายงานใหม่ บริการใหม่และโอกาส ใหม่ ๆ.....	.....	.....	.....	.....	.....
123	มีการสร้างวัฒนธรรมประชาธิปไตย.....	.....	.....	.....	.....	.....
124	มีการใช้ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาเป็น แรงผลักดันในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน.....	.....	.....	.....	.....	.....
125	มีรูปแบบระบบเปิดหรือวัฒนธรรมการพัฒนา.....	.....	.....	.....	.....	.....
126	มีการประเมินความสำเร็จโดยพิจารณาจากนวัตกรรม มี ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา มีทรัพยากรการ ผลิตใหม่ การสร้างตลาดใหม่ ลูกค้าใหม่และโอกาสใหม่ ๆ	.....	.....	.....	.....	.....
127	มีการประเมินความสำเร็จโดยพิจารณาจากความสามารถ ครอบคลุมเทคโนโลยีที่ไม่ซ้ำกัน การมีสินค้าและบริการที่ เป็นเอกลักษณ์.....	.....	.....	.....	.....	.....
128	มีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสมและ กระบวนการ ที่คล่องตัวที่จะให้ทั้งประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ.....	.....	.....	.....	.....	.....
129	มีการวางระบบไม่ให้ทีมงานใช้บทบาทมากในกลุ่มงาน อื่น ๆ หรือในสำนักงาน.....	.....	.....	.....	.....	.....
130	มีระบบปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานมากกว่า การควบคุมการปฏิบัติงาน.....	.....	.....	.....	.....	.....
131	มีการจัดการคุณภาพโดยรวมด้วยกลยุทธ์มีคุณภาพ มี ผลงาน โดดเด่นและผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจ.....	.....	.....	.....	.....	.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
132	มีการประเมินความสำเร็จที่ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และ ความยืดหยุ่นขององค์การ.....	.....	.....	.....	.....	.....
133	มีการประเมินความสำเร็จที่ขึ้นอยู่กับความร่วมมือและ การเคารพซึ่งกันและกัน.....	.....	.....	.....	.....	.....
134	มีการประเมินความสำเร็จที่ขึ้นอยู่กับกระบวนการทั้ง ภายในและภายนอก.....	.....	.....	.....	.....	.....

### รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองใช้เครื่องมือ (Try Out)

ที่	ชื่อโรงเรียน	จังหวัด	สพม.	ขนาด
1	เทพศิรินทร์ร่มเกล้า	กรุงเทพฯ	2	ใหญ่พิเศษ
2	สวนกุหลาบวิทยาลัยรังสิต	ปทุมธานี	4	ใหญ่พิเศษ
3	สายธรรมจันทร์	ราชบุรี	8	ใหญ่
4	สระยายโสมวิทยา	สุพรรณบุรี	9	กลาง
5	เทพราชพิทยาสรรค์	นครศรีธรรมราช	12	เล็ก
6	พนัสพิทยาคาร	ชลบุรี	18	ใหญ่พิเศษ
7	ส่องดาววิทยาคม	สกลนคร	23	กลาง
8	มัธยมกัลยาณิวัฒนาเฉลิมพระเกียรติ	เชียงใหม่	34	เล็ก
9	ศรีสวัสดิ์วิทยาคารจังหวัดน่าน	น่าน	37	ใหญ่
10	ท่าปลาประชาอุทิศ	อุตรดิตถ์	39	กลาง

### การวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (Reliability)

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

##### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A1	550.0667	3904.3402	.7020	.9751
A2	550.5667	3971.2885	.0384	.9757
A3	550.2000	3959.6138	.1580	.9755
A4	550.2333	3903.4264	.6962	.9751
A5	550.1333	3945.8437	.3149	.9754
A6	551.6000	4008.9379	-.1928	.9762
A7	550.5333	3919.0851	.5401	.9752
A8	551.2333	3990.2540	-.0873	.9760
A9	551.6000	4001.5586	-.1713	.9760
A10	549.9333	3974.6161	-.0446	.9849
A11	549.8000	3946.9241	.3380	.9754
A12	549.9333	3936.5471	.4242	.9753
A13	551.5000	3947.6379	.2025	.9756
A14	550.4000	3984.2483	-.0767	.9757
A15	550.1333	3967.6368	.1470	.9755
A16	550.3333	3935.6092	.4340	.9753
A17	550.8000	3991.8897	-.1046	.9759
A18	550.1333	3943.0161	.3912	.9753
A19	550.8667	3985.7747	-.0595	.9760
A20	549.8667	3945.0851	.3692	.9753
A21	549.7000	3947.0448	.3839	.9753
A22	549.8333	3956.1437	.2377	.9754
A23	549.8333	3928.5575	.5519	.9752
A24	549.9667	3927.8954	.4469	.9753
A25	549.9333	3907.9264	.5328	.9752

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A26	550.2333	3958.2540	.2488	.9754
A27	549.5667	3958.1851	.3027	.9754
A28	550.4333	3890.2540	.6771	.9750
A29	550.4000	3907.6276	.7071	.9751
A30	550.0000	3925.3793	.6582	.9752
A31	549.9667	3906.3782	.6769	.9751
A32	549.5667	3957.6333	.2752	.9754
A33	549.5333	3933.6368	.6183	.9752
A34	550.1333	3915.7057	.6218	.9751
A35	549.9333	3903.5816	.6930	.9751
A36	550.2000	3901.6828	.7683	.9750
A37	549.9333	3934.2023	.5625	.9752
A38	549.8333	3924.3506	.5291	.9752
A39	549.9000	3926.7138	.7104	.9751
A40	550.1333	3925.2230	.5572	.9752
A41	549.8333	3926.3506	.6232	.9752
A42	549.4000	3960.3172	.3024	.9754
A43	549.6667	3935.6092	.5817	.9752
A44	549.7667	3935.7023	.4945	.9753
A45	549.5667	3930.3920	.5496	.9752
A46	549.7333	3907.4437	.6498	.9751
A47	550.0000	3913.7241	.6936	.9751
A48	550.0667	3895.3057	.7526	.9750
A49	550.2333	3890.5989	.7194	.9750
A50	550.2000	3896.8552	.7382	.9750
A51	550.1333	3894.3954	.8402	.9750

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A52	550.2667	3899.9954	.7156	.9750
A53	549.9333	3911.7885	.7870	.9751
A54	549.5000	3939.5000	.4891	.9753
A55	549.5667	3920.5299	.7234	.9751
A56	550.4333	3880.3230	.5599	.9752
A57	550.0000	3886.7586	.7411	.9750
A58	549.7333	3913.4437	.8206	.9751
A59	549.6667	3918.8506	.7417	.9751
A60	549.8333	3916.2126	.8187	.9751
A61	549.9667	3910.9989	.6322	.9751
A62	550.0667	3887.0989	.8292	.9749
A63	550.4000	3861.5586	.7677	.9749
A64	550.1333	3868.6023	.8841	.9748
A65	549.8667	3917.6368	.6876	.9751
A66	549.9667	3900.7920	.8180	.9750
A67	549.8333	3911.3161	.7495	.9751
A68	549.8000	3914.2345	.7614	.9751
A69	550.1000	3900.5759	.6861	.9751
A70	550.3667	3868.1713	.7460	.9749
A71	550.5667	3875.7023	.7121	.9750
A72	550.5333	3893.4299	.7164	.9750
A73	550.1000	3914.5069	.6535	.9751
A74	550.4000	3891.9724	.7495	.9750
A75	549.9000	3897.5414	.8227	.9750
A76	549.9000	3903.4724	.8688	.9750
A77	549.9667	3906.2402	.7590	.9750

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A78	549.8000	3906.6483	.8540	.9750
A79	549.8667	3920.0506	.5490	.9752
A80	549.6667	3910.3678	.7839	.9750
A81	549.6000	3920.7310	.6614	.9751
A82	549.6333	3919.4816	.7325	.9751
A83	549.6667	3910.0920	.7871	.9750
A84	549.6000	3910.8000	.7259	.9751
A85	549.7667	3913.9782	.7025	.9751
A86	549.6667	3915.8851	.7186	.9751
A87	549.6667	3925.9540	.5998	.9752
A88	549.6333	3927.9644	.5754	.9752
A89	549.5333	3925.9816	.6583	.9752
A90	549.7000	3912.2862	.7118	.9751
A91	549.7333	3900.8230	.7492	.9750
A92	549.8333	3912.1437	.7400	.9751
A93	549.7667	3911.4264	.7311	.9751
A94	549.9667	3900.1713	.7371	.9750
A95	549.5333	3936.9471	.5168	.9752
A96	549.5000	3924.5345	.6285	.9752
A97	549.6667	3909.9540	.6912	.9751
A98	549.6333	3923.5506	.5847	.9752
A99	549.6000	3929.8345	.5541	.9752
A100	549.8333	3929.1092	.5456	.9752
A101	549.9000	3919.6793	.5599	.9752
A102	549.9667	3886.1713	.7647	.9750
A103	549.9667	3884.1713	.7818	.9749

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A104	549.9667	3887.2057	.6802	.9750
A105	549.6667	3922.9885	.6888	.9751
A106	549.8667	3913.4989	.6127	.9751
A107	549.6667	3920.2299	.5845	.9752
A108	549.7000	3913.1828	.6595	.9751
A109	549.6333	3930.5161	.4776	.9752
A110	549.5667	3936.3920	.5200	.9752
A111	550.6000	3897.2828	.6535	.9751
A112	550.0000	3919.7931	.7296	.9751
A113	550.3000	3885.5276	.7418	.9750
A114	550.4333	3933.6333	.3046	.9754
A115	549.7000	3921.9414	.6496	.9751
A116	549.8000	3918.5793	.7085	.9751
A117	549.7333	3907.5816	.8252	.9750
A118	550.5000	3896.3966	.6018	.9751
A119	550.7333	3854.1333	.7099	.9749
A120	549.8000	3910.7862	.8035	.9750
A121	549.8000	3907.6138	.7819	.9750
A122	549.8000	3913.9586	.7648	.9751
A123	550.2333	3900.8057	.6591	.9751
A124	549.9333	3893.7195	.6918	.9750
A125	549.8000	3905.5448	.8054	.9750
A126	549.7000	3900.9069	.8380	.9750
A127	550.2333	3913.7023	.6673	.9751
A128	549.8333	3911.3851	.6604	.9751
A129	550.5000	3939.3621	.2971	.9754

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics



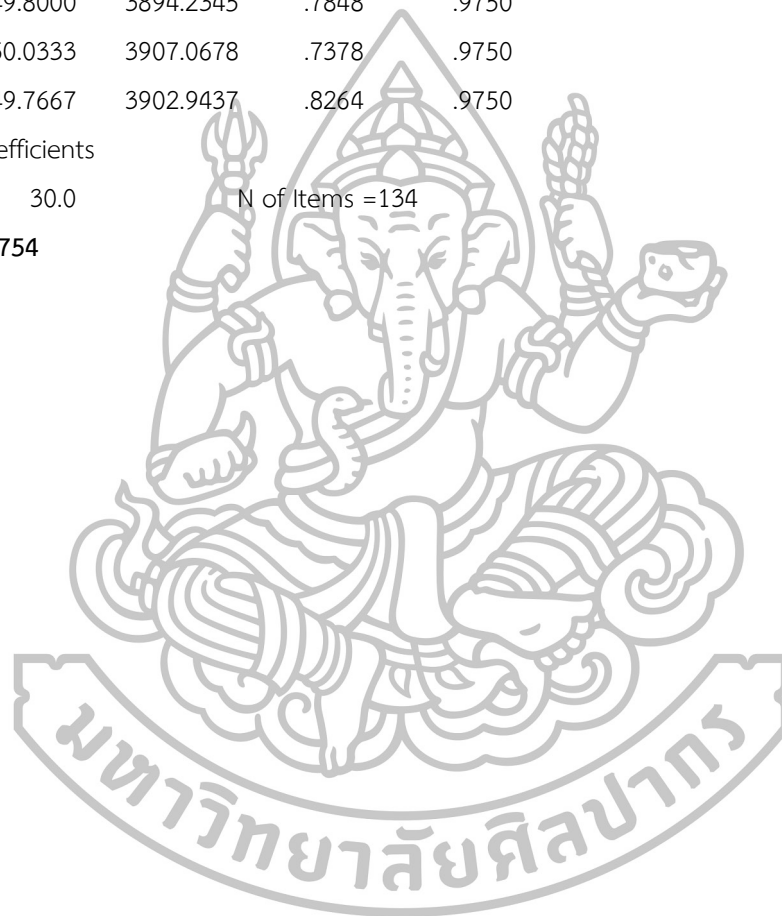
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A130	549.9333	3921.3057	.6717	.9751
A131	549.7000	3906.1483	.7329	.9750
A132	549.8000	3894.2345	.7848	.9750
A133	550.0333	3907.0678	.7378	.9750
A134	549.7667	3902.9437	.8264	.9750

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 134

Alpha = .9754



รายชื่อกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เก็บข้อมูลสำหรับงานวิจัย  
เรื่อง การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ที่	โรงเรียน	จังหวัด	สพม.	ขนาด
ภาคเหนือ				
1	คอนสารวิทยา	เลย	19	เล็ก
2	เขียงคาน	เลย	19	ใหญ่
3	แม่สะเรียง (บริพัตรศึกษา)	แม่ฮ่องสอน	34	ใหญ่
4	สันกำแพง	เชียงใหม่	34	ใหญ่พิเศษ
5	จอมทอง	เชียงใหม่	34	กลาง
6	ห้างฉัตรวิทยา	ลำปาง	35	กลาง
7	พะเยาพิทยาคม	พะเยา	36	ใหญ่พิเศษ
8	พะเยาประชาท	พะเยา	36	เล็ก
9	เมืองแพร่	แพร่	37	เล็ก
10	สา	น่าน	37	กลาง
11	ขุนไกรพิทยาคม	สุโขทัย	38	เล็ก
12	ตากพิทยาคม	ตาก	38	ใหญ่พิเศษ
13	บางระกำวิทยศึกษา	พิษณุโลก	39	กลาง
14	อุตรดิตถ์ตรุณี	อุตรดิตถ์	39	ใหญ่พิเศษ
15	หล่มเก่าพิทยาคม	เพชรบูรณ์	40	ใหญ่
16	เมืองрадพิทยาคม	เพชรบูรณ์	40	กลาง
17	กำแพงดินพิทยาคม	พิจิตร	41	เล็ก
18	ห้วยยาวพิทยาคม	พิจิตร	41	เล็ก
19	วัชรวิทยา	กำแพงเพชร	41	ใหญ่พิเศษ
ภาคกลาง				
20	สตรีวิทยา	กรุงเทพฯ	1	ใหญ่พิเศษ
21	สุวรรณพลับพลาพิทยาคม	กรุงเทพฯ	1	กลาง
22	พิทยาลงกรณ์พิทยาคม	กรุงเทพฯ	1	เล็ก

รายชื่อกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เก็บข้อมูลสำหรับงานวิจัย  
เรื่อง การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	โรงเรียน	จังหวัด	สพม.	ขนาด
23	ดอนเมืองจตุรจินดา	กรุงเทพฯ	2	ใหญ่
24	สีกัน(วัฒนานันท์อุปถัมภ์)	กรุงเทพฯ	2	ใหญ่
25	ปากกรานพิทยา	พระนครศรีอยุธยา	3	เล็ก
26	สวนกุหลาบวิทยาลัย นนทบุรี	นนทบุรี	3	ใหญ่พิเศษ
27	แก่งคอย	สระบุรี	4	ใหญ่
28	สายปัญญารังสิต	ปทุมธานี	4	ใหญ่พิเศษ
29	ไผ่วงวิทยา	อ่างทอง	5	เล็ก
30	ครูประชาสรรค์	ชัยนาท	5	ใหญ่
31	โพธิ์ทอง “จินตมณี”	อ่างทอง	5	กลาง
32	เบญจมาชรังษณ์	ฉะเชิงเทรา	6	ใหญ่
33	สาขาสุทธิราษฎร์อุปถัมภ์	สมุทรปราการ	6	เล็ก
34	ปราจีนราษฎร์บำรุง	ปราจีนบุรี	7	ใหญ่พิเศษ
35	วังดาลวิทยาคม	ปราจีนบุรี	7	เล็ก
36	โพธารัตนาเสนี	ราชบุรี	8	กลาง
37	บ่อพลอยรัชฎาภิเศก	กาญจนบุรี	8	กลาง
38	ภัทรญาณวิทยา	นครปฐม	9	กลาง
39	โรงเรียนกาญจนาภิเศกวิทยาลัย สุพรรณบุรี	สุพรรณบุรี	9	ใหญ่พิเศษ
40	อ่าวน้อยวิทยาคม	ประจวบคีรีขันธ์	10	เล็ก
41	อัมพวันวิทยาลัย	สมุทรสงคราม	10	ใหญ่
42	มัธยมท่าแคลง	จ.จันทบุรี	17	เล็ก
43	ระยองวิทยาคม นิคมอุตสาหกรรม	ระยอง	18	กลาง
44	ทุ่งศุขลาพิทยา(กรุงไทยอนุเคราะห์)	ชลบุรี	18	กลาง
45	หนองเต่าวิทยา	อุทัยธานี	42	เล็ก
46	ชุมแสงชนูทิศ	นครสวรรค์	42	ใหญ่
47	พระบางวิทยา	นครสวรรค์	42	กลาง

รายชื่อกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เก็บข้อมูลสำหรับงานวิจัย  
เรื่อง การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

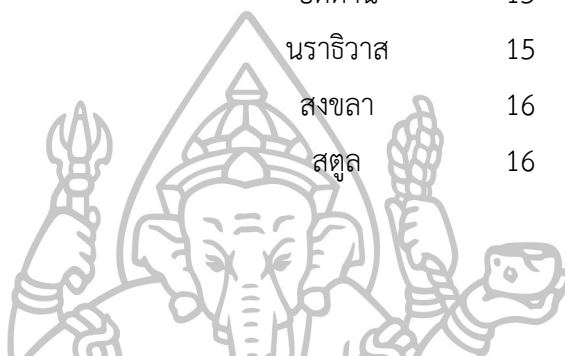
ที่	โรงเรียน	จังหวัด	สพม.	ขนาด
	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ			
48	โนนสะอาดพิทยาสรรค์	อุดรธานี	20	กลาง
49	เพ็ญพิทยาคม	อุดรธานี	20	ใหญ่พิเศษ
50	โซพิสัยพิทยาคม	บึงกาฬ	21	กลาง
51	ปทุมเทพวิทยาคาร	หนองคาย	21	ใหญ่พิเศษ
52	คำสร้อยพิทยาสรรค์	มุกดาหาร	22	ใหญ่
53	นครพนมพิทยาคม	นครพนม	22	ใหญ่พิเศษ
54	ธาตุนารายณ์วิทยา	สกลนคร	23	ใหญ่พิเศษ
55	แวงพิทยาคม	สกลนคร	23	กลาง
56	โพธิ์แสนวิทยา	สกลนคร	23	กลาง
57	ซ้องชัยพิทยาคม	กาฬสินธุ์	24	เล็ก
58	กุฉินารายณ์	กาฬสินธุ์	24	กลาง
59	ดงบังวิทยายน	ขอนแก่น	25	เล็ก
60	ศรีกระนวนพิทยาคม	ขอนแก่น	25	ใหญ่พิเศษ
61	นาเชือกพิทยาสรรค์	มหาสารคาม	26	ใหญ่พิเศษ
62	กันทรวิชัย	มหาสารคาม	26	กลาง
63	เชียงยืนพิทยาคม	มหาสารคาม	26	กลาง
64	คู่อิ่งประชาสามัคคี	ร้อยเอ็ด	27	เล็ก
65	หนองพอกวิทยาลัย	ร้อยเอ็ด	27	ใหญ่
66	ทุ่งสิมพิทยาคม	ศรีสะเกษ	28	เล็ก
67	ทรายมูลวิทยา	โสธร	28	กลาง
68	เชียงแก้วพิทยาคม	อุบลราชธานี	29	เล็ก
69	ศรีเมืองวิทยาคาร	อุบลราชธานี	29	ใหญ่พิเศษ
70	อำนาจเจริญพิทยาคม	อำนาจเจริญ	29	กลาง

รายชื่อกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เก็บข้อมูลสำหรับงานวิจัย  
เรื่อง การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	โรงเรียน	จังหวัด	สพม.	ขนาด
71	เกษตรสมบูรณ์วิทยาคม	ชัยภูมิ	30	ใหญ่พิเศษ
72	ชัยภูมิภักดีชุมพล	ชัยภูมิ	30	ใหญ่พิเศษ
73	เพชรพิทยาสรรค์	ชัยภูมิ	30	กลาง
74	เมืองพลับพลาพิทยาคม	นครราชสีมา	31	เล็ก
75	โคราชพิทยาคม	นครราชสีมา	31	กลาง
76	จรเข้หินสัมภกิจวิทยา	นครราชสีมา	31	เล็ก
77	ห้วยแถลงพิทยาคม	นครราชสีมา	31	ใหญ่พิเศษ
78	นางรอง	บุรีรัมย์	32	ใหญ่
79	สามัคคีพิทยาคม	บุรีรัมย์	32	เล็ก
80	วีรวัฒน์โยธิน	สุรินทร์	33	ใหญ่
81	แนนมุดวิทยา	สุรินทร์	33	กลาง
82	จอมพระประชาสรรค์	สุรินทร์	33	ใหญ่พิเศษ
<b>ภาคใต้</b>				
83	บ้านนาวิทยาคม	จ.สุราษฎร์ธานี	11	กลาง
84	พ่วงพรมครวิทยา	จ.สุราษฎร์ธานี	11	เล็ก
85	สวนศรีวิทยา	จ.ชุมพร	11	ใหญ่พิเศษ
86	สตรีปากพนัง	นครศรีธรรมราช	12	ใหญ่
87	กัลยาณีศรีธรรมราช	นครศรีธรรมราช	12	ใหญ่พิเศษ
88	เขาชัยสน	พัทลุง	12	กลาง
89	ปากพะยูนพิทยาคาร	พัทลุง	12	กลาง
90	รัชฎา	จ.ตรัง	13	กลาง
91	คลองหินพิทยาคม	จ. กระบี่	13	เล็ก
92	สตรีระนอง	ระนอง	14	ใหญ่พิเศษ

รายชื่อกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เก็บข้อมูลสำหรับงานวิจัย  
เรื่อง การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	โรงเรียน	จังหวัด	สพม.	ขนาด
93	แม่ลานวิทยา	ปัตตานี	15	เล็ก
94	รือเสาะชนูปถัมภ์	นราธิวาส	15	เล็ก
95	คูเต่าวิทยา	สงขลา	16	เล็ก
96	สตูลวิทยา	สตูล	16	ใหญ่พิเศษ





ภาคผนวก ค

การหาแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อหาแนวทางการบริหารการศึกษาแบบ  
องค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
- หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันรูปแบบงานวิจัย
- แบบสอบถามเพื่อหาแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ**  
**เพื่อหาหาแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา**

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง/สังกัด
1	ดร.พะโยม ชินวงศ์	รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2	ดร.บุญรักษ์ ยอดเพชร	ผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3	ดร.พีระ รัตน์จิตร	ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการศึกษาภาคบังคับ ผู้เชี่ยวชาญด้านวิจัยและประเมินคุณภาพการศึกษา
4	ดร.อานนท์ สุขภาคกิจ	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1
5	ดร.ปรเมษฐ์ โมลี	ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
6	ดร.กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน	ผู้อำนวยการโรงเรียนบดินเดชา (สิงห์ สิงหเสนี)
7	ดร.ณรินทร์ ชำนาญดู	ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์ นายกสมาคมศิษย์เก่าบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร







ที่ ศธ 0520.203.2 / 1003

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

17 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขออนุมัติเคราะห้เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันรูปแบบงานวิจัย

เรียน ดร.ประเมษฐ์ โมลี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามงานวิจัย จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวเกศสุตา เนรมิตธนไพศาล รหัสนักศึกษา 55252905 นักศึกษาระดับปริญญาตรี  
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอ  
ความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันรูปแบบแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพื่อประโยชน์ในการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136



แบบสอบถามเพื่อหาแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

คำชี้แจง

แบบสอบถามเพื่อหาแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ผู้วิจัยจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ดังนี้

ตอนที่ 1 ศึกษารายละเอียดของข้อค้นพบการวิจัย เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริหาร  
การศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ตอนที่ 2 แสดงความคิดเห็นของท่านที่มีต่อการหาแนวทางการบริหารการศึกษาแบบ  
องค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ตามประเด็นการค้นพบ

เพื่อจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้น  
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการวิจัยครั้งนี้

(นางสาวเกศสุดา เนรมิตธนไพศาล)

นักศึกษาปริญญาตรีชั้นปีที่ ๓ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทร 08-6406-5575

## โปรดศึกษาข้อค้นพบการวิจัยเพื่อใช้ในการแสดงความคิดเห็น

### ตอนที่ 1 : ข้อค้นพบการวิจัย

ยุคปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงไม่ใช่ปัจจัยอย่างเดียวที่ทำให้ต้องมีการปฏิรูป การแข่งขันทางเศรษฐกิจก็เป็นสิ่งสำคัญด้วย โรงเรียนจัดว่าเป็นองค์การทางการศึกษาที่มีลักษณะเป็นองค์การระบบราชการ (Bureaucracy) ซึ่งต้องทำงานตามระเบียบ ข้อบังคับ ต้องทำตามขั้นตอน กฎเกณฑ์ต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด ทำให้การทำงานเต็มไปด้วยเอกสาร เกิดความล่าช้า เฉื่อยชา เป็นการทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ทำให้คนกลายเป็นหุ่นยนต์เพราะไม่สามารถตัดสินใจทำอะไรได้เอง มีการรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง ก่อให้เกิดปัญหาการใช้อำนาจโดยมิชอบ และเกิดความไม่คล่องตัวในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากมีกฎเกณฑ์ที่ยุงยากและสายการบังคับบัญชาที่ตีกรอบความคิดของผู้ปฏิบัติ จนขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ตลอดจนความรู้สึกไม่กล้าคิดนอกกรอบ การทำงานในโรงเรียนขาดความร่วมมือจากผู้ได้บังคับบัญชา นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ในขณะที่โลกเปลี่ยนจากยุคอุตสาหกรรมไปสู่ยุคข้อมูลข่าวสารองค์การต้องสามารถรับมือต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างฉับไวของศตวรรษที่ 21 ได้ การบริหารการศึกษาของโรงเรียนในยุคข้อมูลข่าวสารซึ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณ์ใหม่ การบริการและเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต ซึ่งเป็นยุคที่สภาพแวดล้อมมีความซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงสูง แนวทางหนึ่งที่โรงเรียนจะสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงนั้นได้ นั่นคือการบริหารการศึกษาแบบองค์การแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy) ซึ่งมีลักษณะเป็นองค์การแบบมีชีวิต (The Organic Structure) มีการจัดการแบบพลวัต มีความยืดหยุ่นสูง เน้นกฎเกณฑ์และขั้นตอนค่อนข้างน้อย บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกว่ามีคุณค่า เกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจในงานที่ทำ มีความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เกิดขึ้น มีการกระจายอำนาจและการตัดสินใจไปยังผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ เป็นการจัดองค์การเพื่อรองรับกิจกรรมที่เกิดขึ้นเป็นการชั่วคราวภายใต้ระยะเวลาหนึ่ง ๆ ไม่ต้องตั้งหน่วยงานใหม่เพิ่ม อาจบริหารได้หลากหลายรูปแบบ เช่น รูปแบบคณะกรรมการ รูปแบบทีมงานเฉพาะกิจ หรือรูปแบบองค์กรชั่วคราว การทำงานใช้นวัตกรรมและวิจัยเป็นฐาน มีการทำงานเป็นทีมอย่างอิสระและพัฒนามาตรฐานแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกัน ดังนั้น แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จะเป็นการจัดองค์การที่ดีมีความเหมาะสม มีความสำคัญต่อการพัฒนาการศึกษาและผลสำเร็จของสถานศึกษา สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและสามารถผลิตนักเรียนที่เก่ง ดี และมีความสุข สามารถตอบสนองความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และประชาชนได้อย่างยั่งยืน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
2. เพื่อทราบแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

### สรุปข้อค้นพบของการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างจาก โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีทั้งหมด 12 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 บริหารการเปลี่ยนแปลง มีจำนวน 13 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 กลยุทธ์การมีส่วนร่วมข้ามกลุ่มงาน มีจำนวน 10 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 สร้างโอกาสการเป็นผู้นำ มีจำนวน 6 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 การประเมินความสำเร็จ มีจำนวน 5 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 5 เอกภาพในการปฏิบัติหน้าที่ มีจำนวน 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 6 ทีมงานสร้างสรรค์ มีจำนวน 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 7 การสร้างแรงจูงใจ มีจำนวน 3 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 8 การบริหารนวัตกรรม มีจำนวน 3 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 9 การคิดนอกกรอบ มีจำนวน 3 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 10 ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย มีจำนวน 3 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 11 การสร้างคลังสมอง มีจำนวน 3 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 12 ตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจ แบบชั่วคราว มีจำนวน 3 ตัวแปร

การศึกษาข้อค้นพบของการวิจัยในครั้งนี้สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลหาแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และผู้วิจัยจะนำเสนอแนวทางที่สมบูรณ์ต่อไป

**ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์แนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา**

2.1 ท่านมีความคิดเห็นต่อการกำหนดแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ด้านที่ 1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง อย่างไร

1.1 ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงประสานงานให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกัน สร้างแรงจูงใจที่เพิ่มทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อองค์กรทางอ้อม.....

1.2 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์มองไกลไป สู่อนาคต สามารถวิเคราะห์ระบบเพื่อวางแนวทางไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง.....

1.3 ผู้บริหารมีสมรรถนะ การบริหารการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง(Managing continuous improvement).....

1.4 ผู้บริหารมีสมรรถนะด้านการบริหารนวัตกรรม (Managing innovation).....

1.5 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถบริหาร การเปลี่ยนแปลงได้.....

1.6 ผู้บริหารมีสมรรถนะการบริหารอนาคต (Managing the future).....

1.7 มีการบริหารจัดการแบบบูรณาการการทำงานหลากหลายรูปแบบเพื่อการตอบสนองได้อย่างรวดเร็วและสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก.....

1.8 มีการติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความโปร่งใส มีความสุจริตและตรวจสอบได้เพื่อความ เป็นธรรมและเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย.....

1.9 ผู้บริหารมีการติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อคาดการณ์ ความต้องการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและหาวิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์.....

1.10 ผู้บริหารจะสื่อสารและยึดมั่นในสิ่งที่เป็นที่ยอมรับแล้วจัดลำดับความสำคัญ.....

1.11 ผู้บริหารมีการติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อการสร้างมาตรฐานใหม่.....

1.12 มีการบริหารจัดการที่เป็นแบบพลวัตยืดหยุ่นปรับตัวได้เพิ่มหรือลดหน่วยงานย่อยภายในองค์การเฉพาะกิจได้.....

1.13 ผู้บริหารให้ดุลพินิจ อำนาจตัดสินใจที่ไม่ซ้ำกันของแต่ละบุคคลและเป็นอิสระซึ่งอำนาจของแต่ละบุคคลหรือทีมงานขึ้นอยู่กับปัญหาที่จะแก้ไขในเวลานั้น.....

2.2 ท่านมีความคิดเห็นต่อการกำหนดแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ด้านที่ 2 กลยุทธ์การมีส่วนร่วมข้ามกลุ่มงาน อย่างไร

2.1 มีการวางแผนการดำเนินงานหรือจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์.....

2.2 มีเป้าหมายการปฏิบัติงานที่เน้นการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนอง ความต้องการหรือ  
แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล.....

2.3 มีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการแล้วกำหนดภาระงานโดยคำนึงถึง  
ผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ.....

2.4 มีการกำหนดตัวชี้วัดของกลยุทธ์ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกคนในทีมงานที่มี  
มุมมองทั้งภายในและภายนอกมีแนวคิดและทัศนคติที่กว้างขวาง.....

2.5 มีจุดเน้นที่สำคัญคือผู้เรียนเป็นศูนย์กลางซึ่งถือว่าเป็นบุคคลที่มีความต้องการและ  
ความปรารถนาที่ไม่ซ้ำกัน.....

2.6 มีการกำหนดเป้าหมายที่จะทำได้สำเร็จซึ่งผู้ปฏิบัติงานยึดถือนโยบายเดียวกันในการมุ่ง  
สู่เป้าหมาย.....

2.7 มีการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง.....

2.8 มีวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนเหมาะสมกับแผนกลยุทธ์สำหรับ การปฏิรูปข้ามกลุ่มงานโดย  
ใช้กิจกรรมในปัจจุบันเป็นสิ่งรับประกันคุณภาพของวิสัยทัศน์.....

2.9 มีการวางแผนในระยะยาวที่เกี่ยวกับการเจริญเติบโตของนวัตกรรมและการปรับตัว  
เชิงรุก รวมทั้งการแข่งขัน.....

2.10 จัดทำกลยุทธ์ให้มีคุณภาพโดยจัดกิจกรรมที่มีลักษณะท้าทายและมีความสุข มี  
มาตรฐาน การปฏิบัติงานใหม่ การคาดการณ์ความต้องการ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่าง  
ต่อเนื่องและการใช้วิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์.....

2.3 ท่านมีความคิดเห็นต่อการกำหนดแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ด้านที่ 3 สร้างโอกาสการเป็นผู้นำ อย่างไร

3.1 มีการสร้างวัฒนธรรมประชาธิปไตย.....

3.2 มีการใช้ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาเป็นแรงผลักดันในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน.....

3.3 มีการประเมินความสำเร็จโดยพิจารณาจากนวัตกรรมมีความคิดสร้างสรรค์ใน การแก้ไขปัญหา มีทรัพยากรการผลิตใหม่ การสร้างตลาดใหม่ ผู้เรียนใหม่และโอกาสใหม่ ๆ.....

3.4 มีรูปแบบระบบเปิดหรือวัฒนธรรมการพัฒนา.....

3.5 บุคลากรทุกคนมีโอกาสเป็นผู้บริหารหรือผู้นำซึ่งจะถูกผลักดันขึ้นมาตามความเหมาะสมของงานและสถานการณ์.....

3.6 มีการขับเคลื่อนค่านิยมเพื่อให้อยู่ในระดับแนวหน้าขององค์ความรู้ใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ และโอกาสใหม่ ๆ.....

2.4 ท่านมีความคิดเห็นต่อการกำหนดแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ด้านที่ 4 การประเมินความสำเร็จ อย่างไร

4.1 มีระบบปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานมากกว่าการควบคุมการปฏิบัติงาน.....

4.2 มีการประเมินความสำเร็จที่ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และความยืดหยุ่นขององค์การ.....

4.3 มีการประเมินความสำเร็จที่ขึ้นอยู่กับกระบวนการทั้งภายในและภายนอก.....

4.4 มีการประเมินความสำเร็จที่ขึ้นอยู่กับความร่วมมือและการเคารพซึ่งกันและกัน.....

4.5 มีการจัดการคุณภาพโดยรวมด้วยกลยุทธ์มีคุณภาพมีผลงานโดดเด่นและผู้ให้บริการมีความพึงพอใจ.....

2.5 ท่านมีความคิดเห็นต่อการกำหนดแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ด้านที่ 5 เอกภาพในการปฏิบัติหน้าที่ อย่างไร

5.1 มีการทำงานเป็นทีมในบางกรณีอาจจะไม่มีครูผู้สอนอยู่ในทีมงานอาจเป็นการจ้างคนภายนอกองค์การอื่นๆ.....

5.2 จัดให้มีผู้ชำนาญการจำนวนน้อยเพราะมีผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานหลัก.....

5.3 หัวหน้าทีมจะเปิดโอกาสให้สมาชิกทำงานได้อย่างเต็มที่โดยไม่มีการควบคุมบังคับ.....

5.4 มีระบบที่ทำให้บุคลากรตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของโรงเรียนในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ.....

2.6 ท่านมีความคิดเห็นต่อการกำหนดแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ด้านที่ 6 ทีมงานสร้างสรรค์ อย่างไร

6.1 มีการก่อตั้งขึ้นมาใหม่อย่างรวดเร็วตามความต้องการเมื่อใดก็ตามที่เกิดเหตุการณ์แวดล้อมขึ้นมาใหม่หรือตามวัตถุประสงค์ที่เกิดขึ้น.....

6.2 มีการประเมินทักษะของผู้นำและผู้อำนวยการโรงเรียนเพื่อให้สามารถระบุช่องว่างของทักษะและฝึกอบรมเพื่อช่วยขยายขีดความสามารถ.....

6.3 มีแนวทางการดำเนินงานที่เสมือนเข้มทิศบ่งบอกทิศทาง มีภาษาสำหรับการตีความของปัญหาและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมีการตรวจสอบความรู้สึกและลดความไม่แน่นอนของบุคลากร.....

6.4 มีการประเมินทักษะของผู้นำและผู้อำนวยการโรงเรียนโดยการดำเนินการแบบ 360 องศา.....

2.7 ท่านมีความคิดเห็นต่อการกำหนดแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ด้านที่ 7 การสร้างแรงจูงใจ อย่างไร

7.1 ระบุถึงแนวทางการทำงานไว้อย่างกว้างๆ ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับใช้และตีความแนวทางนั้นๆ ได้ตามความเหมาะสม.....



7.2 มีการสร้างแรงจูงใจที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมิใจจากการมีอำนาจในการตัดสินใจที่มีผลต่อองค์การมีความรับผิดชอบแลกเปลี่ยนทักษะร่วมกันและทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ.....

7.3 ทีมงานของโครงการมีความเอาใจใส่กับคำแนะนำทั้งภายในและภายนอกองค์การ.....

2.8 ท่านมีความคิดเห็นต่อการกำหนดแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
ด้านที่ 8 บริหารนวัตกรรม อย่างไร

8.1 ผู้นำมีการบริหารจัดการแบบผู้ประกอบการ ผู้มีวิสัยทัศน์ ผู้รับความเสี่ยง และมีความแข็งแกร่ง.....

8.2 ผู้นำมีการปรับตัวเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนักแก้ปัญหา.....

8.3 ผู้นำมีการบริหารจัดการให้เกิดนวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย.....

2.9 ท่านมีความคิดเห็นต่อการกำหนดแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
ด้านที่ 9 การคิดนอกกรอบ อย่างไร

9.1 มีวิธีการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การเฉพาะกิจโดยการวิเคราะห์องค์การที่เป็นแบบอย่างแล้วกำหนดวิธีการเปลี่ยนแปลง.....

9.2 มีวิธีการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การเฉพาะกิจโดยสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับองค์การในปัจจุบันและองค์การที่ต้องการในอนาคต.....

9.3 มีวิธีการปฏิบัติที่เป็น การคิดนอกกรอบ การรอบรู้ การคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่และหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ.....

2.10 ท่านมีความคิดเห็นต่อการกำหนดแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
ด้านที่ 10 ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย อย่างไร

10.1 มีการบริหารจัดการที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง มีระบบการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยระหว่างภายในกับภายนอกองค์การให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด.....

10.2 มีการติดต่อสื่อสารและการเชื่อมโยงบุคคลและองค์การเข้าด้วยกันแบบไร้ขอบเขต.....

10.3 มีการสร้างทีมงานที่เน้นผลงานมากกว่าขั้นตอนกระบวนการหรือกฎระเบียบ ดังนั้น  
มาตรฐานการควบคุมพฤติกรรมกฎระเบียบหรือข้อบังคับจึงไม่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ.....

2.11 ท่านมีความคิดเห็นต่อการกำหนดแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ด้านที่ 11 การสร้างคลังสมอง อย่างไร

11.1 ในระดับปฏิบัติการจัดให้ผู้เชี่ยวชาญทำงานเฉพาะเรื่องแก้ไขปัญหาแปลกใหม่และ  
แก้ปัญหาให้กับนักเรียนผู้ปกครองและชุมชนโดยตรง.....

11.2 ในระดับปฏิบัติการจัดให้ผู้เชี่ยวชาญรับผิดชอบในการเสนอความคิดใหม่ๆ มีความคิด  
สร้างสรรค์และมีนวัตกรรม ทำงานร่วมกันเป็นทีมตามสัญญาการจ้างงานและทำงานร่วมกับบุคคลอื่น  
มาก.....

11.3 มีการแบ่งโครงสร้างองค์การออกเป็น 2 ประเภท คือ ระดับปฏิบัติการและระดับ  
บริหาร.....

2.12 ท่านมีความคิดเห็นต่อการกำหนดแนวทางการบริหารการศึกษาแบบองค์การเฉพาะกิจ  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ด้านที่ 12 ตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจ อย่างไร

12.1 มีการดำเนินงานโดย ไม่ต้องการควบคุม สั่งการโดยตรงและไม่มีการดูแลอย่าง  
ใกล้ชิดจากรองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มงาน.....

12.2 จัดให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มงานมีบทบาทเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่ง  
ของโครงการที่ทำงานร่วมกันมีหน้าที่รับผิดชอบในการประสานงานซึ่งกันและกันเป็นเพื่อนร่วมงาน  
มากกว่าเป็นผู้บริหาร/หัวหน้างาน.....

12.3 มีการดำเนินงานที่มีลักษณะเฉพาะกิจ แบบชั่วคราว หรือองค์การแบบโครงการ  
ทีมงาน หรือคณะกรรมการเฉพาะกิจ และยุบตัวเมื่อทำงานเสร็จสิ้นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ข้อเสนอแนะ .....

ขอกราบขอบพระคุณอย่างสูง

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวเกศสุดา เนรมิตธนไพศาล
ที่อยู่	20 หมู่ 7 ตำบลวัดแก้ว อำเภอบางแพ จังหวัดราชบุรี 70160 โทร. 086-406-5575
ที่ทำงาน	โรงเรียนแคทรายวิทยา อำเภอมะเือง จังหวัดราชบุรี 70000 โทร. 0-3235-2259
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2536	สำเร็จการศึกษาปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต (วิทยาศาสตร์ทั่วไป) วิทยาลัยครูหมู่บ้านจอมบึง
พ.ศ. 2544	สำเร็จการศึกษาปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (วิทยาศาสตร์ศึกษา) มหาวิทยาลัยนเรศวร
พ.ศ. 2553	สำเร็จการศึกษาหลักสูตร ประกาศนียบัตรบัณฑิต (การบริหาร การศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
พ.ศ. 2555	ศึกษาต่อในระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2536	อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนคลองเมืองพิทยาคม อำเภอจักราช จังหวัดนครราชสีมา สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดนครราชสีมา
พ.ศ. 2538	อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนบางแพปฐมพิทยา อำเภอบางแพ จังหวัดราชบุรี สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดราชบุรี
พ.ศ. 2555	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการชำนาญ การพิเศษ โรงเรียนนิวิฐราชกูร์อุปถัมภ์ อำเภอบางแพ จังหวัด กาญจนบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8
พ.ศ. 2556	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการชำนาญ การพิเศษ โรงเรียนบางแพปฐมพิทยา อำเภอบางแพ จังหวัด ราชบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8
พ.ศ. 2558-ปัจจุบัน	ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนแคทรายวิทยา อำเภอมะเือง จังหวัดราชบุรี สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8