



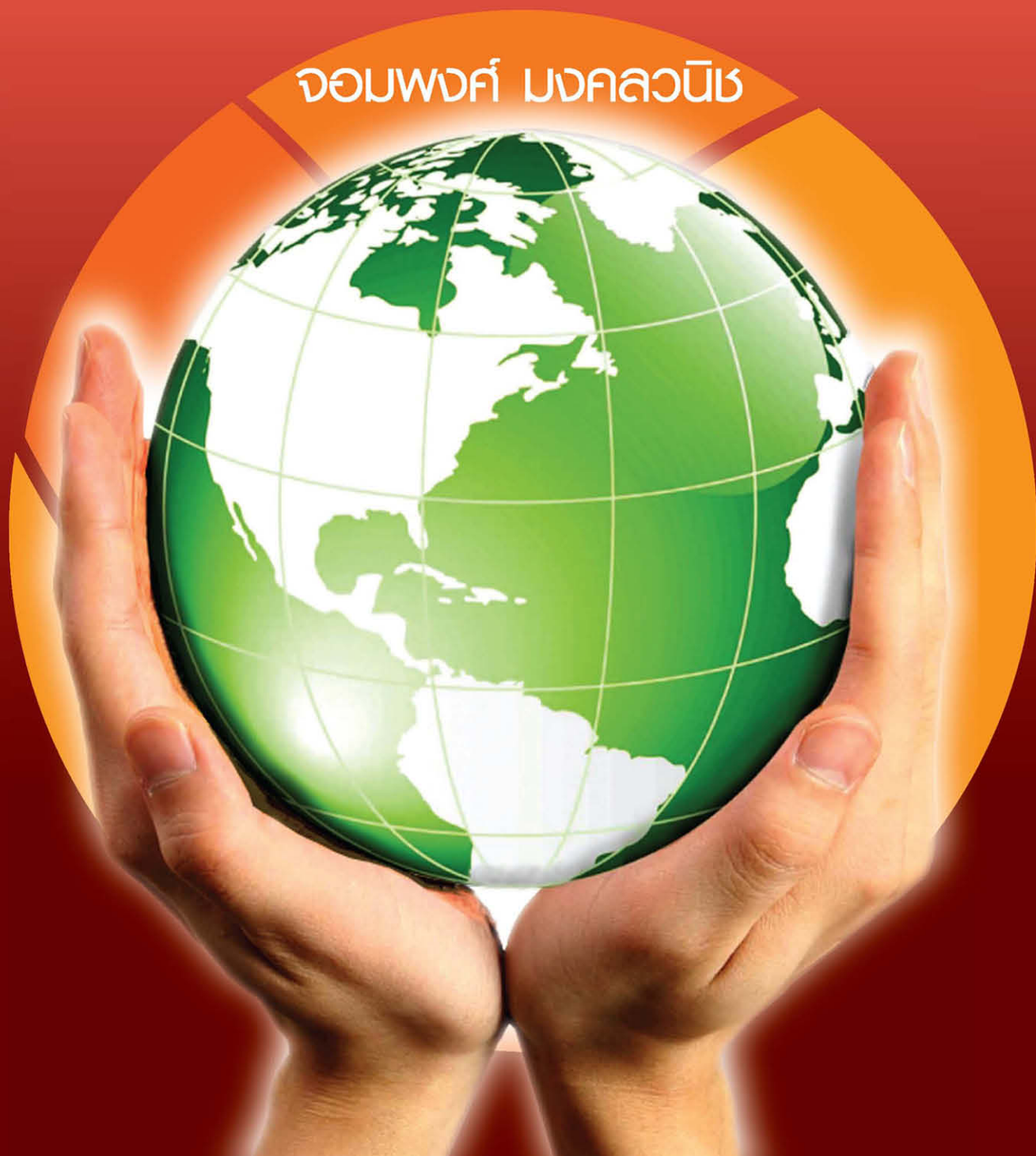
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พิมพ์ครั้งที่

2

# **การบริหารองค์การ** และบุคลากรทางการศึกษา

จอมพงศ์ มงคลวนิช



การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา

Administration of Educational  
Organization and Personnel



# การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา Administration of Educational Organization and Personnel

จอมพงศ์ มงคลวนิช



สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2556

210.-

## จอมพงศ์ มงคลวนิช

การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา / จอมพงศ์ มงคลวนิช

1. การบริหารการศึกษา. 2. บุคลากรทางการศึกษา. 3. การบริหารงานบุคคล.

371.2

ISBN 978-974-03-2958-9

สพจ. 1622/2



ศูนย์ข่าววิชาการ ผู้สังคม  
www.ChulaPress.com  
Knowledge to All

ลิขสิทธิ์ของสำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พิมพ์ครั้งที่ 1 จำนวน 2,000 เล่ม พ.ศ. 2555

พิมพ์ครั้งที่ 2 จำนวน 2,000 เล่ม พ.ศ. 2556

การผลิตและการลอกเลียนหนังสือเล่มนี้ไม่ว่ารูปแบบใดทั้งสิ้น

ต้องได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากสำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ผู้จัดทำนาย ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

### สาขา

ศาลาพระเกี้ยว โทร. 0-2218-7000-3 โทรสาร 0-2255-4441

สยามสแควร์ โทร. 0-2218-9881-2 โทรสาร 0-2254-9495

ม.เนเรศวร จ.พิษณุโลก โทร. 0-5526-0162-4 โทรสาร 0-5526-0165

ม.เทคโนโลยีสุรนารี จ.นครราชสีมา โทร. 0-4421-6131-4 โทรสาร 0-4421-6135

ม.บูรพา จ.ชลบุรี โทร. 0-3839-4855-9 โทรสาร 0-3839-3239

โรงเรียนนายร้อย จปร. จ.นครนายก โทร. 0-3739-3023 โทรสาร 0-3739-3023

จัตุรัสจามจุรี (CHAMCHURI SQUARE) ชั้น 4 โทร. 0-2160-5301-2 โทรสาร 0-2160-5304

รัตนธิเบศร์ (แยกแคราย) โทร. 0-2950-5408-9 โทรสาร 0-2950-5405

CALL CENTER (จัดส่งทั่วประเทศ) โทร. 0-2255-4433 <http://www.chulabook.com>

### เครือข่าย

ศูนย์หนังสือ ม.แม่ฟ้าหลวง จ.เชียงราย โทร. 0-5391-7020-4 โทรสาร 0-5391-7025

ศูนย์หนังสือ ม.วลัยลักษณ์ จ.นครศรีธรรมราช โทร. 0-7567-3648-51 โทรสาร 0-7567-3652

ร้านหนังสือดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) รามคำแหง 43/1 โทร. 0-2538-2573 โทรสาร 0-2539-7091

ศูนย์หนังสือ ม.ราชภัฏเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่ โทร. 0-5377-6000

ศูนย์หนังสือ ม.อุบลราชธานี จ.อุบลราชธานี โทร. 0-4535-3140, 0-4528-8400-3 ต่อ 1803  
โทรสาร 0-4535-3145

ศูนย์หนังสือ ม.ราชภัฏสุราษฎร์ธานี จ.สุราษฎร์ธานี โทร. 0-7735-5466, 0-7791-3333 โทรสาร 0-7735-5468

ศูนย์หนังสือเทคโนโลยีโออาร์พีซี จ.ระยอง โทร. 0-3889-9130-2 ต่อ 331 โทรสาร 0-3889-9130 ต่อ 301

ศูนย์หนังสือ ม.ราชภัฏเทพสตรี จ.ลพบุรี โทร. 0-3642-7485-93

ร้านค้า, หนังสือเข้าชั้นเรียน ติดต่อแผนกขายส่ง สาขารัตนธิเบศร์ (แยกแคราย) โทร. 0-2950-5408-9

โทรสาร 0-2950-5405

กองบรรณาธิการ : ทศนีย์ ผิวขำ

พิสูจน์อักษร : จุฑามาศ ตั้งจิตพิชัย

ออกแบบปก : อาจารย์แสวง สุขกมล

ออกแบบรูปเล่ม : ณรงค์ศักดิ์ ดรุณศรี โทร. 08-9910-6886

พิมพ์ที่ : บริษัทวี.พรินท์ (1991) จำกัด โทร. 0-2451-3010 โทรสาร 0-2451-3014

## คำนำครั้งที่ 2

ทฤษฎีวิวัฒนาการ (Theory of Evolution) ของ Charles Darwin เสนอแนวคิดที่ว่า ผู้ที่เข้มแข็งและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเท่านั้นที่สามารถอยู่รอดและดำรงเผ่าพันธุ์ได้ เช่นเดียวกับองค์การและสถานศึกษาที่จำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาศักยภาพให้สอดคล้องกับบริบท เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในยุคสมัยปัจจุบัน

การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา (Administration of Educational Organization and Personnel) จึงเป็นศาสตร์และศิลป์ที่ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ขององค์การทางการศึกษาและสถานศึกษาควรศึกษาและทำความเข้าใจ เพื่อที่จะสามารถประยุกต์ความรู้ ทักษะ และความเข้าใจในการกำหนดทิศทาง ตลอดจนดำเนินการบริหารองค์การสถานศึกษาและงานด้านบุคลากร ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของทุกองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หนังสือการบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษาเล่มนี้ ผู้เขียนได้รวบรวมแนวคิดหลักการ และทฤษฎีที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาและองค์การทางการศึกษา การบริหารและพัฒนาบุคลากร ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การมีส่วนร่วม วัฒนธรรมองค์การ และองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้อ่านได้รับประโยชน์ทั้งเชิงวิชาการและสามารถปรับใช้เพื่อพัฒนาองค์การและสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

สุดท้ายนี้ ผู้เขียนขอขอบคุณสำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำหรับการจัดพิมพ์ครั้งที่ 2 ตลอดจนผู้เขียนตำราและงานวิชาการที่ผู้เขียนใช้อ้างอิง ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือการบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษาเล่มนี้ จะเป็นประโยชน์แก่ผู้อ่าน เพื่อนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ทางวิชาการและความสำเร็จในการบริหารการศึกษาและการพัฒนาองค์การและสถานศึกษาต่อไป

รองศาสตราจารย์ ดร.จอมพงศ์ มงคลวนิช

มิถุนายน 2556



# สารบัญ

|                                                   | หน้า |
|---------------------------------------------------|------|
| คำนำ                                              |      |
| บทนำ                                              | 1    |
| บทที่ 1                                           | 7    |
| ทฤษฎี                                             | 9    |
| ความหมายของทฤษฎี                                  | 9    |
| ความสำคัญของทฤษฎี                                 | 10   |
| องค์การ                                           | 11   |
| ความหมายขององค์การ                                | 11   |
| องค์ประกอบขององค์การ                              | 13   |
| โครงสร้างขององค์การ                               | 15   |
| สถานศึกษาในฐานะองค์การทางสังคม                    | 18   |
| การบริหารการศึกษา                                 | 20   |
| แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา                  | 20   |
| ความหมายของการบริหาร                              | 21   |
| ความหมายของการศึกษา                               | 22   |
| ความหมายของการบริหารการศึกษา                      | 23   |
| การบริหารการศึกษาเป็นศาสตร์ ศิลป์ และวิชาชีพ      | 24   |
| ความแตกต่างของการบริหารการศึกษากับการบริหารอื่น ๆ | 28   |
| ภารกิจทางการบริหารการศึกษา                        | 29   |
| พัฒนาการของศาสตร์ด้านการบริหารการศึกษา            | 32   |
| ทฤษฎีการบริหารองค์การและการศึกษา                  | 34   |
| การบริหารแบบดั้งเดิม                              | 35   |
| การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์                          | 36   |
| การบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์                        | 42   |



|                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------|-----------|
| การบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์                                   | 45        |
| การบริหารเชิงปริมาณ                                           | 49        |
| การบริหารร่วมสมัย                                             | 50        |
| การบริหารการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน                       | 52        |
| <b>การบริหารองค์การทางการศึกษาเชิงกลยุทธ์</b>                 | <b>56</b> |
| กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์                                    | 57        |
| <b>สรุป</b>                                                   | <b>63</b> |
| <b>คำถามท้ายบทที่ 1</b>                                       | <b>65</b> |
| <b>บทที่ 2 หลักการและกระบวนการการบริหารบุคลากรทางการศึกษา</b> | <b>67</b> |
| <b>การจัดการทุนมนุษย์</b>                                     | <b>69</b> |
| ความเป็นมาของทุนมนุษย์                                        | 71        |
| การจัดการทุนมนุษย์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การ          | 72        |
| ความพร้อมเชิงกลยุทธ์ของทุนมนุษย์                              | 74        |
| <b>การบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์</b>                            | <b>76</b> |
| ความหมายของการบริหารบุคลากร                                   | 76        |
| วัตถุประสงค์ของการบริหารบุคลากร                               | 76        |
| ความหมายของการบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์                        | 77        |
| ความเป็นมาของแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์       | 78        |
| เป้าหมายของการบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์                        | 79        |
| การกำหนดและพัฒนากลยุทธ์การบริหารบุคลากร                       | 80        |
| การดำเนินกลยุทธ์การบริหารบุคลากร                              | 83        |
| การทบทวนกลยุทธ์บริหารบุคลากร                                  | 84        |
| <b>กระบวนการบริหารงานบุคลากร</b>                              | <b>85</b> |
| การวางแผนบุคลากร                                              | 87        |
| การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร                                 | 91        |
| ค่าตอบแทนบุคลากร                                              | 99        |
| การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร                              | 102       |
| ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร                   | 103       |
| วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร               | 103       |

|                                                       | หน้า |
|-------------------------------------------------------|------|
| ต้นแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร                | 104  |
| การอํารงรักษานุคลากร                                  | 109  |
| สรุป                                                  | 111  |
| คำถามท้ายบทที่ 2                                      | 112  |
| บทที่ 3 การพัฒนานุคลากรทางการศึกษา                    | 113  |
| ความหมาย ความสําคัญ กระบวนการและรูปแบบการพัฒนานุคลากร |      |
| ทางการศึกษา                                           | 115  |
| ความหมายของการพัฒนานุคลากรทางการศึกษา                 | 115  |
| ความสําคัญของการพัฒนานุคลากรทางการศึกษา               | 116  |
| กระบวนการพัฒนานุคลากร                                 | 117  |
| รูปแบบของการพัฒนานุคลากรทางการศึกษา                   | 119  |
| การฝึกอบรมบุคลากร                                     | 120  |
| ความหมายของการฝึกอบรม                                 | 120  |
| ความสําคัญของการฝึกอบรม                               | 122  |
| วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม                             | 124  |
| รูปแบบของการฝึกอบรม                                   | 126  |
| การนิเทศการสอน                                        | 130  |
| ความหมายของการนิเทศการสอน                             | 130  |
| วัตถุประสงค์ของการนิเทศการสอน                         | 131  |
| หลักการนิเทศการสอน                                    | 132  |
| กระบวนการนิเทศการสอน                                  | 134  |
| กิจกรรมการนิเทศการสอน                                 | 136  |
| การสัมมนา                                             | 140  |
| ความหมายของการสัมมนา                                  | 140  |
| องค์ประกอบของการสัมมนา                                | 141  |
| การประชุมปฏิบัติการ                                   | 142  |
| ความหมายของการประชุมปฏิบัติการ                        | 142  |
| องค์ประกอบในการประชุมปฏิบัติการ                       | 143  |

|                                                            |            |
|------------------------------------------------------------|------------|
| <b>การศึกษาดูงาน</b>                                       | <b>144</b> |
| ความหมายของการศึกษาดูงาน                                   | 144        |
| ลักษณะของการศึกษาดูงานที่ดี                                | 144        |
| <b>การศึกษาต่อและการศึกษาทางไกล</b>                        | <b>145</b> |
| ความหมายของการศึกษาต่อ                                     | 145        |
| วิธีพัฒนาศักยภาพโดยให้การศึกษาต่อ                          | 146        |
| แนวทางในการพัฒนาศักยภาพโดยการให้การศึกษาต่อ                | 147        |
| <b>สรุป</b>                                                | <b>148</b> |
| <b>คำถามท้ายบทที่ 3</b>                                    | <b>150</b> |
| <b>บทที่ 4</b>                                             |            |
| <b>มาตรฐานวิชาชีพและสมรรถนะของบุคลากรทางการศึกษา</b>       | <b>151</b> |
| <b>ความหมายและองค์ประกอบของมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา</b>   | <b>153</b> |
| ความหมายของมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา                       | 153        |
| องค์ประกอบของมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา                     | 153        |
| ลักษณะของวิชาชีพควบคุม                                     | 154        |
| <b>มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ</b>                  | <b>157</b> |
| มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพครู                      | 157        |
| มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา       | 160        |
| มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพผู้บริหารการศึกษา        | 164        |
| มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพศึกษานิเทศก์             | 167        |
| <b>มาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา</b>           | <b>170</b> |
| มาตรฐานการปฏิบัติงานของครู                                 | 170        |
| มาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและบริหารการศึกษา | 170        |
| มาตรฐานการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์                        | 171        |
| <b>มาตรฐานการปฏิบัติตนหรือจรรยาบรรณของวิชาชีพ</b>          | <b>171</b> |
| จรรยาบรรณต่อตนเอง                                          | 172        |
| จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ                                        | 172        |
| จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ                                   | 172        |
| จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ                           | 172        |
| <b>สรุป</b>                                                | <b>173</b> |
| <b>คำถามท้ายบทที่ 4</b>                                    | <b>175</b> |

|                                                 | หน้า       |
|-------------------------------------------------|------------|
| <b>บทที่ 5 ภาวะผู้นำทางการศึกษา</b>             | <b>177</b> |
| <b>แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ</b>          | <b>179</b> |
| ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำทางการศึกษา         | 179        |
| บทบาทและภาวะผู้นำในองค์การทางการศึกษา           | 183        |
| บทบาทของผู้นำทางการศึกษาในฐานะผู้บริหารการศึกษา | 183        |
| ประเภท หน้าที่ และรูปแบบของผู้นำ                | 189        |
| คุณลักษณะและทักษะสำคัญของผู้นำที่ดี             | 194        |
| <b>ทฤษฎีภาวะผู้นำ</b>                           | <b>198</b> |
| ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ                         | 199        |
| ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ                              | 199        |
| ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์                      | 204        |
| ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป                    | 207        |
| <b>สรุป</b>                                     | <b>210</b> |
| <b>คำถามท้ายบทที่ 5</b>                         | <b>211</b> |
| <b>บทที่ 6 แรงจูงใจและการมีส่วนร่วม</b>         | <b>213</b> |
| <b>แรงจูงใจ</b>                                 | <b>215</b> |
| ความหมายของแรงจูงใจและแรงจูงใจในการทำงาน        | 216        |
| แรงจูงใจในการทำงานกับการบริหารงานบุคลากร        | 217        |
| ความสำคัญของแรงจูงใจ                            | 217        |
| กระบวนการจูงใจ                                  | 218        |
| ประเภทของแรงจูงใจ                               | 218        |
| ทฤษฎีแรงจูงใจ                                   | 219        |
| วิธีการจูงใจที่สร้างความผูกพัน                  | 226        |
| เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ                          | 227        |
| <b>การมีส่วนร่วม</b>                            | <b>228</b> |
| ความหมายของการมีส่วนร่วม                        | 228        |
| ประโยชน์ของการมีส่วนร่วม                        | 228        |
| หลักการมีส่วนร่วม                               | 228        |
| กระบวนการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง               | 229        |

|                                                  | หน้า |
|--------------------------------------------------|------|
| สรุป                                             | 231  |
| คำถามท้ายบทที่ 6                                 | 233  |
| บทที่ 7 พัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ | 235  |
| พัฒนธรรมองค์การ                                  | 237  |
| ความหมายของพัฒนธรรมองค์การ                       | 237  |
| ลักษณะของพัฒนธรรมองค์การ                         | 239  |
| ประเภทของพัฒนธรรมองค์การ                         | 240  |
| กรอบความคิดของพัฒนธรรมองค์การ                    | 244  |
| องค์ประกอบของพัฒนธรรมองค์การ                     | 250  |
| การสร้างพัฒนธรรมองค์การ                          | 252  |
| องค์การแห่งการเรียนรู้                           | 253  |
| ความหมาย ประเภท และองค์ประกอบของความรู้          | 253  |
| กระบวนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้             | 260  |
| สรุป                                             | 263  |
| คำถามท้ายบทที่ 7                                 | 264  |
| บรรณานุกรม                                       | 265  |
| ประวัติผู้แต่ง                                   | 273  |

## สารบัญรูป

|                                                                                   | หน้า |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------|
| รูปที่ 1 สมรรถนะสากลสู่ความเป็นพลเมืองโลก                                         | 3    |
| รูปที่ 1.1 การแบ่งงานออกเป็นฝ่าย ๆ และช่วงการควบคุมที่เหมาะสม                     | 40   |
| รูปที่ 1.2 แสดงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์                                         | 57   |
| รูปที่ 1.3 แสดงมุมมองด้านต่าง ๆ ของ Balanced Scorecard                            | 62   |
| รูปที่ 1.4 ตัวอย่างแผนที่กลยุทธ์ของสถานศึกษา                                      | 62   |
| รูปที่ 2.1 แสดงการจัดความสอดคล้องของมิติต่าง ๆ สู่แผนที่การบริหารเชิงกลยุทธ์      | 72   |
| รูปที่ 2.2 แสดงกรอบแนวคิดเกี่ยวกับความพร้อมเชิงกลยุทธ์ของทุนมนุษย์                | 74   |
| รูปที่ 2.3 ตัวอย่างกรอบแนวคิดเกี่ยวกับความพร้อมเชิงกลยุทธ์ของทุนมนุษย์ในสถานศึกษา | 75   |
| รูปที่ 2.4 แสดงแบบจำลองสำหรับการพัฒนากลยุทธ์การบริหารบุคลากร                      | 82   |
| รูปที่ 2.5 แสดงแบบจำลองในการทบทวนกลยุทธ์การบริหารบุคลากร                          | 85   |
| รูปที่ 2.6 แสดงพีระมิดผลของการสรรหา                                               | 93   |
| รูปที่ 2.7 แสดงกระบวนการคัดเลือกบุคลากร                                           | 98   |
| รูปที่ 2.8 แสดงกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร                                   | 98   |
| รูปที่ 5.1 แสดงมิติผู้นำ มิติผู้ตาม และมิติสถานการณ์                              | 181  |
| รูปที่ 5.2 รูปแบบของการบริหารแบบตาข่าย Nine-Nine Style (9,9 style)                | 200  |
| รูปที่ 5.3 แสดงภาวะผู้นำ 4 แบบ                                                    | 206  |
| รูปที่ 6.1 รูปแบบกระบวนการจูงใจ                                                   | 218  |
| รูปที่ 6.2 ความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์                                      | 221  |
| รูปที่ 6.3 แสดงกระบวนการมีส่วนร่วม                                                | 229  |
| รูปที่ 7.1 แสดงวัฒนธรรม 4 แบบขององค์การ                                           | 242  |
| รูปที่ 7.2 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ                                           | 251  |
| รูปที่ 7.3 แสดงกระบวนการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ                                 | 252  |
| รูปที่ 7.4 พีระมิดข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ และปัญญา                                | 254  |
| รูปที่ 7.5 แสดงวงจรความรู้ (Knowledge Spiral) หรือ SECI Model                     | 255  |

## สารบัญตาราง

|                                                                          | หน้า |
|--------------------------------------------------------------------------|------|
| ตารางที่ 1.1 ตารางแสดงคำนิยาม “องค์กร”                                   | 12   |
| ตารางที่ 4.1 สาระความรู้และสมรรถนะของครูตามมาตรฐานความรู้                | 158  |
| ตารางที่ 4.2 สาระความรู้และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานความรู้ | 161  |
| ตารางที่ 4.3 สาระความรู้และสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษาตามมาตรฐานความรู้  | 165  |
| ตารางที่ 4.4 สาระความรู้และสมรรถนะของศึกษานิเทศก์ตามมาตรฐานความรู้       | 167  |
| ตารางที่ 5.1 ความหมายของผู้นำ                                            | 179  |
| ตารางที่ 5.2 ความหมายของภาวะผู้นำ                                        | 180  |
| ตารางที่ 5.3 ความหมายภาวะผู้นำทางการศึกษา                                | 182  |
| ตารางที่ 5.4 การเปรียบเทียบระหว่างการบริหารจัดการและภาวะผู้นำ            | 193  |
| ตารางที่ 5.5 คุณลักษณะและทักษะที่แยกผู้นำจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ          | 198  |
| ตารางที่ 5.6 แสดงรูปแบบผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพและผู้นำที่มีประสิทธิภาพ  | 204  |
| ตารางที่ 7.1 นิยามความหมายวัฒนธรรมองค์กร                                 | 237  |
| ตารางที่ 7.2 วัฒนธรรมองค์กรขององค์กร 3 แบบตามกรอบแนวคิดไออูซี            | 244  |
| ตารางที่ 7.3 คุณลักษณะขององค์กรและชั้นยอด                                | 248  |

## การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา (Administration of Educational Organization and Personnel)

คน (Human) และทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นที่ยอมรับโดยกว้างขวางทั้งทางเศรษฐศาสตร์และสังคมศาสตร์ว่าเป็นปัจจัยการผลิต (Factor of Production) ตลอดจนปัจจัยด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม (Social and Environmental Factor) ที่สำคัญยิ่ง อันเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์การและประชาสังคมนั้น ๆ เพราะฉะนั้นองค์การและประชาสังคมต่าง ๆ จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและทุนมนุษย์ เพื่อเป็นต้นทุนสำคัญสู่การพัฒนาในด้านต่าง ๆ ที่ยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Society and Economy) ซึ่งความรู้เป็นเครื่องมือและกลไกหลักในการสร้างความแตกต่างในการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจนั้น ๆ

เนื่องด้วยความสำคัญของคนและทุนมนุษย์ดังกล่าว การศึกษาจึงถูกให้ความสำคัญในฐานะเครื่องมือหลักที่รัฐและองค์การทางสังคมจะใช้ในการพัฒนาคนและทุนมนุษย์

ในปัจจุบัน สังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจที่เชื่อมโยงระหว่างกันในบริบทโลกาภิวัตน์ (Globalization) ก่อให้เกิดความเสี่ยง ความไม่แน่นอน และความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว การศึกษาสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (Education To Sustainable Development) จึงมีความจำเป็นในการแก้ปัญหาและเป็นเป้าหมายของหลายประชาสังคม แม้แต่สหประชาชาติ (United Nations) ที่กำหนด ค.ศ. 2005-2014 เป็นทศวรรษแห่งการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Decade of Education for Sustainable Development) ซึ่งมีเป้าหมายในการเชื่อมโยงและพัฒนาการศึกษาให้ทั่วถึงและมีคุณภาพเพื่อวัตถุประสงค์ดังนี้





- ความเท่าเทียมกันของชายและหญิง
- การส่งเสริมสุขภาพอนามัยที่สมบูรณ์
- การอนุรักษ์และความยั่งยืนของระบบนิเวศน์และสิ่งแวดล้อม
- การพัฒนาชนบทเพื่อความเท่าเทียม
- การยอมรับความแตกต่างของวัฒนธรรม
- สันติภาพและความมั่นคงของมนุษย์
- การพัฒนาความเป็นเมืองที่มีความยั่งยืน
- การบริโภคด้วยความรับผิดชอบเพื่อความยั่งยืน

จากวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การศึกษาถูกคาดหวังไว้สูงในการแก้ปัญหาและการพัฒนาต่าง ๆ ที่มีความสำคัญ อันจะก่อให้เกิดความยั่งยืน ความเป็นธรรม และความสมดุลในประชาสังคม

ดังนั้นจึงเป็นความจำเป็นที่นักการศึกษาจะต้องทบทวนวัตถุประสงค์ ตลอดจนหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งบางประชาสังคมมุ่งเน้นเพียงการพัฒนาทักษะและความรู้เพื่อความอยู่รอดและการพัฒนาด้านเศรษฐกิจในอดีต ประชากรโลกยุคใหม่ซึ่งเป็นความหวังของสังคมในการพัฒนามิติต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันอันได้แก่ สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม จำเป็นต้องได้รับการศึกษาที่มุ่งเน้นให้คุณลักษณะต่าง ๆ อาทิ

- เคารพ เห็นคุณค่าและอนุรักษ์วัฒนธรรม และรวมถึงความเป็นมาในอดีต
- ให้ความสำคัญและเห็นคุณค่า ความแตกต่างด้านสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของสังคมและบุคคลที่แตกต่าง
- อยู่ในโลกด้วยการบริโภคที่พอเพียงและรับผิดชอบต่อสังคม
- สามารถประเมินและบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ทั้งระดับบุคคลและสังคมได้
- เข้าใจและปรารถนาที่จะเห็นความยุติธรรมและความสมดุลเพื่อการอยู่ร่วมกันและการพัฒนา

- สำนึกถึงบทบาท สิทธิ และความรับผิดชอบต่อตนเองในฐานะสมาชิกของสังคม

นอกจากคุณลักษณะดังกล่าวแล้ว คนรุ่นใหม่ในฐานะพลเมืองของโลกที่มีความเชื่อมต่อทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ผ่านเทคโนโลยี ความร่วมมือทางเศรษฐกิจ เช่น สนธิสัญญาการค้าเสรีระหว่างประเทศ การติดต่อสื่อสาร และกระบวนการโลกาภิวัตน์อื่น ๆ จำเป็นต้องได้รับการเรียนรู้และการพัฒนาสมรรถนะสากล (Global Competency) ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวมี 3 มิติ ได้แก่



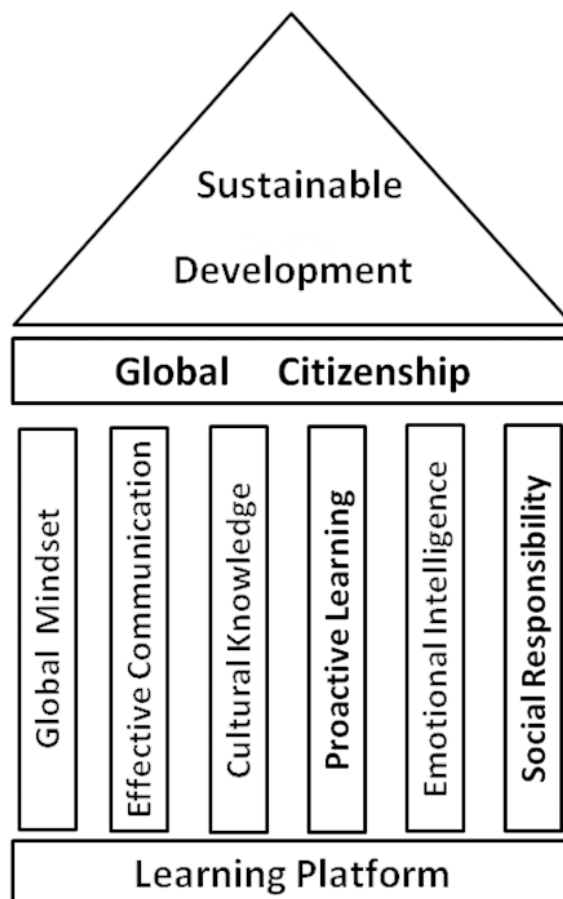
มิติที่ 1 : การพัฒนาทัศนคติที่เปิดกว้างพร้อมเรียนรู้ความแตกต่างและสิ่งที่อยู่ในโลกกว้าง

มิติที่ 2 : การพัฒนาด้านภาษาเพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร ติดต่อกับ และเรียนรู้

มิติที่ 3 : การพัฒนาความรู้ด้านประวัติศาสตร์ ภูมิศาสตร์ สังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม เพื่อเข้าใจความแตกต่างและภูมิหลังของประเทศและประชาสังคมต่าง ๆ

จากมิติทั้งสามที่ได้กล่าวพอสังเขปแล้ว ภาครัฐ องค์การทางสังคมและสถานศึกษา มีความจำเป็นในการพัฒนาระบบการ องค์ความรู้ และแหล่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับการ พัฒนาทรัพยากรและผู้เรียนรู้ทั้ง 3 มิติ

สมรรถนะสากลสู่ความเป็นพลเมืองโลก (Global Competencies to Global Citizenship) ของ คนรุ่นใหม่พอสรุปสังเขปได้ 6 สมรรถนะ ดังนี้



รูปที่ 1 สมรรถนะสากลสู่ความเป็นพลเมืองโลก  
(Global Competencies of Global Citizenship)



**สมรรถนะที่ 1 :** โลกทัศน์สากล (Global Mindset) อันจะก่อให้เกิดบุคคลมองข้ามผ่านชุมชนและเผ่าพันธุ์ของตนเพื่อสามารถเรียนรู้ พัฒนา และติดต่อสื่อสารในฐานะพลเมืองโลกได้

**สมรรถนะที่ 2 :** การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication) ซึ่งรวมถึงความสามารถทางภาษาสากล เช่น ภาษาอังกฤษ มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการเป็นเครื่องมือการติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ และการเรียนรู้

**สมรรถนะที่ 3 :** ความรู้ด้านวัฒนธรรม (Cultural Knowledge) ทำให้บุคคลเข้าใจและเห็นคุณค่าความแตกต่าง ซึ่งจะทำให้เกิดการยอมรับและสันติภาพระหว่างบุคคล

**สมรรถนะที่ 4 :** การเรียนรู้อย่างก้าวหน้า (Proactive Learning) เป็นสมรรถนะที่มีความจำเป็นทำให้บุคคลเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ทั้งศาสตร์และศิลป์ รวมทั้งความแตกต่างและความเหมือนในโลกอย่างไม่มีที่สิ้นสุดผ่านเครื่องมือทางเทคโนโลยี ประสพการณ์ และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ

**สมรรถนะที่ 5 :** ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) คือ สมรรถนะที่ทำให้บุคคลมีความอดทนในสถานการณ์ที่ต้องเผชิญกับสิ่งที่มีได้คาดหมายหรือความแตกต่าง รวมถึงสามารถปรับตนเองเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

**สมรรถนะที่ 6 :** ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ทำให้บุคคลเคารพและปฏิบัติตามสิทธิที่มีโดยไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน พร้อมทั้งมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจให้ดีขึ้น

นอกจากนโยบายภาครัฐและความร่วมมือของภาคสังคมต่าง ๆ แล้ว สถานศึกษาเป็นองค์การหลักที่เป็นกลไกการเรียนรู้ (Learning Platform) สามารถพัฒนาและส่งเสริมสมรรถนะสากลและการเรียนรู้ของคนรุ่นใหม่เพื่อนำไปสู่การเป็นพลเมืองโลกและการพัฒนาที่ยั่งยืน การบริหารสถานศึกษาและองค์การทางการศึกษา ตลอดจนบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะนำพาสถานศึกษาและองค์การทางการศึกษาสู่เป้าประสงค์ที่สอดคล้องกับบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตอันจะนำไปสู่คุณภาพและสมรรถนะของผู้เรียน



หนังสือเล่มนี้มุ่งเน้นที่จะนำเสนอความรู้พื้นฐาน ตลอดจนแนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการบริหารและนำพาองค์กรทางการศึกษาและสถานศึกษาสู่การพัฒนาประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) (ดูหน้า 46) เพื่อตอบสนองของยุทธศาสตร์และพันธกิจของแต่ละองค์กรในการดำเนินการสู่การพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาและสู่ความยั่งยืน

**บทที่ 1** (ทฤษฎีและหลักการการบริหารองค์กรและการบริหารการศึกษา) ผู้เขียนได้เสนอและอธิบายทฤษฎีและหลักการที่สำคัญเกี่ยวกับองค์กรและการบริหารการศึกษา ตลอดจนการบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์ ใน**บทที่ 2** (หลักการและกระบวนการบริหารบุคลากรทางการศึกษา) จะเป็นหลักการต่าง ๆ รวมทั้งกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากรทางการศึกษา ส่วนหลักการ กระบวนการ และรูปแบบต่าง ๆ ของการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ ผู้เขียนได้นำเสนอไว้ใน**บทที่ 3** (การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา) **บทที่ 4** (มาตรฐานวิชาชีพและสมรรถนะของบุคลากรทางการศึกษา) ผู้เขียนได้นำเสนอมาตรฐานวิชาชีพและสมรรถนะของบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งได้กำหนดโดยคุรุสภา ซึ่งเป็นองค์การวิชาชีพทางการศึกษา สอดคล้องกับพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 โดยมาตรฐานวิชาชีพและสมรรถนะที่กำหนดดังกล่าวนี้พึงเป็นคุณลักษณะและสมรรถนะพื้นฐานสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งแต่ละองค์กรและสถานศึกษาจำเป็นต้องเข้าใจและพัฒนาบุคลากรตามแนวทางดังกล่าว สำหรับ**บทที่ 5** (ภาวะผู้นำทางการศึกษา) ผู้เขียนได้กล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรและบุคลากรสู่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสู่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ใน**บทที่ 6** (แรงจูงใจและการมีส่วนร่วม) ผู้เขียนได้อธิบายแนวคิดและกระบวนการสร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมเพื่อให้บุคลากรในองค์กรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์กรและสถานศึกษา ใน**บทที่ 7** (วัฒนธรรมองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้) ซึ่งเป็นบทสุดท้าย ผู้เขียนได้อธิบายถึงวัฒนธรรมองค์กรและการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทางการศึกษา เนื่องจากปัจจุบันสังคมเป็นสังคมฐานความรู้ (Knowledge-based Society) ซึ่งความรู้เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ โดยเฉพาะปัจจุบันที่ความรู้และข้อมูลเปลี่ยนแปลงและกระจายอย่างรวดเร็ว องค์กรที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้แก่สมาชิกย่อมสามารถพัฒนาตนเองสู่การเป็นองค์กรที่มีศักยภาพและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้