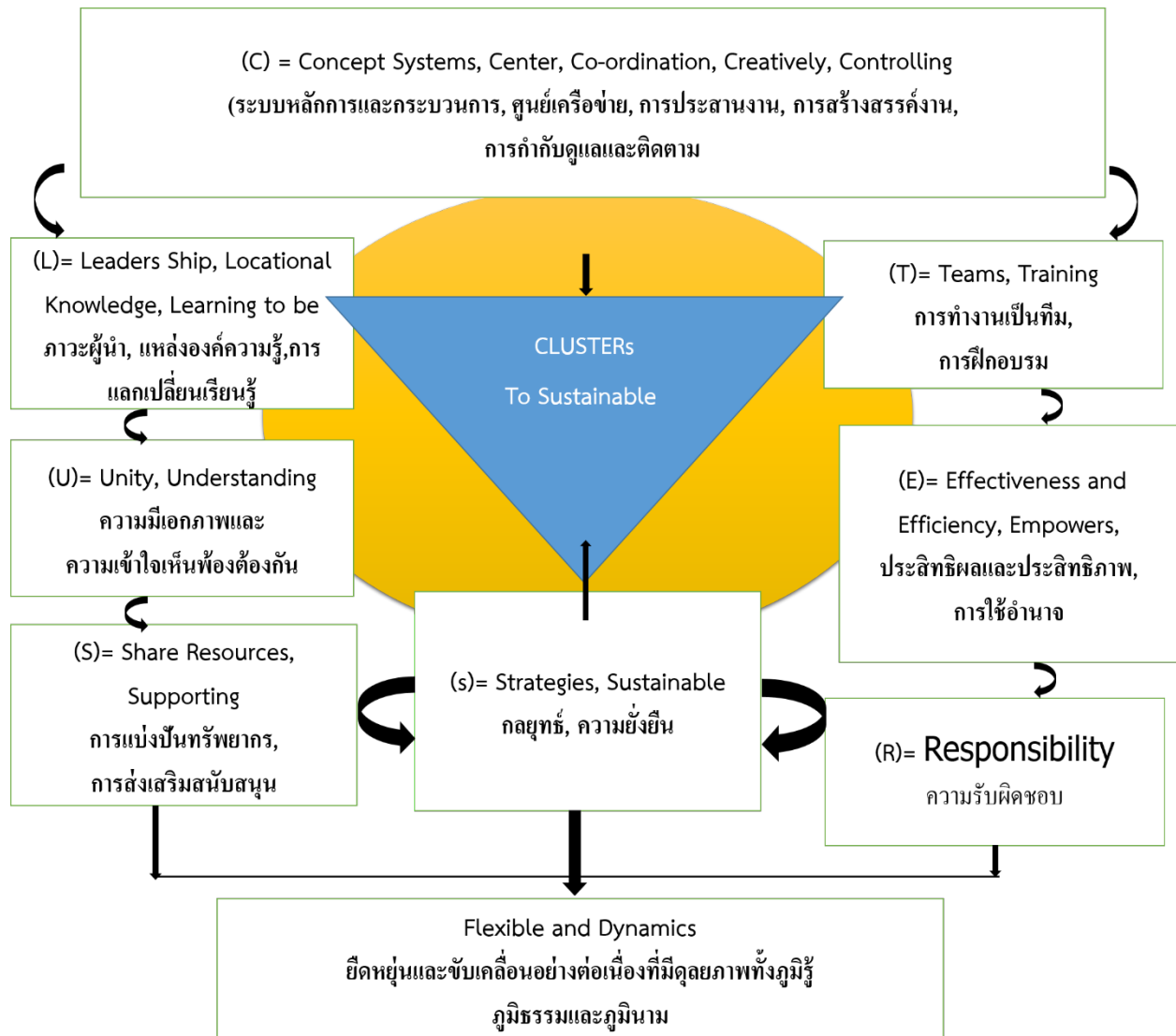


รูปแบบการบริหารแบบกระจายอำนาจ “CLUSTERs”

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กระทรวงศึกษาธิการ

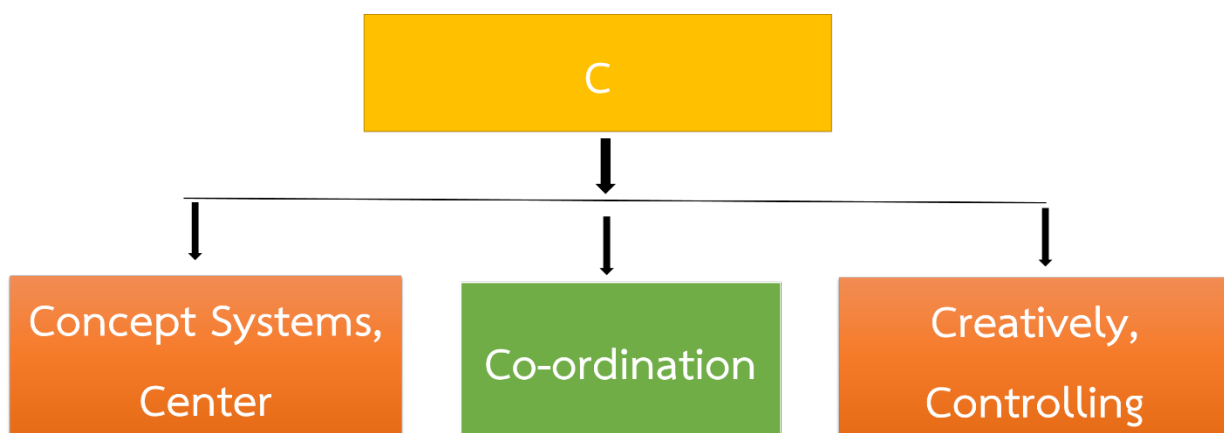


การบริหารแบบกระจายอำนาจ “CLUSTERs” หมายถึง รูปแบบโครงสร้างเครือข่าย องค์ประกอบ และกลยุทธ์ในการบริหารจัดการงานแบบกระจายอำนาจเชิงระบบที่เกิดคุณภาพทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษะ กระบวนการและการปฏิบัติงาน การกำกับติดตามตรวจสอบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามกรอบการมอบหมายงานและภารกิจให้คณะกรรมการการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประจำเขตตรวจราชการในการขับเคลื่อนนโยบายและการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพในมิติเชิงนโยบาย มิติความสามารถ มิติบุคลากร มิติการบริหารจัดการ มิติการพัฒนาและมิติการปฏิบัติการ

หลักการบริหารแบบกระจายอำนาจ “CLUSTERS” มีจุดเน้นที่สำคัญในการพัฒนาให้มีความยั่งยืน ดังนี้
1) เน้นให้เข้าใจว่าทุกสิ่งต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปตามธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและกาลเวลา ดังนั้น ต้องยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ 2) เน้นการสร้างความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องรู้จักคิดและมองเห็นถึงพลวัตของการเปลี่ยนแปลง วิเคราะห์เหตุและปัจจัย เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น 3) เน้นการสร้างสมดุล มั่นคงและความยั่งยืน โดยจะต้องมีการวิเคราะห์ถึงผลลัพธ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มุ่งถึงประโยชน์ส่วนรวมที่จะทำให้ มีความสมดุล มั่นคงและยั่งยืน 4) เน้นความพอดีและเหมาะสม รู้จักตนเอง สร้างเครือข่ายกลุ่มและขยายขอบข่ายกิจกรรมให้หลากหลาย จากการสร้างความร่วมมือในทุกภาคส่วนเพื่อเพิ่มผลประโยชน์ และพัฒนาคุณภาพการศึกษาและบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ 5) เน้นการมีความรู้และคุณธรรมโดยยึดธรรมาภิบาล มีสติและการเรียนรู้เพื่อแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง 6) เน้นการพึ่งตนเอง การพึ่งพากันและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม รู้จักการสร้างความสัมพันธ์ ความร่วมมือ มีการช่วยเหลือและแบ่งปัน ถ้อยทีถ้อยอาศัย การสร้างค่านิยมให้รู้จักความรับผิดชอบและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ โดยมีองค์ประกอบ “ CLUSTERS” ดังนี้

1. (C)= Concept Systems, Center, Co-ordination, Creatively, Controlling หมายถึง ระบบหลักการและกระบวนการ ศูนย์เครือข่าย, การประสานงาน, การสร้างสรรค์งาน, การกำกับดูแลติดตาม



1.1 ระบบหลักการและกระบวนการ (Concept Systems) คือ หลักการและกระบวนการกลุ่ม “CLUSTERS” อย่างมีประสิทธิภาพ ที่เป็นกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องและมีเป้าหมายตามนโยบายและภารกิจ มุ่งหวังให้เครือข่าย CLUSTERS สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม โดยอาศัย

ความสามารถในกระบวนการบริหารงานการศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่ไปสู่ความสำเร็จ (Execution) ของการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Share Ideas) และคำนึงถึงประโยชน์ในระยะยาว เน้นการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจจากการรวมตัวของกลุ่มที่มีคุณภาพ เพื่อสร้างประโยชน์ต่อการศึกษา บนพื้นฐานความเชื่อใจ มีสายใยแห่งความผูกพัน และวัฒนธรรมตนเองที่พัฒนายึดพื้นที่เป็นศูนย์กลางการพัฒนาให้สามารถยืนอยู่อย่างมีศักดิ์ศรี รับผิดชอบต่อคุณค่าจากการตกผลึกทางความคิด มองปัญหาไปในทิศทางเดียวกัน ให้ความสำคัญกับบริบทของกลุ่มเครือข่ายและภาคีพัฒนาที่จะเข้ามาหนุนเสริมและสนับสนุน เน้นการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ เพื่อการพัฒนาศักยภาพตนเอง ให้มีความมั่นคง มั่งคั่งที่เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างยั่งยืน

1.2 ศูนย์เครือข่าย (Center) คือ กลุ่มการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานประจำเขตตรวจราชการ “CLUSTERS” ที่มีจิตใจและวัฒนธรรม (Morals and Cultural) ของระบบคุณค่าทางวัฒนธรรม ความไว้วางใจของกลุ่ม “CLUSTERS” ที่เกิดขึ้นในเงื่อนไขสำคัญ 2 ประการ คือ 1) การสร้างบรรทัดฐานแบบพึ่งพาอาศัยกันที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานและกฎเกณฑ์ กติกาของความสัมพันธ์แบบเท่าเทียมกันขึ้นมา พร้อมทั้งพัฒนากระบวนการและการขัดเกลา เพื่อให้บรรทัดฐานดังกล่าวเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางและยั่งยืน 2) การสร้างเครือข่าย (Networks) ที่ทำให้บุคคลมาสัมพันธ์กันทั้งการพัฒนาความสัมพันธ์แบบวิสาสะ (Association) และความสัมพันธ์แบบแนวราบของความร่วมมือ (Cooperation) เพื่อให้กลุ่ม “CLUSTERS” ได้สร้างนิสัยของความร่วมมือในการพัฒนาการศึกษาอย่างเป็นระบบของการมุ่งผลสำเร็จของงาน (Achievement Emphasis) เป็นประเด็นเป้าหมายที่ต้องการจัดการเพื่อให้ได้มาตามที่กำหนดไว้จากการใช้แผนเชิงรุกและเชิงนโยบายเป็นยุทธศาสตร์และแผนแม่บทในการวางระบบการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ความเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายที่เข้มแข็ง ความเป็นอิสระในการคิดและการดำเนินการ การวางแผนอย่างรอบคอบ มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ มีภูมิคุ้มกันในความเสถียรและมีแผนสำรองเป็นทางเลือกเพื่อให้นโยบายและการพัฒนาทางการศึกษาขับเคลื่อน (Driver) และอย่างต่อเนื่อง (Dynamics) ไปสู่เป้าหมายให้เกิดผลสำเร็จและเกิดประโยชน์สูงสุด (Use Best)

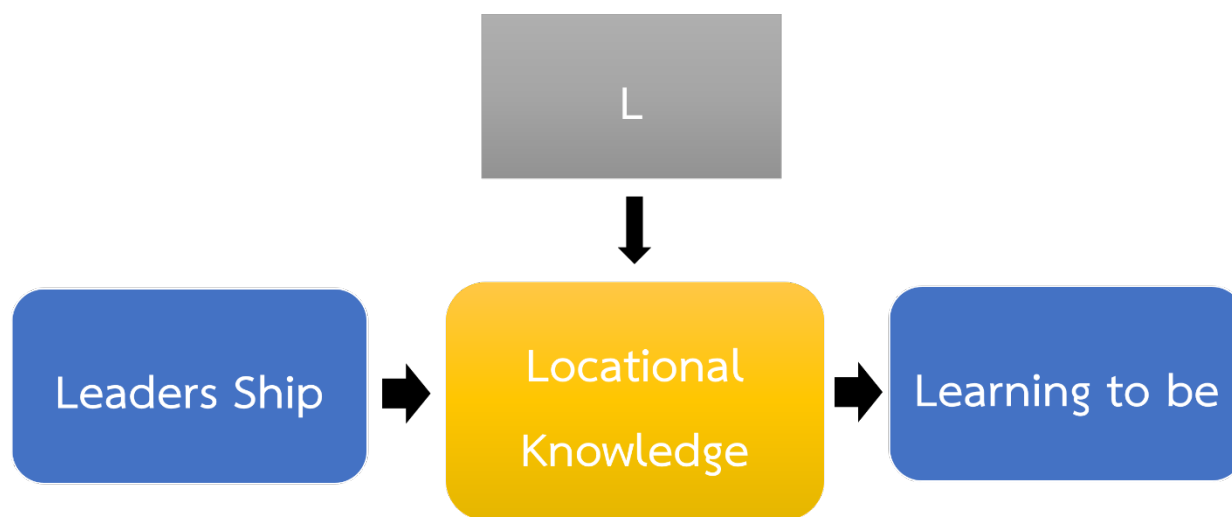
1.3 การประสานงาน (Co-ordination) คือ การประสานงานร่วมมือร่วมใจทำงานเป็นทีม ที่เน้นความมีส่วนร่วมและความร่วมมือจากการให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาหรือดำเนินกิจกรรมและร่วมปรึกษาหารือ เพื่อให้กิจกรรมดำเนินการไปได้อย่างมีศักยภาพและบรรลุเป้าหมาย มีการรู้จักใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด รู้จักเลือกใช้ในสิ่งที่เหมาะสมกับความต้องการ รู้จักปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและความเป็นจริง มีการพัฒนาให้ก้าวหน้าเพื่อก้าวทันการเปลี่ยนแปลงและเป็นเกราะคุ้มกัน ของกลุ่ม “CLUSTERS”

1.4 การสร้างสรรค์งาน (Creatively) คือ ความสามารถพลิกพลังสร้างสรรค์งานในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ และการปฏิบัติตามภารกิจได้บรรลุตามเป้าหมาย รวมทั้งปลูกฝังให้เกิดจิตสำนึกสาธารณะและความไว้วางใจกัน จนในที่สุดสามารถพัฒนาไปสู่ความเข้มแข็งที่มีศักยภาพตอบสนองความต้องการ และทำให้สามารถสร้างระบบ

การบริหารจัดการในการรักษาความสมดุลของ “CLUSTERS” ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนบริบทแวดล้อมไปอย่างไร ทำให้เกิดเป็นคุณค่าทางความเชื่อร่วมกัน จนนำไปสู่ระบบคุณค่าทางวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะและวัฒนธรรมกลุ่ม “CLUSTERS” ที่ดี จากการมีจิตใจเข้มแข็ง สามารถพึ่งตนเองได้ มีจิตสำนึกที่ดี ความคิดเชิงสร้างสรรค์แก่ตนเองและกลุ่มเครือข่าย จิตใจเอื้ออาทร ประณีประนอมและยืดหยุ่น ร่วมมือร่วมใจสร้างสรรค์เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมของการพัฒนาการศึกษาเป็นที่ตั้ง และประกอบการวางแผน มีความระมัดระวังในชั้นปฏิบัติ ทั้งด้านคุณภาพและการบูรณาการ การจัดการระบบโครงสร้าง อย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่องอย่างเป็นพลวัต (Dynamics) ด้านภูมิปัญญา (Wisdoms) และการเรียนรู้ สามารถทำได้ ปฏิบัติได้ มีศักยภาพ (potentials) และสมรรถนะแห่งตน (Safe- Competency) ของกลุ่ม “CLUSTERS”

1.5 การกำกับดูแลและติดตาม (Controlling) คือ การกำกับติดตามและดูแลให้บุคลากรที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ตรวจสอบและประเมินผลว่าบุคลากรเหล่านั้นได้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด เท่าที่สามารถทำได้หรือไม่ จากการใช้อำนาจอย่างมีศิลปะ การให้คำปรึกษาและการให้ความร่วมมือเพื่อพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์สูงสุด รู้จักรักษาพัฒนาและใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม คุ่มค่ากับคนหมู่มาก และยึดหลักความเข้มแข็งและยั่งยืน และการนำเอาข้อสรุปจากการดำเนินกิจกรรมที่ดำเนินงานเสร็จแล้วมาหาวิธีการเพื่อให้งานหรือกิจกรรมที่จะทำต่อไปดียิ่งขึ้นและต่อยอดในการพัฒนาเกิดความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ

2. (L)= Leaders Ship, Locational Knowledge, Learning to be หมายถึง ภาวะผู้นำ แหล่งองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้



2.1 ภาวะผู้นำ (Leaders Ship) คือ ความสามารถในการนำบุคลากรที่ให้ปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และสถานการณ์ต่างๆ เพื่อสร้างพันธะสัญญาต่อวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน ริเริ่มและจัดการกับการเปลี่ยนแปลง

และการปรับปรุงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้แล้วจัดลำดับความสำคัญของงานของแผนและขององค์กร ควบคุมและประสานการปฏิบัติงานของบุคลากร สร้างสนับสนุนและทำงานร่วมกับทีมงานให้มีผลงานสูง ทำงานในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน มอบหมายความรับผิดชอบมอบหมายงานและติดตามการปฏิบัติงานเพื่อให้งาน ทุกส่วนดำเนินการไปด้วยดีและกระตุ้นและจูงใจบุคลากรในวงกว้าง กำหนดมาตรฐานและปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ บุคลากร เสาะหาคำแนะนำ และการสนับสนุนเมื่อมีความจำเป็นปฏิบัติต่อคนทั่วไปอย่างมีจิตสำนึกและแก้ไขความ ขัดแย้งต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งความรอบรู้และสามารถตัดสินใจจากพื้นฐานของการวิเคราะห์การตีความและ การเข้าใจในข้อมูลและข่าวสารที่เกี่ยวข้อง คิดอย่างสร้างสรรค์และอย่างมีมีโนภาพในการคาดการณ์ล่วงหน้า การ แก้ปัญหาและการกำหนดโอกาสการปฏิบัติงานแสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้มีวิจรรย์ญาณที่ดี สามารถทำงานภายใต้ ความกดดันและทันตามกำหนดเวลาสามารถบรรลุเป้าหมายที่ทำภายใต้รับผิดชอบในการพัฒนา มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมและมีความคิดใหม่ๆ มีความอดทน มีพลังและมีแรงจูงใจที่จะ ทำงาน มีความมั่นใจในตนเอง มีความกระตือรือร้น มีความสามารถเชิงสติปัญญา มีความเชื่อถือได้และซื่อสัตย์ สุจริต และมีพันธะสัญญากับงานอย่างต่อเนื่อง มีความเข้าใจมีทักษะและบุคลิกภาพที่จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ คาดหวัง ทำงานร่วมกับหมู่และสนับสนุนบุคคลให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์ ด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ทักษะการบริหารงานและการดำเนินการ หรือการแผนงาน (Conceptual Skill) ทักษะความรับผิดชอบ และมนุษยสัมพันธ์ (Human/ Relations Skill) ทักษะเทคนิควิธีการจัดการความรู้และความสามารถ (Technical Skill)และทักษะคุณธรรมจริยธรรม (Moral Skill) โดยมีหลักการสำคัญด้านภาวะผู้นำ ได้แก่

1) **มีสมรรถนะความรู้ในอาชีพทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ** (Professional and technical knowledge) จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในงานด้านการบริหารจัดการเป็นอย่างดี ทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ

2) **มีสมรรถนะในการพัฒนา** (Develop Competence) จะต้องมีความรู้และความสามารถในการพัฒนาตนเอง บุคลากรและ “CLUSTERS” ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

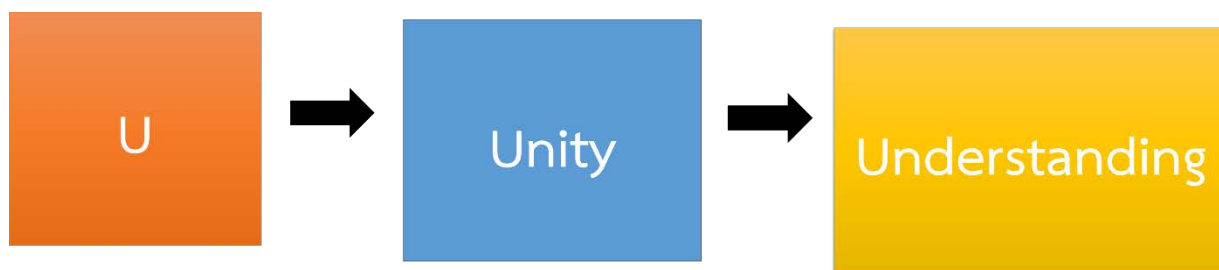
3) **มีสมรรถนะ ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง** (Ability to manage change) จะต้องยอมรับเข้าใจและมีความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับบุคลากร (Workforce Characteristics) “CLUSTERS” และเทคโนโลยี (Technology) ดังนั้นจึงต้องมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาทั้งเชิงรุกและเชิงรับ เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

4) มีสมรรถนะในการบูรณาการ (Integration competence) จะต้องมีความสามารถที่จะนำทรัพยากร(Resource) ของ “CLUSTERS” และความรู้ด้านต่างๆ มาบูรณาการและใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการและพัฒนาเกิดประโยชน์สูงสุด

2.2 แหล่งองค์ความรู้ (Locational Knowledge) คือ การพัฒนาที่ยึดพื้นที่เป็นหลักและใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีเป็นศูนย์กลางการพัฒนา ส่วนภาคีอื่น ๆ ทำหน้าที่ช่วยกระตุ้นอำนวยความสะดวกส่งเสริมสนับสนุน ใช้กิจกรรม เป็นเครื่องมือสร้างการเรียนรู้และการจัดการร่วมกัน พร้อมทั้งพัฒนางานที่หลากหลาย เพื่อเป็นทางเลือก ส่งเสริมการรวมกลุ่มและการสร้างเครือข่ายองค์เพื่อสร้างเสริม“คุณธรรมจริยธรรม”และการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ” อย่างรอบด้าน รวมทั้งวิจัยและพัฒนาโดยให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิกและบุคลากร กอปร พัฒนาเศรษฐกิจทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงของแต่ละเครือข่ายกลุ่ม “CLUSTERS ให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ที่มีข้อมูลข่าวสารอย่างครบวงจรเพื่อการพัฒนาทักษะ ความสามารถและสรรณะของบุคลากรทางการศึกษาจากการใช้องค์ความรู้ (Knowledge) การศึกษา (Education) และการสร้างสรรค์งาน (Creativity) การใช้ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property) อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Learning to be) คือ การระดมสมองทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การมองการไกล การมองภาพกว้างและคิดสิ่งใหม่ ในวิธีการกระบวนการทำงานและระบบความรู้และระบบการจัดการที่ผ่านกระบวนการขัดเกลาและกระบวนการเรียนรู้ต่างๆที่สอดคล้องและกลมกลืนกับวิถีภายในกลุ่ม “CLUSTERS” การจัดระเบียบและสร้างสำนึกในประชาสังคมนำไปสู่การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) และสร้างบรรทัดฐานแบบพึ่งพาและอาศัยซึ่งกันและกัน (Norms of Reciprocal) และมีธรรมาภิบาลในการบริหารงานที่นำมาสัมพันธ์ (Networks of tenement) แบบมีส่วนร่วมในการพัฒนา ลักษณะของการร่วมรู้ ร่วมคิด ร่วมสร้างร่วมปฏิบัติและดำเนินการ ที่อาศัยจิตสำนึกสาธารณะภายใต้ระบบการจัดการรูปแบบใหม่ที่เกิดจากความร่วมมือเพื่อสร้างศักยภาพในการปรับตัว ไม่ว่าจะป็นองค์ความรู้ วิธีการบริหารงาน ที่นำมาสร้างกระบวนการเรียนรู้อย่างบูรณาการได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ที่หลอมรวมการพัฒนาการศึกษา อย่างมีคุณภาพ

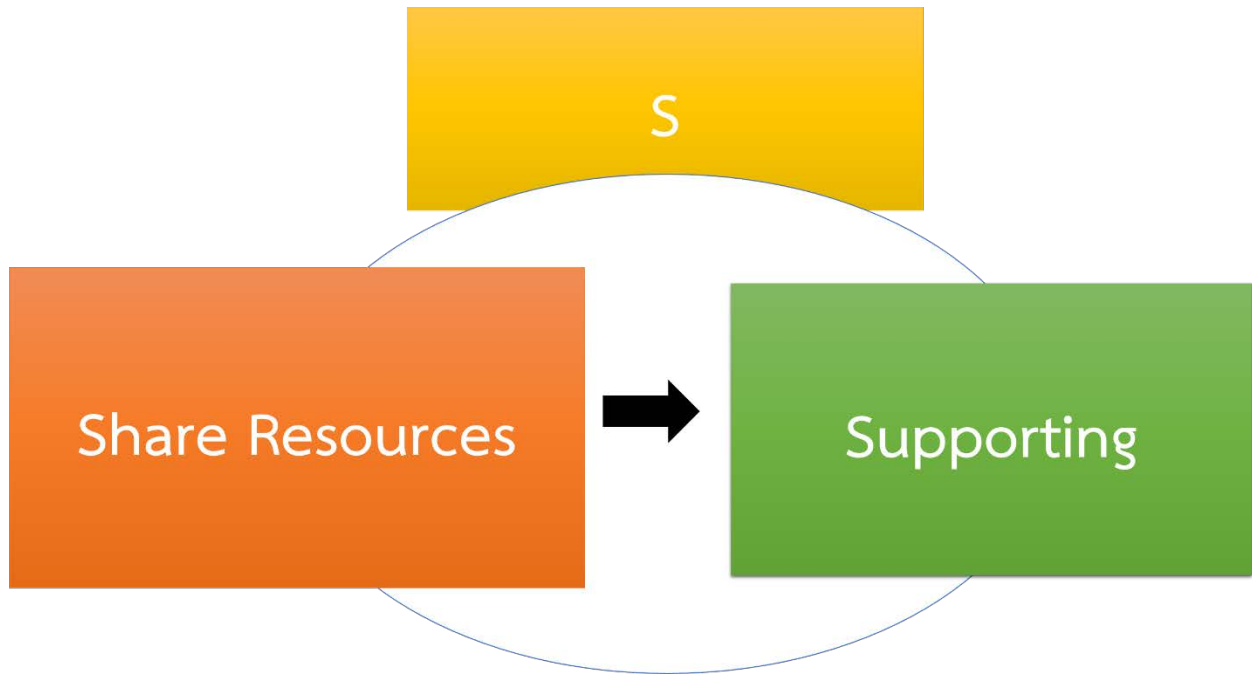
3. (U)= Unity, Understanding หมายถึง ความมีเอกภาพและความเข้าใจเห็นพ้องต้องกัน



3.1 ความมีเอกภาพ (Unity) คือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์ประกอบในการบริหารจัดการ กลุ่ม “CLUSTERS” ทั้งด้านโครงสร้าง รูปแบบวิธีการดำเนินงานหรือการจัดระเบียบให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวเพื่อ ผลรวมและการเชื่อมโยงส่วนต่างๆให้มาสัมพันธ์กันและประโยชน์การศึกษาจากการแบ่งงานกัน ทำ (Specialization) และเน้นถึงความสำคัญที่ว่าอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต้องเท่ากัน คือ ความเป็น ระเบียบ ความมั่นคง ความคิดริเริ่ม และความสามัคคี และมีคุณลักษณะพร้อมความสามารถทางร่างกาย จิตใจ ไหวพริบ การศึกษาหาความรู้ เทคนิคในการทำงานและประสบการณ์ต่าง ๆ คุณสมบัติทางด้าน เทคนิควิธีการ ทำงาน ความสามารถทางด้านบริหาร จะเพิ่มพูนความสำคัญตามลำดับ และมีความสำคัญมากที่สุดในระดับผู้บริหาร ชั้นสูงสุดยอด (Top Executive) ควรจะได้มีการอบรม (Training) ความรู้ทางด้านบริหารควบคู่กันไปกับความรู้ ทางด้านเทคนิคในการทำงาน

3.2 ความเข้าใจเห็นพ้องต้องกัน (Understanding) คือการทำให้ทุกคนให้การยอมรับชื่นชมคนอื่น (Appreciate) โดยไม่รู้สึกหรือแสดงการต่อต้านเพื่อวิพากษ์วิจารณ์ เกิดการรับรู้และเข้าใจร่วมกัน ทุกคนจะมี โอกาสได้รับรู้และแสดงออกอย่างทัดเทียมกันว่าเห็นสถานการณ์ในปัจจุบันเป็นอย่างไร และอยากจะเห็น ความสำเร็จในอนาคตเป็นอย่างไร ซึ่งทำให้ทุกคนได้มีโอกาสใช้ข้อเท็จจริง เหตุผล ความรู้สึกและการคิดวิเคราะห์ ตลอดจนการแสดงออกลักษณะต่างๆ ตามที่เป็นจริง เมื่อทุกคนได้แสดงออกโดยได้รับการยอมรับจากคนอื่น ๆ จะ ทำให้ทุกคนมีความรู้สึกที่ดี และเกิดพลังอยากเห็นความสำเร็จในอนาคตอย่างไร เป็นการใช้จินตนาการที่ไม่ถูก จำกัดด้วยปัจจัยและสถานการณ์ต่างๆ ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การมองการไกล นั่นคือ การจินตนาการ (Imagination) ช่วยให้เกิดวิสัยทัศน์ (Vision) และเมื่อนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมารวมกันก็จะมีพลังมากขึ้น กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วมหรืออุดมการณ์ร่วม (Shared Ideal)

4. (S)= Share Resources, Supporting หมายถึง การแบ่งปันทรัพยากรและการส่งเสริมสนับสนุน



4.1 การแบ่งปันทรัพยากร (Share Resources) คือ การแบ่งปันความรู้และทรัพยากรต่างๆให้กับบุคคลากรและการศึกษา หรือสิ่งที่สามารถให้แก่ผู้อื่นได้และเป็นประโยชน์กับกลุ่มที่ได้รับด้วยความบริสุทธิ์ใจช่วยภารกิจเพื่อให้พร้อมมูลขึ้นที่ช่วยให้ “CLUSTERS” สำเร็จประโยชน์ ทั้งความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) พฤติกรรม (Behavior) ความสามารถ หรือ สมรรถนะ ที่เหมาะสมกับลักษณะงานและทัศนคติที่ดี ความรักและผูกพันต่อกัน (Engagement) และความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) คุณลักษณะเหล่านี้ ล้วนเป็นสมบัติของการพัฒนา “CLUSTERS” ที่ก่อให้เกิดสมรรถนะ (Competency)และขีดระดับความสามารถที่โดดเด่น

4.2 การส่งเสริมและสนับสนุน (Supporting) คือ การบริหารจัดการศึกษาและบุคคลากรของกลุ่ม “CLUSTERS” มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ ได้แก่

1) ทำให้เกิดความเป็นธรรมในสภาพการทำงาน ต้องสร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร เริ่มตั้งแต่การเข้าสู่องค์กร การอยู่ร่วมในองค์กร การพ้นจากองค์กร ต้องรู้จักการใช้ระบบคุณธรรม (Merit System) หรือการใช้ระบบความรู้ ความสามารถเป็นหลักในการทำงาน

2) มีสภาพการทำงานที่ดี ต้องมีการจัดสภาพการทำงาน (Working Condition) ให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก มีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่เหมาะสมเพียงพอและพร้อมที่จะปฏิบัติงาน มีพื้นที่หรือบริเวณที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างปลอดภัยและสมควรกับตำแหน่ง

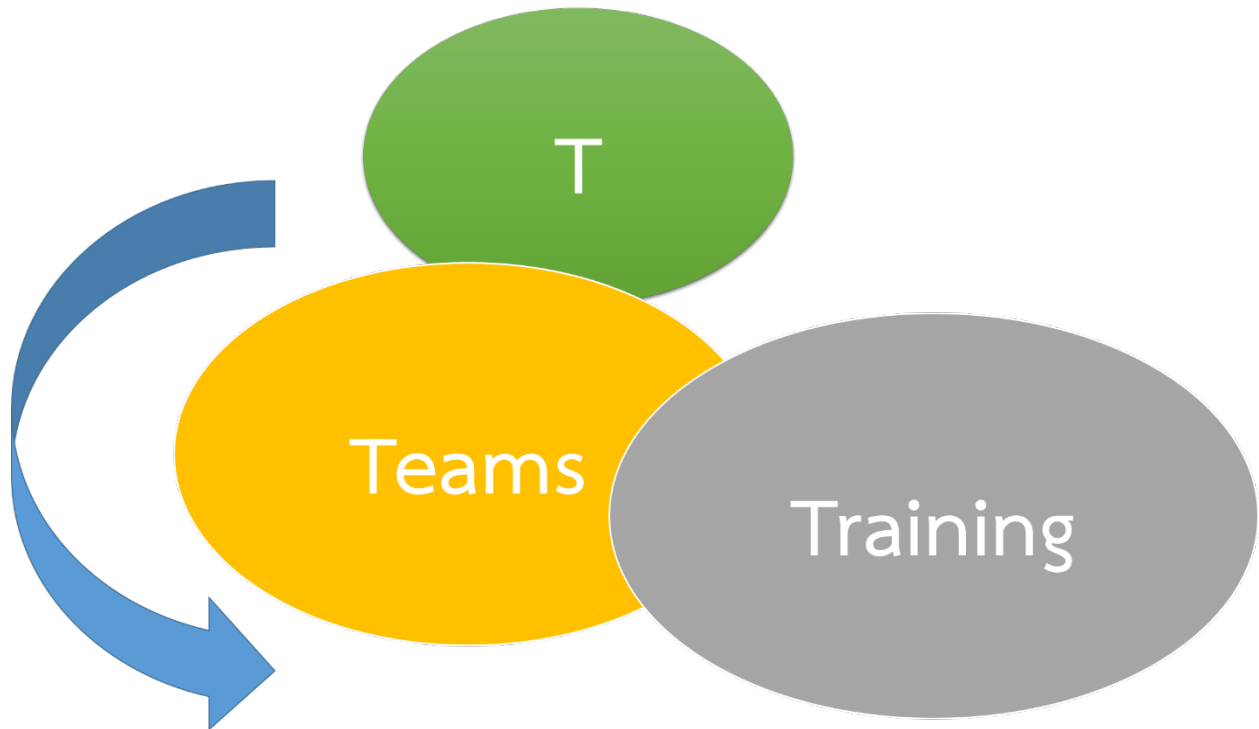
3) **ให้ความสำคัญแก่บุคลากร** จะต้องเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญแก่บุคลากรในทุกๆ ตำแหน่ง เปรียบเสมือนเครื่องจักรจะต้องมีอุปกรณ์ทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่บรรจุอยู่ในเครื่องจักรนั้น ถ้าอุปกรณ์ชิ้นใดชิ้นหนึ่งเสื่อมสภาพหรือหลุดหายไป เครื่องจักรนั้นก็ทำงานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพหรืออาจจะทำงานต่อไปไม่ได้ เพราะการให้ความสำคัญแก่บุคลากร จะทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในงานและตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ

4) **ให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม** โดยต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ

5) **ยอมรับและเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากร** จากการยอมรับและเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของบุคลากร เพราะกว่าที่องค์กรจะได้บุคลากรเข้ามาสู่ตำแหน่ง จะต้องผ่านขั้นตอนในการสรรหา (Recruitment) การคัดเลือก (Selection) และขั้นตอนต่างๆ อีกมาก จนถึงขั้นตอนการรับเข้าสู่องค์กร

6) **อบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง** เพื่อให้บุคลากรมีความรู้และความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ

5. (T)= Teams, Training หมายถึง การทำงานเป็นทีม, การฝึกอบรม



5.1 การทำงานเป็นทีม (Teams) คือบุคคลที่ทำงานร่วมกันอย่างประสานงานภายในกลุ่ม กล่าวคือ เป็นการรวมตัวของกลุ่มคนที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน ในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ “การทำงานเป็นทีม” เป็นความร่วมมือร่วมใจของบุคคล เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ (3P) ได้แก่ มีวัตถุประสงค์ (Purpose) ต้องชัดเจน มีการจัดลำดับความสำคัญ (Priority) ในการทำงาน และมีผลการทำงาน (Performance) จากการรวมกลุ่มที่มีกิจกรรมร่วมเพื่อใช้ข้อมูลร่วมกัน และช่วยในการตัดสินใจให้แก่สมาชิกที่จะทำงานภายในขอบข่ายที่รับผิดชอบสู่เป้าหมายและเป็นประโยชน์สูงสุด ดังนั้น**การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ** มีหลักสำคัญดังนี้

1) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ที่ต้องการทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จที่คาดหวังไว้ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามภารกิจ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี โดยให้ผู้นำและสมาชิกภายในทีม มีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ควรกำหนดจุดมุ่งหมายไว้ให้ชัดเจนที่ผลงานมากกว่าการกระทำและเป็นประโยชน์ของการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ใช้เป็นเครื่องมือในการรวมพลังในการทำงาน และใช้เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในงาน รวมทั้งคุณลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดี คือ เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เข้าใจได้ง่ายสามารถปฏิบัติได้จริง ไม่ขัดต่อข้อบังคับและนโยบายอื่นๆในหน่วยงาน

2) ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา เป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกในทีมจะต้องการแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา แก้ปัญหาอย่างเต็มใจและจริงจัง การแสดงความคิดเห็นของสมาชิกในทีมจะต้องปลอดภัย พูดคุยถึงปัญหาอย่างสบายใจ เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี โดยมีการเรียนรู้เกี่ยวกับบุคคลอื่นในด้านความต้องการ ความคาดหวัง ความชอบหรือไม่ชอบ ความรู้ความสามารถ ความสนใจ ความถนัด จุดเด่นจุดด้อยและอารมณ์ รวมทั้งความรู้สึก ความสนใจนี้เสียใจคอ

3) การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน สมาชิกในทีมจะต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยที่ละคนมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา สามารถทำให้เกิดการเปิดเผยต่อกัน และกล้าที่จะเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาต่างๆได้เป็นอย่างดี

4) ความร่วมมือและการให้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ทีมจะต้องทำงานอย่างหนักในอันที่จะทำให้เกิดความร่วมมือดังนี้

4.1) การสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่น ในการสร้างความร่วมมือเพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกันและมีบุคคลอยู่สองฝ่ายคือ ผู้ขอความร่วมมือและผู้ให้ความร่วมมือความร่วมมือจะเกิดขึ้นได้เมื่อฝ่ายผู้ให้เต็มใจ

และยินดีจะให้ความร่วมมือ เหตุผลที่ทำให้ขาดความร่วมมือไม่ช่วยเหลือกัน คือ การขัดผลประโยชน์ ไม่อยากให้คนอื่นได้ดีกว่า สัมพันธภาพไม่ดี วัตถุประสงค์ของทั้งสองฝ่ายไม่ตรงกัน ไม่เห็นด้วยกับวิธีทำงาน ขาดความพร้อมที่จะร่วมมือหรืองานที่ขอความร่วมมือนั้น เลี้ยงยากเกินไป หรือเพราะความไม่รับผิดชอบต่อผลงานส่วนรวม

4.2) การขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอยกันตามความคิด หรือ การกระทำที่เกิดขึ้นระหว่างสองคนขึ้นไป หรือระหว่างกลุ่ม โดยมีลักษณะที่ไม่สอดคล้อง ขัดแย้ง ขัดขวาง ไม่ถูกกัน จึงทำให้ความคิดหรือการทำกิจกรรมร่วมกันนั้นเสียหาย หรือดำเนินไปได้ยากไม่ราบรื่น ทำให้การทำงานเป็นทีมลดลง นับเป็นปัญหาอุปสรรคที่สำคัญยิ่ง

4.3) วิธีแก้ความขัดแย้ง การแก้ความขัดแย้งเป็นเรื่องของทักษะเฉพาะบุคคล การแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม ควรใช้วิธีการแก้ปัญหาาร่วมกัน ไม่พูดในลักษณะที่แปลความหรือมุ่งตัดสินความไม่พูดในเชิงวิเคราะห์ ไม่พูดในลักษณะที่แสดงตนเหนือกว่าผู้อื่น หรือไม่พูดในลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นเจ็บปวด เสียหน้า อับอาย เจ็บใจ หรือการพยายามพูดหาประเด็นของความขัดแย้ง ไม่กล่าวโจมตีว่าใครผิดใครถูก

5) **กระบวนการการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม** งานที่มีประสิทธิภาพนั้นทุกคนควรจะคิดถึงงานหรือคิดถึงผลงานเป็นอันดับแรก ต่อมาควรวางแผนว่าทำอย่างไรงานจึงจะออกมาดีได้ดังที่ต้องการ อย่างไรก็ตามก่อนที่จะตัดสินใจนั้นจุดมุ่งหมาย ควรจะมีความชัดเจนและสมาชิกทุกคน ควรมีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานเป็นอย่างดี

6) **การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน** ทีมงานที่ดีไม่เพียงแต่ดูจากลักษณะของทีมและบทบาทที่มีอยู่ในองค์กรเท่านั้น แต่ต้องดูวิธีการ ที่ทำงานด้วยการทบทวนงาน และทำให้ทีมงานได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ทำรู้จักคิด การได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแต่ละคนหรือของทีม

7) **การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพพยายามที่จะรวบรวมทักษะต่างๆของแต่ละคน** การพัฒนาบุคลากรในองค์กรมักจะมองในเรื่องทักษะและความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่แล้ว ก็ทำการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถสูงขึ้น อันจะมีผลดีในการทำงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารหรือผู้นำต้องมีความรู้ในการบริหารคนสามารถสอนพัฒนาคนให้มีลักษณะที่ดีขึ้น

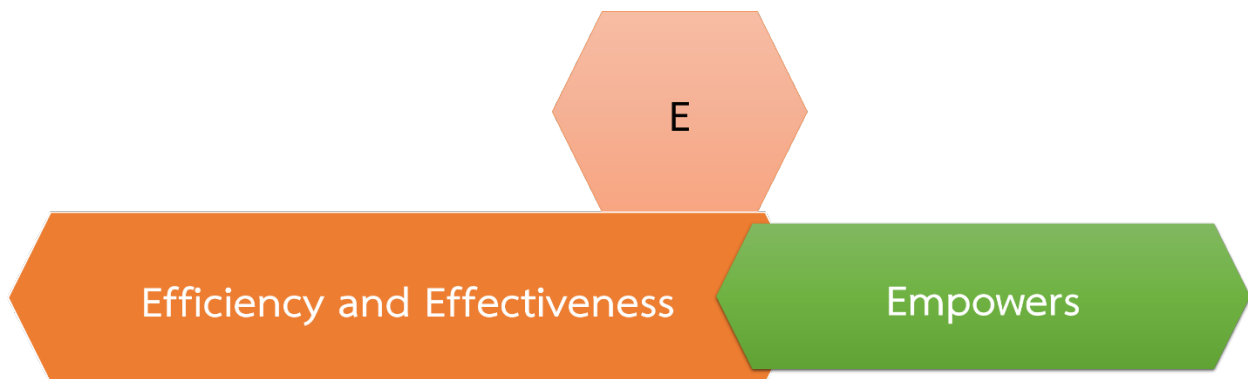
5.2 การอบรม (Training) คือ กระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากร มีความรู้ที่รอบด้าน ความสามารถ ความเข้าใจ ทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจน มีทัศนคติ และพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการทำงาน ที่ดีขึ้น และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เน้นให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามต้องการ โดยมีประโยชน์ที่จะเกิดได้เป็น 3 ลักษณะ

1) **ประโยชน์ต่อบุคลากร** ได้แก่ เป็นการเพิ่มคุณค่าแก่ตนเอง ช่วยลดและป้องกันอุบัติเหตุหรือการทำงานที่ผิดพลาด เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถให้สูงขึ้นและทำให้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

2) **ประโยชน์ต่อผู้บริหาร** ได้แก่ ช่วยลดปัญหาต่างๆที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ลดภาวะในการปกครอง ดูแลและควบคุมการปฏิบัติงาน ประหยัดเวลาในการสอนงานแก่บุคลากร ทำให้มีเวลาในการบริหารงานตามบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ

3) **ประโยชน์ต่อ“CLUSTERS” และสังกัด** ได้แก่ ทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทำให้เกิดการประหยัดและลดการสิ้นเปลืองในการปฏิบัติงาน (วัสดุ/อุปกรณ์/เวลา)แบ่งเบาหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการตอบคำถาม/แนะนำ/สอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง ให้บุคลากรมีโอกาสได้ริ่รู้ความคิดใหม่ๆ ทำให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างมีศักยภาพ

6. (E)= **Efficiency and Effectiveness, Empowers** หมายถึง ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ, การใช้อำนาจ



6.1 **ประสิทธิภาพและประสิทธิผล** (Efficiency and Effectiveness) คือ ประสิทธิภาพ เป็นภาวะที่ทำให้เกิดความสำเร็จ หรือความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการทำงานได้ดี รวดเร็ว และเสร็จตรงเวลา และเป็นระบบการดำเนินงานของ “CLUSTERS” ที่ทำให้เกิดความสำเร็จได้อย่างดี มีระเบียบขั้นตอนในการทำงาน บุคลากรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีระบบการตรวจสอบ และผลิตผลงานคุณภาพได้ตรงเวลาและเป็นที่พอใจตามต้องการ ส่วนประสิทธิผล เป็นผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้นของแผนงานที่ดี สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง ใช้แล้วเกิดประโยชน์และบรรลุเป้าหมาย

6.2 การใช้อำนาจ (Empowers) คือศักยภาพ“CLUSTERS” ด้านความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมหรือผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้อื่น ผู้นำต้องรู้จักแสวงหาอำนาจ ต้องรู้ว่าอำนาจคืออะไร อยู่ที่ไหน หามาได้อย่างไร ใช้อย่างไร รักษาอย่างไร ที่มาของอำนาจที่ผู้นำสามารถชักชวนหรือมีอิทธิพลในการที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ได้แก่

- 1) **อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power)** อำนาจที่เกิดจากข้อกำหนดระเบียบของ“CLUSTERS” ตามโครงสร้างสายการบังคับบัญชาตามลำดับในการการพิจารณาตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เช่น ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ
- 2) **อำนาจการให้รางวัล (Reward Power)** อาจเป็นวัตถุ เงินหรือไม่เป็นเงิน เช่น การเลื่อนขั้น เป็นต้น
- 3) **อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power)** เป็นความรู้ และทักษะเฉพาะด้านเป็นที่ประจักษ์จนใคร ๆ ก็ต้องฟัง เกิดจากการยอมรับนับถือในความรู้ และอำนาจนี้จะติดตามผู้นำไม่ตลอดเวลาไม่มีวันหมดไป
- 4) **อำนาจจากยอมรับนับถือ (Referent Power)** เป็นผู้คุณลักษณะพิเศษ มีเสน่ห์ (Charismatic) มีบารมี มีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี เสียสละ ผู้อื่นยกย่องชื่นชม มีความศรัทธา พร้อมทั้งทำตามเสมอ

การใช้อำนาจ (Power) : ผู้นำจะต้องใช้อำนาจที่มีอยู่อย่างชาญฉลาด มีเหตุผลและมีประสิทธิภาพ จะทำให้องค์กรมีอำนาจและพลังมากขึ้น สามารถทำภารกิจยาก ๆ ได้สำเร็จ การสร้างแรงจูงใจเชิงรุก สร้างแนวร่วมในการทำงานเป็นทีม สามัคคี สร้างความศรัทธาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ควบคุมการตัดสินใจ สร้างบรรยากาศในการมีส่วนร่วม มีความชอบธรรม ชี้แนะเป้าหมายชีวิตของคนในองค์กรเชิงรุก พยายามในการทำงานเพื่อความสำเร็จของกลุ่ม “CLUSTERS”

7. (R)= Responsibility หมายถึง ความรับผิดชอบ



7.1 ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ องค์ประกอบที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ความพร้อมรับผิด ซึ่งเป็นคุณสมบัติหรือทักษะที่แสดงออกเพื่อเป็นตัวชี้การได้รับมอบหมายภารกิจที่จะนำไปสู่การปฏิบัติการและพัฒนาการศึกษาอย่างมีศักยภาพ ได้แก่

- 1) **การมีเป้าหมายชัดเจน** ต้องกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติการที่ชัดเจนและสร้างเป็นวัฒนธรรมว่าประสงค์จะบรรลุในเรื่องใดและต้องการเห็นผลลัพธ์นั้นอย่างไร
- 2) **กำหนดเป้าหมายร่วมกัน** เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกและบุคลากรเป็นเจ้าของผลงานที่ก่อให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานร่วมกันสู่ผลลัพธ์ที่เป็นความภาคภูมิใจร่วมกัน
- 3) **วัฒนธรรมการพร้อมรับผิดชอบและสำนึกในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ** เกิดการประสานงานกันอย่างต่อเนื่อง
- 4) **การจัดการพฤติกรรมที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน** ทำให้ทุกภาคส่วนยอมรับในการเปลี่ยนแปลง
- 5) **การมีแผนสำรองในการบริหารงาน** การรับทราบและเข้าใจแผนงานและนโยบาย
- 6) **การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน** เป็นสิ่งที่จะตรวจสอบว่าเป็นไปตามมาตรฐานและคุณภาพของงานที่กำหนดไว้และได้รับการยอมรับ

8. (s)= Strategies, Sustainable หมายถึง กลยุทธ์, ความยั่งยืน



8.1 กลยุทธ์ (Strategies) คือ การบริหารจัดการที่เป็นระบบยุทธศาสตร์สำคัญ 3 ระบบ (RMD) อันประกอบด้วย

1) ระบบเสาะหาคน (R – Recruitment) เป็นการออกแบบและจัดการการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการเสาะหาคนที่ “ใช่” ก็คือคนดี คนเก่ง หรือเรียกว่า บุคลากรที่เป็นเลิศ (Talent) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ เช่น การวางแผนที่เหมาะสม การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

2) ระบบรักษาคคน (M – Maintenance) เป็นการบำรุงรักษาระบบการจัดการอย่างต่อเนื่อง ให้มีความสำคัญกับการรักษาคคนดี คนเก่งไว้ในองค์กร มีการสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรเพื่อให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้างระบบคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน และการจัดระบบผลตอบแทนที่เป็นธรรม ความเจริญเติบโตในตำแหน่งหน้าที่การงาน

3) ระบบพัฒนาคน (D – Development) เป็นการปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาองค์กรให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างทันสมัย โดยอยู่บนพื้นฐานของความรู้คู่คุณธรรม จะทำให้องค์กรนั้นมีภูมิคุ้มกันที่ดี พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายในและภายนอก

โดยมีกลยุทธ์ในลักษณะที่เรียกว่าสมรรถนะ (Competency) ที่สำคัญ 14 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การมีวินัยในตัวเอง (Self-Discipline Strategic) กลยุทธ์ทักษะวิเคราะห์ (Analytical Skill Strategic) กลยุทธ์วิสัยทัศน์ของ

ผู้นำ(Entrepreneurial Concept Strategic) กลยุทธ์การบูรณาการที่สอดคล้องและเหมาะสมตามสภาพจริง (Integration of According and suitability on the state is TRUE Strategic) กลยุทธ์การขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง (Dynamics Strategic) กลยุทธ์ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking Strategic) กลยุทธ์ความคิดเชิงรุก (Proactive Thinking Strategic Strategic) กลยุทธ์ความสามารถการจัดการอารมณ์ (Emotional Quotient Strategic) กลยุทธ์ศาสตร์ความรู้ในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Strategic) กลยุทธ์ศาสตร์การบริหารจัดการและการปรับตัวก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง(Translational Chang Strategic) กลยุทธ์ทักษะความรู้รอบด้าน (Round Side, Skills& Knowledge Strategic) กลยุทธ์องค์ความรู้ที่เป็นภูมิปัญญา (Wisdoms Knowledge Strategic) กลยุทธ์การมีส่วนร่วม(Corporative Strategic) กลยุทธ์วัฒนธรรมองค์กร (Organize Cultural Strategic) โดยผ่านกระบวนการของกลยุทธ์ในทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน คือ

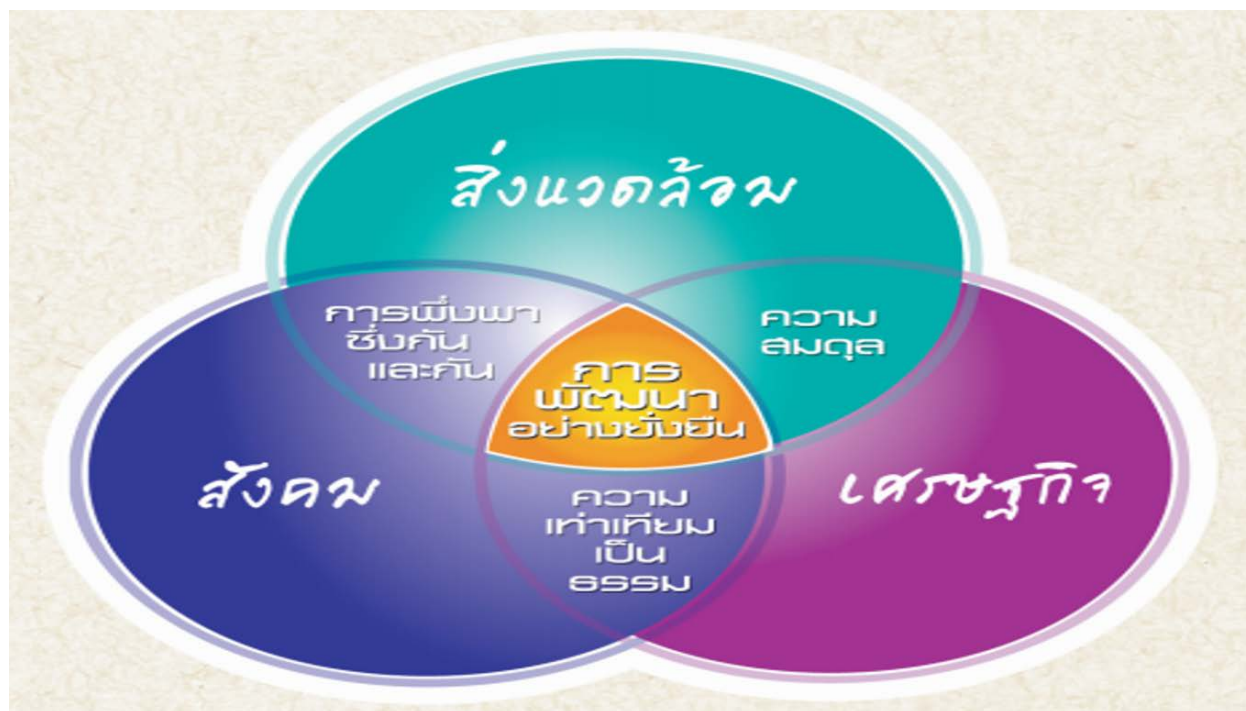
(1) **ร่วมรู้และร่วมทราบ** (Appreciation and Understanding) จากการทำให้บุคลากรยอมรับชื่นชม (Appreciate) โดยไม่รู้สึกรู้สีกหรือแสดงการต่อต้านหรือวิพากษ์วิจารณ์ เกิดการรับรู้และเข้าใจร่วมกัน มีโอกาสได้รับรู้และแสดงออกอย่างทัดเทียมกัน ถึงสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นอย่างไร และสามารถมองเห็นความสำเร็จในอนาคตเป็นอย่างไร เป็นขั้นทำให้ทุกคนได้มีโอกาสใช้ข้อเท็จจริง เหตุผลและความคิดเห็นทำให้เกิดพลังร่วม ความสำเร็จในอนาคต เกิดความคิดสร้างสรรค์ การมองการไกล การมองภาพกว้าง เกิดวิสัยทัศน์ (Vision) ได้ง่ายขึ้นและเมื่อนำวิสัยทัศน์ของแต่ละส่วนฝ่ายมารวมกันก็จะยังมีพลังมากขึ้นกลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หรืออุดมการณ์ร่วม (Shared Ideal) ที่มุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

(2) **ร่วมคิดและพัฒนา** (Influence and Development) จากการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แต่ละคนมีอยู่ มาช่วยกันกำหนดวิธีการเชิงรุกของยุทธศาสตร์ (Strategy) ที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ร่วมหรืออุดมการณ์ร่วมเกิดทางเลือกที่หลากหลาย มีการพิจารณาร่วมกันจนกระทั่งได้วิธีการสำคัญที่กลุ่มเห็นพ้องต้องกันว่า จะนำไปสู่การพัฒนาและความสำเร็จตามที่ต้องการและมีความเป็นไปได้มากที่สุด

(3) **ร่วมปฏิบัติและประเมินผล** (Action and Evolution) จากการนำวิธีการสำคัญมากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ว่าทำอะไร มีหลักการและเหตุผลอย่างไร มีเป้าหมายอย่างไร ใครรับผิดชอบเป็นหลัก ใครต้องให้ความร่วมมือ เป็นการกำหนดข้อผูกพันเฉพาะตัว (Commitment) เพื่อควบคุม (Control) ให้เกิดการกระทำอันจะนำไปสู่การบรรลุผลที่เป็นเป้าหมายที่ร้อยรัดอุดมการณ์ร่วมกันอย่างมีศักยภาพและยั่งยืน

8.2 ความยั่งยืน (Sustainable) คือการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development)และตอบสนองความต้องการ โดยมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีระบบการจัดการและการกำหนดคุณลักษณะของตำแหน่งงานที่

สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติ และอัตรากำลังที่เพียงพอต่อการดำเนินงาน ดังนี้



1) รักษาความเป็นเลิศในการดำเนินงาน มุ่งเน้นกลยุทธ์เพื่อเสริมจุดแข็งในการเป็นผู้นำด้านคุณภาพ และการบริหาร โดยใช้เทคโนโลยี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และการพัฒนากระบวนการทำงาน การควบคุมให้มีประสิทธิภาพสูงสุด รวมทั้งปรับกลยุทธ์การดำเนินงานด้วยความรอบคอบ อย่างเหมาะสม บริหารความเสี่ยงอย่างรัดกุมเพื่อการเติบโต ของการศึกษาอย่างมั่นคงและยั่งยืน

2) วิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างคุณค่า มุ่งเน้นวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ที่มีคุณค่า มีความหลากหลาย ครบวงจรและคุณภาพเยี่ยม เพื่อตอบสนองความต้องการที่ไม่หยุดนิ่ง ควบคู่ไปกับการเสริมสร้างคุณภาพสิ่งแวดล้อมและสังคมที่ยั่งยืน

3) ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างรวดเร็ว เพื่อสอดคล้องกับสถานการณ์ ปรับตัวอย่างรวดเร็ว เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยความไม่แน่นอน บริหารจัดการอย่างรอบคอบ และบริหารกระจายความเสี่ยง โดยเพิ่มความหลากหลาย และมีฐานะ “CLUSTERS” ที่แข็งแกร่งและมั่นคงยิ่งขึ้น

4) พัฒนาบุคลากร เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม มุ่งพัฒนาบุคลากรและปลูกฝังวัฒนธรรมการเป็นองค์กรนวัตกรรมโดยการสร้างบรรยากาศให้บุคลากรทุกระดับ คิดนอกกรอบ กล้าแสดงความคิดเห็น เปิดใจรับฟัง

ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งกล้ารับความเสี่ยงในการทดลองสิ่งใหม่ๆ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาเปลี่ยนแปลง ในทางที่เป็นประโยชน์สำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง พัฒนาพนักงานเพื่อฝึกฝนทักษะและเพิ่มพูนศักยภาพ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการเรียนรู้ เมื่อมีโอกาสที่เหมาะสม

5) การเคารพสิทธิและการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ส่งเสริมให้มีการเฝ้าระวังการปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านสิทธิ และกระตุ้นให้มีการปฏิบัติตามหลักการสิทธิมนุษยชนตามมาตรฐานสากล การจัดให้มีระบบการทำงานที่มุ่งเน้นความปลอดภัยและสุขอนามัยในสถานที่ทำงานอย่างเหมาะสม และส่งเสริมให้บุคลากรมีดุลยภาพในการใช้ชีวิตระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว มีการพิจารณาใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และ ส่งเสริมให้มีโอกาสบำเพ็ญประโยชน์ทำความดีเพื่อสังคมรวมทั้งการปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาต่างๆ อย่างเท่าเทียมกัน

6) แบ่งปันองค์ความรู้ ในการจัดการองค์ความรู้ (KM : Knowledge Management) ต่างๆ ที่มีอยู่ทั้งจากภายในและภายนอก มีการแบ่งปันองค์ความรู้ต่างๆ ให้บุคลากรได้นำไปใช้ หรือปฏิบัติได้จริง เพื่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

7) สร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่ถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติและเกิดพฤติกรรมที่เป็นเอกลักษณ์และวัฒนธรรมเฉพาะตน

จัดทำโดย

โดยท่าน ณรงค์ แผ้วพลสง

ว่าที่เรืออากาศตรีเจริญ สุขทรัพย์ และ ดร.พรชัย เจตมานันท์ ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ และคณะทำงาน

สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน