

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษารุ่นนี้ เป็นการศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้การรื้อปรับระบบ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 ผู้วิจัยได้ ศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดด้านทฤษฎีการบริหาร
2. แนวคิดการรื้อปรับระบบองค์กร
  - 2.1 แนวคิดการรื้อปรับระบบ
  - 2.2 ความหมายของการรื้อปรับระบบ
  - 2.3 องค์ประกอบของการรื้อปรับระบบ
  - 2.4 การจัดองค์กรและการรื้อปรับระบบ
  - 2.5 ขั้นตอนในการรื้อปรับระบบ
  - 2.6 ประเภทกิจการที่อยู่ในข่ายการรื้อปรับระบบ
  - 2.7 บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการรื้อปรับระบบ
  - 2.8 หลักการในการรื้อปรับระบบ
  - 2.9 ผลจากการรื้อปรับระบบ
  - 2.10 เทคนิคการจัดรูปแบบการรื้อปรับระบบ
  - 2.11 ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยในการทำการรื้อปรับระบบ
3. แนวทางการประยุกต์ใช้การรื้อปรับระบบในสถานศึกษา
  - 3.1 ความหมายของแนวทางการประยุกต์ใช้
  - 3.2 ลักษณะที่ดีของแนวทางการประยุกต์ใช้
4. สภาพการดำเนินงาน และปัญหาที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. สรุปแนวคิดและหลักการที่นำไปสู่กรอบแนวคิดของการวิจัย

## 1. แนวคิดด้านทฤษฎีการบริหาร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับทฤษฎีการจัดการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร และการจัดการโดยมีผู้ศึกษา ค้นคว้าและทดสอบจนสามารถสรุปเป็นทฤษฎีในแต่ละด้านโดยสรุป เอื้อให้เกิดภาพรวมในการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้

1.1 แนวทางการบริหารแบบคลาสสิก (Classic management approach) เป็นทฤษฎี การจัดการที่มุ่งที่องค์กรโดยส่วนรวม ตลอดจนวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ชาอุชัย อัจฉินสมาจาร. 2550 : 1-103) การปรับปรุงประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการผลิตผลลัพธ์ที่ต้องการด้วยการใช้ต้นทุนสำหรับทรัพยากรต่ำสุด ส่วนประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการสร้างให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ซึ่ง ในบางครั้งไม่ได้คำนึงถึงปริมาณของทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการ การจัดการแบบคลาสสิก ประกอบด้วย 3 แนวคิด คือ การจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ ทฤษฎีระบบราชการ และทฤษฎี องค์กรแบบคลาสสิก

1.1.1 การจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ เป็นที่สนใจการจัดการเชิงมุ่งที่การศึกษาโดย ใช้หลักเหตุผลและวิทยาศาสตร์ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคลากร การจัดการตามหลัก วิทยาศาสตร์ ถือว่าเป็นการจัดการแบบคลาสสิก ผู้ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดนี้ได้แก่ เทเลอร์, แกนต์, และ กิลเบิร์ต (Frederick W. Taylor, Henry Gantt และ Frank Lillian Gilbreth เป็นต้น)

1.1.2 ทฤษฎีระบบราชการของ เว็บบอร์ (Weber's theory of bureaucracy) เป็น การศึกษาการจัดการโดยกำหนดลักษณะโครงสร้างองค์กร ซึ่งตำแหน่งและอำนาจหน้าที่มีการ กำหนดไว้ตามกฎเกณฑ์อย่างชัดเจนสำหรับนำไปปฏิบัติ เว็บบอร์ เชื่อว่าอำนาจการจัดการขึ้น กับตำแหน่งในองค์กรมากกว่าบุคคลในตำแหน่งนั้น (ชาอุชัย อัจฉินสมาจาร. 2550 : 20-26)

1.1.3 ทฤษฎีองค์กรแบบคลาสสิก (Classic organization theory) เป็นการศึกษาการ จัดการซึ่งมุ่งที่องค์กรส่วนรวม และวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งหมด นักทฤษฎีที่มีที่สนใจเกี่ยวกับเรื่องนี้ ได้แก่ ฟาโยล์, เว็บบอร์, เออร์วิค, กุลลิค และ บาร์นาร์ด (Henry Fayol, Max Weber, Lyndall Urwick, Luther Gulick และ Chester I. Barnard) เป็นต้น

1.2. แนวคิดการจัดการศึกษาการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral approach management) ประกอบด้วยการศึกษาหลาย ๆ ด้านดังต่อไปนี้

1.2.1 การศึกษาจิตวิทยาอุตสาหกรรม (Industrial psychology) มันทสเทนเบิร์ก (Munstenberg) ได้ชื่อว่าเป็น บิดาของจิตวิทยาอุตสาหกรรม (The father industrial psychology) ได้ เห็นความสำคัญของการนำพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ในการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์สมัยใหม่ ในหนังสือจิตวิทยาและประสิทธิภาพอุตสาหกรรม (Psychology and Industrial Efficiency) ซึ่ง

พิมพ์ครั้งแรกในปี ค.ศ. 1912 มันทสเทนเบิร์ก (Munstenberg) ได้อธิบายว่าเขาค้นพบ 1) วิธีการค้นหาบุคคลที่มีคุณภาพด้านจิตใจ ซึ่งเหมาะสมที่สุดสำหรับงานที่เขาทำ 2) ลักษณะสภาพทางจิตวิทยาที่ทำให้เกิดผลผลิตที่น่าพึงพอใจสูงสุดและมากที่สุด

1.2.2 การศึกษาหลักสังคมในการจัดการ (The sociological approach to management) มีการศึกษาการบริหารจัดการโดย ฟาโยล์ (Fayol) แนวคิดและการวิจัยต่างๆกระทำเพื่อให้คนเป็นผลผลิตเชิงพฤติกรรมกลุ่มซึ่งบางครั้งเรียกว่า วิธีการศึกษามนุษย์สังคมในการจัดการ โดยได้รับการยกย่องเป็นบิดาของทฤษฎีองค์กร (Fathers of organization theory) หรือวิธีการทางระบบสังคมในการจัดการ (Social systems approach management) เป็นผลงานที่โดดเด่นของนักคิด 3 ท่าน ที่เขียนหนังสือและบทความในปลายศตวรรษที่ 19 และต้นศตวรรษ ที่ 20 หนึ่งในสามท่านนี้เป็นนักคิดชาวเยอรมนี ชื่อ แมกซ์ เว็บบ์ (Max Weber) มีความชำนาญ ในด้านศาสนา การปกครอง การทหาร และธุรกิจ ซึ่งนำไปสู่การเชื่อว่าลำดับขั้นตอนการบัญชาการขององค์กร อำนาจ และระบบราชการ (ประกอบด้วยกฎหมาย การกำหนดงาน และระเบียบวินัย ซึ่งเป็นพื้นฐานทางสังคมต่อมา

1.2.3 การศึกษาระบบสังคมในการจัดการ เชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard) และทฤษฎีระบบสังคม ประกอบด้วยมุมมองในด้านการตัดสินใจ ความเป็นผู้นำ และการยอมรับอำนาจทางสติปัญญาซึ่งเกิดจากประสบการณ์ในการจัดการ เชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard) ได้เรียบเรียงหนังสือที่สำคัญเล่มหนึ่ง ในปี ค.ศ. 1938 ชื่อหน้าที่การจัดการ (The function of Executive) บาร์นาร์ด เป็นผู้บริหารมานานและเป็นประธานของบริษัท New Jersey Bell Telephone จากปี ค.ศ. 1927 ถึง ค.ศ. 1948 บาร์นาร์ด ได้รับอิทธิพลจาก พลาโต, เมโย (Pareto, Mayo) และสมาชิกคนอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เขามุ่งความสำคัญที่การวิเคราะห์ระบบสังคม เพื่อทำความเข้าใจและวิเคราะห์หน้าที่ของผู้บริหาร บาร์นาร์ด มอบงานที่สำคัญในระบบสังคม ในการพิจารณางานของผู้บริหาร (หมายถึง ผู้บริหารทุกประเภท) จะรักษาระบบพลังความร่วมมือในองค์กรอย่างเป็นทางการ บาร์นาร์ด ระบุถึงเหตุผลและธรรมชาติของระบบความร่วมมือ

1.2.4 การเคลื่อนไหวทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (The human relations movement) หมายถึง ทักษะการจัดการ ซึ่งมองว่าพนักงานมีการตอบสนองต่อกระบวนการระหว่างบุคคลในหน่วยงานการเคลื่อนไหวนี้เกิดจาก ทักษะการจัดการที่มองพฤติกรรมพนักงานที่มีการตอบสนองต่อกระบวนการระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ดังนั้นผู้บริหารควรรู้ทักษะด้านสังคมที่ดี เพิ่มเติมทักษะด้านเทคนิค นักทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์ คือ มาสโลว์ และ แมกซ์ เกรเกอร์

1.2.5 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการหรือทฤษฎีจิตใจของมาสโลว์ (Abraham Maslow) (1904-1970) เป็นนักวิชาการ ผู้จัดการ วิศวกร และนักจิตวิทยา เป็นผู้เสนอทฤษฎี ลำดับขั้นความ

ต้องการซึ่งเป็นความคิดที่ว่า บุคคลได้รับการกระตุ้นโดยความต้องการเพื่อให้ได้รับการตอบสนอง ลำดับของความต้องการของมนุษย์ โดยได้กำหนดทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs theory) เป็นทฤษฎีของ อับราฮัม มัสโลว์ (Abraham Maslow) ว่าบุคคลมีสิ่งกระตุ้นตอบสนองตามลำดับขั้นของความต้องการมนุษย์ 5 ประการ คือ 1) ความต้องการด้านกายภาพ 2) ความปลอดภัย 3) สังคม 4) การยกย่อง 5) ประสบความสำเร็จในชีวิต ดังนั้นการจัดการโดยเฉพาะการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงต้องคำนึงถึงความต้องการของมนุษย์ทั้ง 5 ประการ

1.2.6 ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของ โดกลัส แมกซ์ เกรเกอร์ (Douglas Mc Gregor) (1906-1984) เป็นศาสตราจารย์ อธิการบดี และผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาได้ค้นหาหลักเกณฑ์การจัดการในทัศนะด้านสังคม แมกซ์ เกรเกอร์ ได้พัฒนา ทฤษฎี X ทฤษฎี Y (เป็นทฤษฎีที่ตรงข้ามกัน) ซึ่งผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบุคลากร ทฤษฎี X (Theory X) เป็นปรัชญาการจัดการแบบดั้งเดิม โดยมองว่าพนักงานเกียจคร้าน ไม่กระตือรือร้น ไม่ชอบงาน และพยายามหลีกเลี่ยง ทฤษฎี Y (Theory Y) เป็นปรัชญาการจัดการโดยมองว่าพนักงานมีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาในการทำงาน และไม่มีความเบื่อหน่ายในการทำงาน แมกซ์ เกรเกอร์ พยายามใน ทฤษฎี Y โดยผู้บริหารควรให้พนักงานควบคุมตนเองมากกว่าให้บุคคลอื่นควบคุม ตลอดจนพนักงานสามารถเลือกวิธีการทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายองค์กร วิธีนี้มอบความไว้วางใจและให้มีส่วนร่วมในองค์กร ทฤษฎี McGregor เกี่ยวกับความต้องการการประสบความสำเร็จ โดยทั้งสองแนวคิดนี้มุ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ตลอดจนศักยภาพของแต่ละบุคคล

1.3 แนวคิดการศึกษาการบริหารเชิงปริมาณ (The quantitative management approach) เป็นทัศนะการจัดการซึ่งนำเทคนิคคณิตศาสตร์ เครื่องมือทางสถิติ และข้อมูลเพื่อช่วยในการแก้ปัญหา การจัดการศึกษาเรื่องนี้มีความเชื่อเกี่ยวกับการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ในการวัดและการใช้สูตรคณิตศาสตร์ในการแก้ปัญหาต่างๆ ตัวอย่างผู้บริหารฝ่ายอุตสาหกรรมใช้เทคนิคการจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตการพัฒนาตลาดในอุตสาหกรรมต่าง ๆ เช่นอุตสาหกรรมเหล็ก ทอผ้า การค้าปลีก การขนส่ง การดูแลรักษาสุขภาพ ฯลฯ การจัดการเชิงปริมาณประกอบด้วยศาสตร์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) ศาสตร์การจัดการ 2) การจัดการปฏิบัติการ 3) ระบบข้อมูลการจัดการ โดยมีรายละเอียดดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2539 : 30)

1.3.1 ศาสตร์การจัดการ หรือการวิจัยการปฏิบัติการ เป็นทัศนะการจัดการเชิงปริมาณที่ประยุกต์ใช้โมเดลทางคณิตศาสตร์ในสถานการณ์การตัดสินใจต่าง ๆ ศาสตร์นี้ผู้ตัดสินใจจะมีหลักเกณฑ์เชิงปริมาณในการเลือกระหว่างทางเลือกต่าง ๆ โดยเฉพาะในการวางแผน ซึ่งมีความหมายที่แตกต่างกับการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ ซึ่งให้ความสำคัญที่การศึกษาวิธีการทำงานตามหลักวิทยาศาสตร์(หลักเหตุผล)เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน

1.3.2 การจัดการปฏิบัติการ เป็นการจัดการซึ่งใช้เทคนิคเชิงปริมาณเพื่อปรับปรุงผลผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าหรือบริการ หรือหมายถึง การออกแบบการปฏิบัติการ และการควบคุมการแปรสภาพทรัพยากรให้เป็นสินค้าสำเร็จรูป และบริการองค์กรจำนวนมาก โดยเฉพาะผู้ใช้เทคนิคการจัดการปฏิบัติการ เช่น การจัดการสินค้าคงเหลือ และโมเดลเครือข่าย เพื่อปรับปรุงการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดจำหน่ายและการปฏิบัติการ นอกจากนี้ยังช่วยองค์กรในการควบคุมคุณภาพและเทคนิคตารางเวลาเพื่อช่วยผู้จัดการในการวางแผนการผลิต

1.3.3 ระบบข้อมูลการจัดการ (Management information systems : MIS) เครื่องมือการจัดการซึ่งมุ่งหมายที่การเก็บรวบรวม กระบวนการและการส่งข้อมูลเพื่อสนับสนุนหน้าที่การจัดการ หรือ หมายถึง ระบบคอมพิวเตอร์ที่ออกแบบขึ้นมา เพื่อช่วยผู้บริหารในด้านการค้นหาข้อมูล ที่ตรงกับความต้องการให้ได้ในระยะเวลาสั้นและประหยัดค่าใช้จ่าย ผู้จัดการใช้ MIS มากกว่างานวิเคราะห์ เชิงปริมาณ MIS เกี่ยวกับองค์กร ลูกค้าและสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องอย่างมีระบบ และวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว MIS จึงกลายเป็นส่วนร่วมของหน้าที่การจัดการในทุกระดับของการจัดการในปัจจุบัน

1.4 แนวคิดการศึกษาการบริหารในยุคปัจจุบัน ทักษะการจัดการแบบคลาสสิก แบบพฤติกรรมศาสตร์ และเชิงปริมาณ ได้มีการนำไปใช้ในปัจจุบัน นักทฤษฎีและนักปฏิบัติในปัจจุบัน ได้ระลึกว่า สิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลในการจัดการมากขึ้น ดังนั้นการจัดการแบบใหม่จึงประสมประสานทั้ง 3 ทักษะ รวมอยู่ในสิ่งแวดล้อมในองค์กร เกิดทักษะใหม่ในการบริหารดังนี้

1.4.1 ทฤษฎีระบบของเดวิด และ โทมัส (Systems theory) เป็นทักษะการจัดการซึ่งมององค์กรเป็นระบบตามหน้าที่ ที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ในทฤษฎีนี้ระบบเป็นกลุ่มของส่วนที่เกี่ยวข้องกันซึ่งต้องการบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน ทุกระบบขององค์กรประกอบด้วย 4 ส่วน ที่เกี่ยวข้องกัน คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรสภาพ ผลผลิตและการป้อนกลับ ทฤษฎีระบบมีประโยชน์เพราะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดขอบเขตขององค์กร และการใช้ระบบย่อย ซึ่งเป็นระบบต่าง ๆ ภายในระบบที่มีปฏิริยาต่อกัน ผู้จัดการมีทักษะระบบโดยมององค์กรในลักษณะมีปฏิริยากับสิ่งแวดล้อม ในกรณีที่เป็นระบบปิดจะไม่มีปฏิริยากับสิ่งแวดล้อมโดยมีความสมบูรณ์ในตนเอง ส่วนระบบเปิดจะเป็นระบบที่มีปฏิริยากับสิ่งแวดล้อม และได้รับการป้อนกลับ (วันชัย มีชาติ. 2549 : 58)

1.4.2 ทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์ (Contingency theory of management) เป็นทักษะการจัดการซึ่งมุ่งที่การปรับปรุงพฤติกรรม การจัดการตามสถานการณ์เฉพาะอย่างขององค์กร ประกอบด้วย เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมภายนอก และบุคคลขององค์กร ทักษะนี้แตกต่างจากทฤษฎีการจัดการแบบคลาสสิก (Classical management theory) ถือว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่งซึ่งสมมุติว่าหลักการจัดการเป็นสากลซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ได้ในทุกกรณี โดยไม่ได้คำนึงถึงสถานการณ์เฉพาะ

อย่าง ทั้งนี้ นักทฤษฎีการจัดการแบบคลาสสิกไม่ได้ตั้งใจให้หลักเกณฑ์คงที่ กล่าวคือ พาโยว์ ได้กำหนดหลักเพื่อเป็นแนวทางทั่วไป ไม่ใช่กฎที่แน่นอนตายตัว ในปี 1950 – 1959 และปี 1960 – 1969 วูดเวิร์ด, ลอว์เรนซ์, ลอธซ์ (Joan Woodward, Paul Lawrence, Jay Lorsch) และคนอื่นๆ ได้ยอมรับว่าผู้บริหารมีกิจกรรมที่แตกต่างกันขึ้นกับสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีขององค์กร และปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง นักทฤษฎีเชิงสถานการณ์ได้รวบรวมหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมซึ่งผู้บริหารจะนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทฤษฎีนี้ เป็นการประสมประสาน 3 ทักษะ การจัดการที่สำคัญซึ่งสามารถประยุกต์ใช้เป็นโครงร่างงานคือ 1) หลักวิทยาศาสตร์หรือเหตุผล 2) พฤติกรรมศาสตร์ 3) เชิงปริมาณ

1.4.3 ทฤษฎี Z ของ อูชิ (Ouchi 's Theory) ได้พัฒนาทฤษฎี Z หลังจากศึกษาการจัดการของธุรกิจญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกาโดยได้อธิบายทักษะการจัดการดังนี้

1.4.3.1 ทฤษฎี A (Theory A) แทนทักษะการจัดการของสหรัฐอเมริกา ซึ่งองค์กรเน้นการจ้างระยะสั้น ความรับผิดชอบ ภาระตัดสินใจเฉพาะบุคคล โดยไม่มีส่วนร่วมจากพนักงาน

1.4.3.2. ทฤษฎี J (Theory J) แทนทักษะการจัดการของญี่ปุ่นที่เน้นการจ้างงานตลอดชีพ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจร่วมกัน

1.4.3.3. ทฤษฎี Z (Theory Z) แทนทักษะการจัดการประสมประสานระหว่างญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา ซึ่งเน้นการจ้างงานตลอดชีพ ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคลและการตัดสินใจร่วมกัน (วันชัย มีชาติ. 2549 : 56-58)

1.4.4 ทฤษฎีคุณภาพทั่วทั้งองค์กร TQM (Total quality management) เป็นแนวคิดที่ต้องการให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เป็นแนวคิดของ เดมิ่ง นักวิชาการด้านคุณภาพเชิงสถิติ โดยใช้แนวคิดการทำงานเป็นทีม และเน้นกลุ่มคุณภาพในทุกระดับ และเป็นกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยเป็นแนวคิดที่ญี่ปุ่นได้นำมาใช้อย่างกว้างขวาง และเป็นที่ยอมรับว่าจะสามารถพัฒนาการบริหารงานได้เป็นอย่างดี (รุ่ง แก้วแดง. 2538 : 142)

1.4.5 แนวคิดการรีปรับระบบ เป็นแนวคิดของ ไมเคิล แฮมเมอร์ ที่ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาแบบก้าวกระโดดและมีการปรับปรุงแบบถอนรากถอนโคน โดยมีแนวคิดด้านอื่นๆ ตามมาอีกด้วย เช่น การรีปรับระบบภาครัฐการ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์อย่างรวดเร็วขณะนี้

จากการนำเสนอแนวคิดด้านการจัดการที่ผ่านมาจะเห็นว่าแนวคิดในด้านการบริหารมีวิวัฒนาการตามยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปและตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป จนกระทั่งมาถึงปัจจุบันได้มีการพัฒนาด้านแนวคิดการบริการสมัยเกิดขึ้น เช่น การรีปรับระบบ การพัฒนาคุณภาพ ฯลฯ

แนวคิดดังกล่าวเกิดขึ้น เพราะมีการเปลี่ยนแปลงตามกระแสการค้าโลก เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป แนวคิดเรื่องการรื้อปรับระบบเป็นแนวคิดใหม่ที่จะทำการพัฒนาการบริหารอย่างเป็นระบบ แต่การเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดเดิมเป็นการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในแง่การบริหารจากระบบเดิมไปสู่การรื้อปรับระบบดังที่ได้กล่าวโดยละเอียดต่อไป

## 2. แนวคิดการรื้อปรับระบบ

### 2.1 แนวคิดการรื้อปรับระบบ

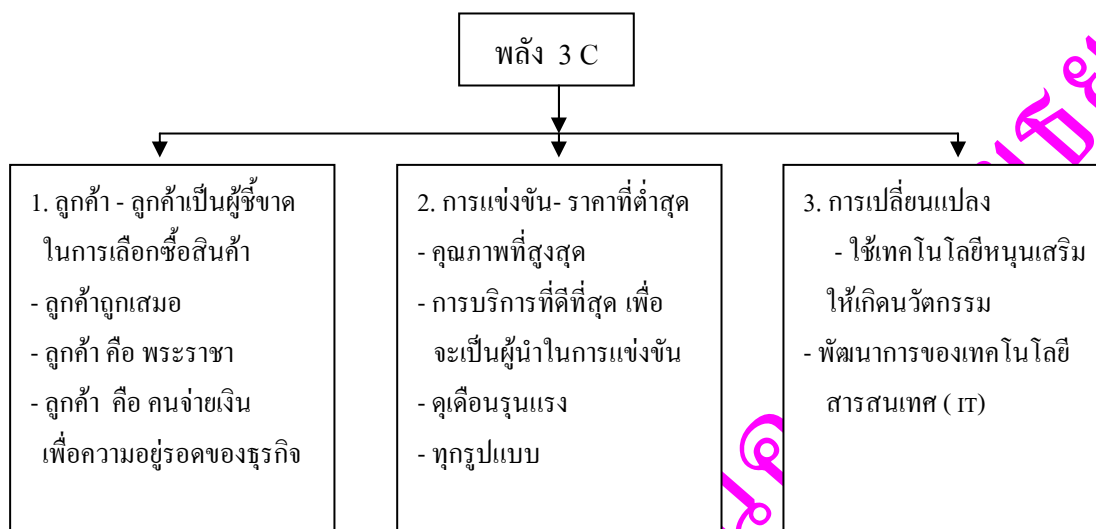
การรื้อปรับระบบ เป็นแนวทางในการฟื้นฟูธุรกิจอเมริกันภายใต้การแข่งขันของ แฮมเมอร์ และแชมปี เชื่อว่าแนวความคิดเหล่านี้มีความสำคัญต่อธุรกิจในปัจจุบันเท่า ๆ กับแนวความคิดของ อัดัม สมิท ที่มีต่อผู้ประกอบการและผู้จัดการในยุคสองศตวรรษที่ผ่านมาที่ว่า “We believe that the application of the principles of business reengineering will have effect as significant and dramatic as those created by Smith’s principles of industrial organization” อย่างไรก็ตามความจริงที่องค์กรเหล่านี้จะต้องเผชิญก็คือ วิธีการทำธุรกิจ แบบเก่า โดยการแบ่งสรร แรงงานตามความถนัดตามหลักการของ อัดัม สมิท นั้น ใช้งานไม่ได้อีกต่อไปแล้ว กล่าวคือจะต้องพิจารณาพลัง 3C ซึ่งได้แก่ ลูกค้านำ การแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลง (Hammer & Champy, 1993 : 17)

ลูกค้า ซึ่งเป็นผู้ซื้ขาด ในปัจจุบันนี้ลูกค้าจะเป็นผู้บอกกับผู้ขายหรือผู้จัดส่งว่าตนเองต้องการอะไร เมื่อไร อย่างไร และจะจ่ายให้ในราคาเท่าใด

การแข่งขัน ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่รุนแรงมากนักในอดีต บริษัทที่สามารถเข้าถึงตลาดโดยมีผลิตภัณฑ์หรือบริการที่พอใช้ได้และในราคาที่ดีที่สุด มักจะขายได้แต่ปัจจุบัน ไม่เพียงแต่การแข่งขันจะเพิ่มมากขึ้น แต่ยังมีมากมายหลายรูปแบบอีกด้วย

การเปลี่ยนแปลง ได้เป็นสิ่งที่แทรกซึมไปทุกส่วนของตลาดและมีลักษณะต่อเนื่อง ยิ่งไปกว่านั้นจังหวะของการเปลี่ยนแปลงได้มีส่วนเร่งสูงขึ้น ภายใต้สภาวะโลกาภิวัตน์ ทางด้านเศรษฐกิจ บริษัทต่างๆ ต้องเผชิญหน้าคู่แข่งที่มีจำนวนมหาศาล

แฮมเมอร์ และ แชมปี กล่าวว่า C ทั้ง 3 ตัว ซึ่งได้แก่ ลูกค้า การแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลง ได้ก่อให้เกิดโลกใหม่ของธุรกิจขึ้น และสิ่งที่ปรากฏชัดเจนมากขึ้นตามลำดับ ก็คือองค์กรที่ได้รับการออกแบบไว้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมหนึ่งจะไม่สามารถใช้งานได้ดีในสภาวะแวดล้อมอีกแบบหนึ่ง บริษัทที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อการผลิตปริมาณมาก ๆ เพื่อเสถียรภาพและการเจริญเติบโต จะไม่สามารถปรับแก้ให้ระสบผลสำเร็จในโลกซึ่งผู้บริโภค การแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลง ต้องการความยืดหยุ่นและการตอบสนอง อย่างรวดเร็ว



ภาพประกอบ 2 พลัง 3 C ที่ทำให้เกิดการรีปรับระบบ

ที่มา : วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2539 : 7

เมื่อพิจารณาหลักการแบ่งสรรแรงงานของ อัดัม สมิท ที่เน้นหลักการควบคุมการบริหาร และความรับผิดชอบของ อัลเฟรด โชล (Alfred Sloan) แล้วพบว่า การดำเนินการตามวิธีดังกล่าว มีข้อดีอยู่หลายประการคือ

1. บริษัทไม่จำเป็นต้องจ้างพนักงานที่มีการศึกษาสูงมาทำงานนี้ ทุกคนที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจะมีความรับผิดชอบที่ชัดเจนในการทำงานอย่างง่าย ๆ 1 งาน
2. ทุกคนในกระบวนการสามารถรับผิดชอบงานของตนเองได้อย่างชัดเจน โดยผ่านสายการบังคับบัญชาในรูปแบบขององค์กรขนาดใหญ่

อย่างไรก็ตามบริษัทก็ต้องยอมรับข้อเสียที่เกิดขึ้นจากวิธีดังกล่าว คือ การทำให้งานง่าย และควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างใกล้ชิดดังนี้

1. เนื่องจากไม่มีใครคอยดูแลกระบวนการทั้งหมดและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ดังนั้นจึงไม่มีใครรับผิดชอบ
2. กระบวนการนี้เกิดความผิดพลาดได้ง่าย ความผิดพลาดเกิดขึ้นได้เสมอ เนื่องจากพนักงานหลายคน ต่างคนต่างต้องทำงาน และดำเนินการตามคำสั่งของแต่ละฝ่าย

อย่างไรก็ตามกระบวนการทั้งหมดก็ยังล่าช้าและมีโอกาสที่จะผิดพลาดได้โดยเหตุที่งานต้องผ่านมือพนักงานหลายครั้งในระหว่างกระบวนการ กระบวนการที่ซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับ



พนักงานจำนวนมากที่ทำงานประสานกันข้ามแผนกต่างๆ มาสามารถทำให้ยืดหยุ่นเพียงพอ ที่จะจัดการกับความต้องการจำเพาะ เจาะจง หรือตอบสนองต่อข้อเรียกร้องของลูกค้าแต่ละคนได้อย่างรวดเร็ว แฮมเมอร์ และ แชมป์ (Hammer & Champy, 1993 : 27) จึงได้เสนอแนวคิดการรื้อปรับระบบเพื่อใช้แทนการจัดการองค์กร การทำงานตามหลักแบ่งสรรแรงงานของ อัดัม สมิธ กล่าวคือ จะต้องจัดองค์การการทำงานโดยอาศัย “กระบวนการ” เพื่อให้บรรลุผลงานที่ต้องการแทนของเก่า ซึ่งเป็นการปฏิบัติแบบถอนรากถอนโคน และผิแตกจากความเชื่อที่มีอยู่เหมือนกับหลักการของ อัดัม สมิธ ที่เคยยึดถือแต่เดิม

นิยามสั้นๆ ง่ายๆ ของการริเริ่มจินีเรียธุรกิจ คือการเริ่มต้นใหม่ มิใช่การปรับแก้สิ่งที่มีอยู่แล้ว หรือทำการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย โดยรักษาโครงสร้างหลักแบบเดิมไว้

## 2.2 ความหมายของการรื้อปรับระบบ

มีผู้ให้ความหมายการรื้อปรับระบบ ดังนี้คือ

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2539 : 14) ได้ให้ความหมาย การรื้อปรับระบบองค์กรว่า หมายถึง การเริ่มต้นใหม่ โดยการสกัดทิ้งกรรมวิธีที่ทำมาแต่ดั้งเดิมและมองหาแนวทางใหม่ๆ ในการสร้างสรรค์สินค้า หรือบริการของบริษัทเพื่อที่ลูกค้าจะได้รับสิ่งที่มีคุณค่า

วิรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2539 : 37) ได้ให้ความหมาย การรื้อปรับระบบองค์กรว่า หมายถึง การออกแบบสร้างกระบวนการทางธุรกิจขึ้นมาใหม่

คณัย เทียนพุดิ (2540 : 28-29) ได้ให้ความหมายของการรื้อปรับระบบ คือ การสร้างวิธีการทำงานใหม่ โดยวิธีนวัตกรรม หรือวิธีการออกแบบใหม่ ซึ่งจะแตกต่างไปจากวิธีการจัดการแบบเดิมอย่างสิ้นเชิง และเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ การริเริ่มจินีเรียเป็นการคืนรนแสวงหา ระดับการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด หลุดพ้นจากแนวคิดเดิม และข้อกำหนดของหน่วยงานต่างๆ โดยมองให้กว้างถึงความสัมพันธ์ของงานที่มีต่อกัน อีกทั้งยังต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่ใช่เพียงเพื่อระบบงานปัจจุบัน แต่ต้องเพื่อระบบงานใหม่ การเปลี่ยนแปลงการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ชนิดถอนรากถอนโคนเกี่ยวกับวิธีการทำงานหรืออาจพูดว่า คือ การจัดทำ “Process redesign” นั่นเอง การคิดใหม่และการออกแบบองค์กรใหม่อย่างขุดรากถอน โคนในเรื่อง ขบวนการทำงาน เช่น กิจกรรม โครงสร้างองค์กร ระบบการจัดการทรัพยากรบุคคล วัฒนธรรมและความเชื่อกับค่านิยม เพื่อที่จะบรรลุผลสำเร็จในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

รุ่ง แก้วแดง (2540 : 17) ให้ความหมาย รื้อปรับระบบ หมายถึง การปฏิรูประบบราชการ โดยใช้ “Re” 2 ตัว ได้แก่ การพิจารณาทบทวน (Rethink) และการออกแบบกระบวนการใหม่ใน 8 เรื่อง คือ วิสัยทัศน์ การปฏิรูปรงาน กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน การจัดองค์กรใหม่ การพัฒนาบุคลากร และผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่

พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน (กาญจนา นาคสกุล. 2550 : ออนไลน์) กล่าวถึงคำว่า การรื้อปรับระบบ (Distributor) ว่าเป็นศัพท์บัญญัติให้ตรงกับคำว่า Re-engineering ในภาษาอังกฤษ หมายถึง การที่หน่วยงานหรือองค์กรหนึ่ง ปรับเปลี่ยนโครงสร้างในระบบการบริหาร หรือการจัดการภายในหน่วยงานโดยรื้อระบบเก่าทั้งหมด เพื่อให้เกิดความคล่องตัว ความเหมาะสม ความประหยัด และประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เช่น การรื้อปรับระบบการบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยนอกระบบราชการ การรื้อปรับระบบเริ่มนำมาใช้ในธุรกิจและการธนาคารก่อน ต่อมาจึงนำมาใช้ในการบริหารงานอื่นด้วย

สุวินัย ภรณวิสัย (2540 : 67) ได้ให้ความหมาย การรื้อปรับระบบองค์กรว่า หมายถึง การนำเอาปัจจัยต่างๆ มาประกอบเรียบเรียงใหม่เพื่อสร้างของที่มีมูลค่าออกมา

โจซานเซน และ เวลเลอร์ (รุ่ง แก้วแดง. 2540 : 15) ให้ความหมาย การรื้อปรับระบบองค์กรว่า หมายถึง การที่องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานอย่างถอนรากถอนโคนได้สำเร็จ ซึ่งวัดได้จากต้นทุน ค่าใช้จ่าย เวลา การบริการและคุณภาพ โดยการประยุกต์ใช้เครื่องมือ และเทคนิคที่หลากหลาย มุ่งเน้นไปที่กระบวนการทางธุรกิจ ซึ่งให้ความสำคัญกับการให้บริการลูกค้ามากกว่าจะเน้นในเรื่องบทบาทหน้าที่ขององค์กรอย่างที่เคยทำมาในอดีต

ส่วน แซมเมอร์ และ แชมป์ (1993 : 32) ได้ให้คำนิยามอย่างเป็นทางการของการรื้อปรับระบบ หมายถึง การพิจารณาหลักการพื้นฐาน และการคิดค้นใหม่ชนิดถอนรากถอนโคนของกระบวนการธุรกิจ เพื่อบรรลุซึ่งผลลัพธ์ของการปรับปรุงอันยิ่งใหญ่ โดยใช้มาตรวัดผลการปฏิบัติงานที่ทันสมัยและสำคัญที่สุด ซึ่งได้แก่ ต้นทุน คุณภาพ การบริการ และความรวดเร็ว

สรุปความหมาย การรื้อปรับระบบ หมายถึง การปรับเปลี่ยนโครงสร้างในระบบการบริหาร หรือการจัดการภายในหน่วยงานโดยการพิจารณาหลักการพื้นฐาน และการคิดค้นใหม่อย่างถอนรากถอนโคน ได้แก่ วิสัยทัศน์ การปฏิรูปงาน กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน การจัดองค์กรใหม่ การพัฒนาบุคลากร และผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่ โดยใช้มาตรวัดผลการปฏิบัติงานที่ทันสมัยและสำคัญที่สุด ซึ่งได้แก่ ต้นทุน คุณภาพ การบริการ และความรวดเร็ว

### 2.3 องค์ประกอบของการรื้อปรับระบบ

องค์ประกอบที่เป็นหัวใจของการรื้อปรับระบบมี 4 ประการ

2.3.1 ต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เป็นการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน จะต้องหาสาเหตุและเหตุผลของการทำงานเพื่อ การวิเคราะห์ว่าควรจะทำงานในลักษณะเดิมต่อไปหรือไม่ อย่างไร ซึ่งหากได้คำตอบ โดยปราศจากข้อสงสัยอย่างใดกระบวนการทำงานไม่เหมาะสมอีกต่อไป จึงเป็นเหตุให้ต้องคิดหารูปแบบกระบวนการขึ้นใหม่มาทดแทน

2.3.2 ต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน กล่าวคือเป็นการละทิ้งโครงสร้างเดิมรวม ตลอดถึงรูปแบบกระบวนการทำงานเดิม และทำการจัดรูปแบบกระบวนการทำงานใหม่ซึ่งไม่ใช่การพัฒนาธุรกิจ หรือการเพิ่มประสิทธิภาพ หรือการปรับตัวทางธุรกิจ

2.3.3 ต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวง เพื่อบรรลุถึงจุดสูงสุด (Achieving quantum leaps in performance) กล่าวคือ การจัดรูปแบบกระบวนการทำงานใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการความสำเร็จสูงสุด ไม่ใช่เพียงแค่เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งทำได้โดยปรับปรุงการทำงาน และเพื่อเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบมหาสถา จึงต้องละทิ้งรูปแบบการทำงานเดิม แล้วจัดรูปแบบกระบวนการทำงานขึ้นมาใหม่

2.3.4 ต้องเป็นเรื่องของกระบวนการ การทำงานทางธุรกิจ กล่าวคือ เป็นกระบวนการทำงานต่างๆ ที่นำเอาวัตถุดิบทั้งหลายมาสร้างเป็นผลผลิต คือ สินค้าหรือบริการ ซึ่งมีคุณค่าและประโยชน์ต่อลูกค้า

นอกจากจะมีองค์ประกอบ 4 ประการดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ การฝ่ากฎเกณฑ์ เดิมๆ ที่มีอยู่ ความทะเยอทะยานแบบมีจุดหมายที่แน่นอน การใช้วิทยาการสารสนเทศอย่างสร้างสรรค์ กระบวนการทำงาน พร้อมกับเน้นว่าหรือปรับระบบ ไม่ใช่แนวความคิดที่เกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเดิมให้ดีขึ้นเท่านั้น กล่าวคือ ไม่ใช่แนวความคิดดังต่อไปนี้ 1) การลดขนาดธุรกิจ 2) การจัดโครงสร้างใหม่ 3) การนำระบบเครื่องจักรกลมาใช้งาน ทั้งนี้เพราะระบบดังกล่าวช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพขึ้นเท่านั้น 4) Software Reengineering ซึ่งเป็นเรื่อง Sophisticated Computer System 5) T.Q.M, Kaizen ซึ่งเป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ เป็นการทำให้ดีขึ้น (เศรษฐชัย ศรีวีระกุล. 2537 : 22-23)

## 2.4 การจัดองค์กรและการปรับระบบองค์กร

รุ่ง แก้วแดง (2540 ข : 20) ได้กล่าวถึงการจัดองค์กรว่า การปฏิรูประบบราชการส่งผลกระทบต่อการจัดองค์กรหรือการแบ่งส่วนราชการอย่างมาก ถึงแม้ แสมมเมอร์ จะกล่าวว่า หรือปรับระบบไม่ใช่การปฏิรูปการจัดองค์กร แต่อย่างน้อย หรือปรับระบบก็ส่งผลให้องค์กรเบนราบ ซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาทบทวนการจัดองค์กรเดิม และออกแบบการจัดองค์กรใหม่ ในระบบราชการไทยใน 8 เรื่อง ดังต่อไปนี้

2.4.1 วิสัยทัศน์ ภารกิจแรกของส่วนราชการ ในการทำหรือปรับระบบ ก็คือ จะต้องทบทวนวิสัยทัศน์เดิม (ถ้ามี) และพิจารณาออกแบบวิสัยทัศน์ขององค์กรใหม่ หรือถ้าเดิมไม่เคยมี ก็ต้องคิดขึ้นมา เพื่อให้ทุกคนจะได้รู้ว่าองค์กรจะเดินไปในทิศทางใด และการดำเนินการริเริ่มเงินยี่ง ในขั้นต่อไปก็ต้องให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

2.4.2 การปฏิรูปรูปงาน พิจารณางานที่ทำอยู่ในปัจจุบันแล้วออกแบบงานที่ทำใหม่ งานบางอย่างที่เมื่อพิจารณาค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ระยะเวลาที่ใช้ คุณภาพงาน ฯลฯ แล้วหน่วยงานราชการไม่ควรทำเอง ก็อาจปฏิรูปใหม่โดยจ้างเอกชนทำร่วมกับสถาบันบันการศึษา ทำร่วมกับองค์กรเอกชน (NGO) มอบอำนาจและการกระจายอำนาจ

2.4.3 กระบวนการทำงาน พิจารณาทบทวนกระบวนการทำงานและออกแบบกระบวนการทำงานใหม่จากกระบวนการทำงานแบบเดิมที่มีหลายขั้นตอนและใช้เวลานาน อาจออกแบบใหม่ให้ขั้นตอนสั้นลง หรือทำให้เป็นบริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว ซึ่งในการทำแบบฝึกหัดอาจเลือกทำกระบวนการเดียวก็ได้ แต่ในการดำเนินงานจริงต้องทำการปฏิรูปทุกกระบวนการของส่วนราชการ

2.4.4 เทคโนโลยี พิจารณาเทคโนโลยีที่ส่วนราชการใช้อยู่และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิรูปกระบวนการทำงานได้ และออกแบบการนำเทคโนโลยีมาใช้ใหม่ ทั้งในส่วนที่เป็น ฮาร์ดแวร์ และ ซอฟต์แวร์ โดยเฉพาะการวางระบบโปรแกรม นั้น จำเป็นต้องออกแบบให้เหมาะสมกับแต่ละงานเป็นการเฉพาะ เช่น ระบบสำหรับงานบุคลากร งานงบประมาณ งานสารบรรณ เป็นต้น

2.4.5 ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน จุดอ่อนที่สร้างปัญหามากที่สุดในระบบราชการไทย คือ การขาดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ทำให้ราชการไทยไม่สามารถจำแนกคนที่ปฏิบัติงานได้ดีจากทั่วไปได้อย่างชัดเจน ไม่สามารถให้รางวัลคนที่ผลงานได้ในทุกกรณี ระบบราชการจึงไม่สามารถเดินไปสู่ความสำเร็จได้ จำเป็นต้องพิจารณาทบทวนการชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และพิจารณาออกแบบหรือกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานใหม่ขึ้นมา

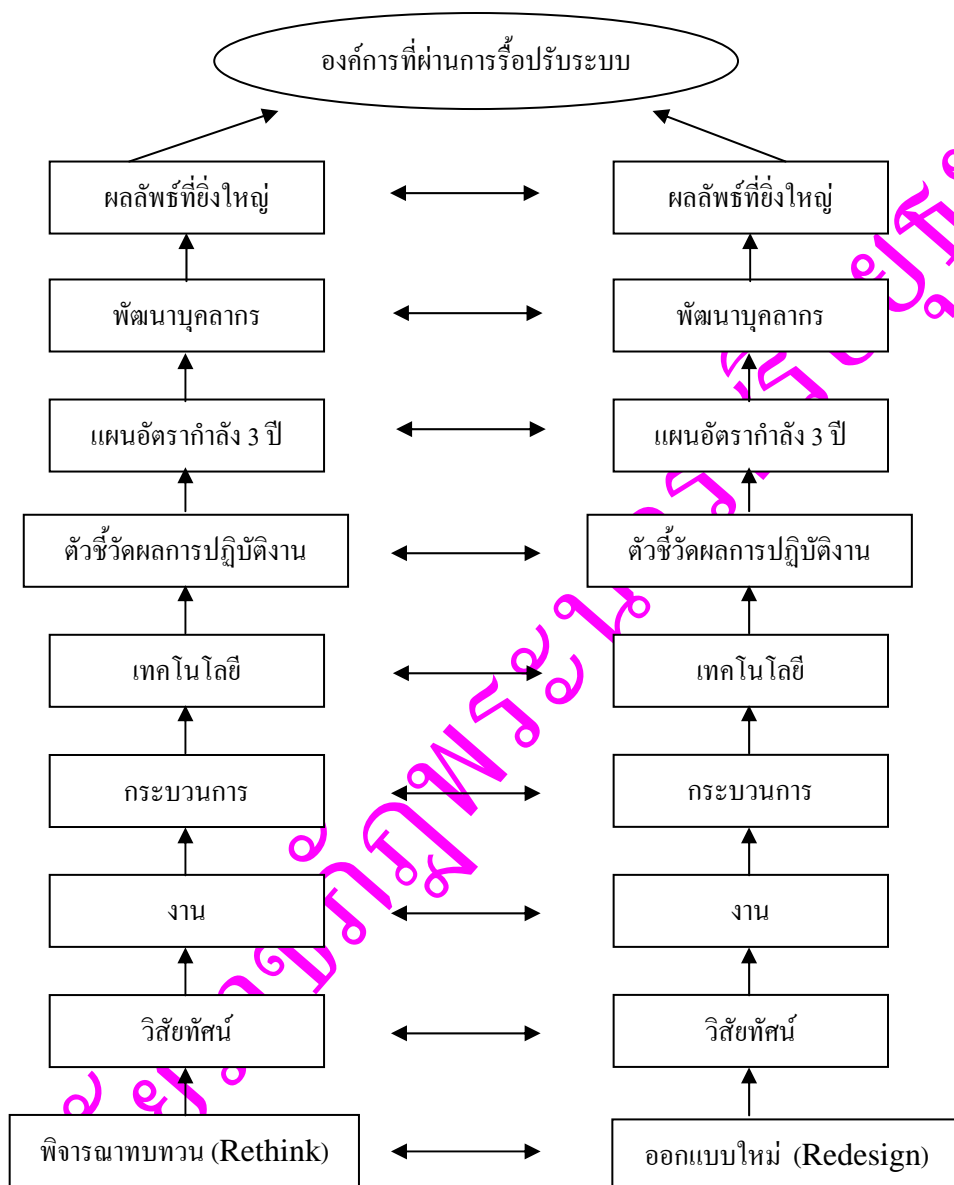
2.4.6 การจัดองค์กรใหม่ การปฏิรูประบบราชการส่งผลกระทบต่อการจัดองค์กรหรือการแบ่งส่วนราชการอย่างมาก ถึงแม้ว่าแฮมเมอร์ จะกล่าวว่า การรื้อปรับระบบไม่ใช่การปฏิรูปการจัดองค์กร แต่อย่างน้อยรื้อปรับระบบก็ส่งผลให้องค์กรแบนราบ จึงจำเป็นต้องพิจารณาทบทวนการจัดองค์กรเดิม และออกแบบการจัดองค์กรใหม่ในระบบราชการไทย “การจัดองค์กรใหม่” น่าจะใกล้เคียงกับคำว่า “การจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี” ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของรื้อปรับระบบกรมการศึกษานอกโรงเรียนจึงกำหนดให้การทำแผนอัตรากำลัง 3 ปีนั้น เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการไทย

2.4.7 การพัฒนาบุคลากร การปฏิรูประบบราชการ ในแต่ละขั้นตอนจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่นั้น จะต้องทบทวนการพัฒนาบุคลากรที่เคยดำเนินการในอดีตแล้วออกแบบให้การพัฒนาบุคลากรนั้น สามารถที่จะทำให้การรื้อปรับระบบประสบความสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่ได้

2.4.8 ผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่ เดิมการทำงานมักขาดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย จะต้อง ทบทวนและกำหนดใหม่ว่า หน่วยงานของเราต้องการเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคน และ การเปลี่ยนแปลงนั้นจะประสบความสำเร็จที่สูงยิ่งได้ ก็ด้วยการปฏิรูปหรือรื้อปรับระบบ องค์กรที่ผ่าน การรื้อปรับระบบแล้วจะต้องบรรลุเป้าหมายอย่างมโหฬารชนิดที่เรียกว่า การก้าวกระโดด ไม่ใช่การ ปรับปรุงเพียงเล็กน้อย แต่การรื้อปรับระบบจะนำมาซึ่งผลลัพธ์การปฏิบัติงานที่ยิ่งใหญ่

โดยภาพรวมการรื้อปรับระบบขององค์กรหรือระบบราชการไทยสามารถแสดงในรูปแบบของ แผนภูมิดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา



ภาพประกอบ 3 ขั้นตอนในการปรับเปลี่ยนระบบราชการไทย

ที่มา : รุ่ง แก้วแดง (2540 ข :23)

นอกจากนี้ ดนัย เทียนพุฒิ (2540 : 82) ยังได้กล่าวถึงการปรับเปลี่ยนงานว่า เมื่อมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่ หรือขั้นตอนการดำเนินการใหม่ การจัดการโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนที่จำเป็นต้องมีรูปแบบการจัดการที่สามารถรองรับได้ทั้งโครงสร้างองค์กรที่มีลักษณะแบนราบ และรองรับกระบวนการทำงานสั้น ดังนั้นรูปแบบการ

จัดการที่สอดคล้องกลมกลืนใน สอง ประการดังกล่าวข้างต้น จะมีรูปแบบหนึ่งที่ว่า “การจัดการแบบการสั่งตนเอง” ซึ่งถือว่าเป็นรูปแบบที่สามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วน รุ่ง แก้วแดง และ วัชรินทร์ สมิตคุปต์ (สภาวะเดือน ปธนสมิทธิ. 2540 : 12-13) ได้กล่าวถึงแนวทางในการรื้อปรับระบบ ว่าประกอบด้วย กระบวนการ ที่สำคัญ 4 ประการซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. การพิจารณาทบทวนใหม่ (Re-think)

เป็นการนำกระบวนการทำงานกลับมาพิจารณาทบทวนการปฏิบัติงานใหม่ ซึ่งมีขั้นตอนพอสรุปได้ดังนี้คือ (รุ่ง แก้วแดง. 2540 ก : 201-245)

##### 1.1 การทบทวนภารกิจของส่วนราชการซึ่งควรจะดำเนินการในสองวิธีการดังนี้

1.1.1 วิธีรื้อระบบใหม่ สามารถดำเนินการโดยสภาพเดิมของส่วนราชการเสียก่อน แล้วจึงเริ่มสร้างภารกิจขององค์กรใหม่ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ คือการกำหนดภาพหรือจินตนาการแห่งอนาคต โดยร่วมกันหลายคน

1.1.2 วิธียึดภารกิจเดิม คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดภารกิจโดยยึดงานหลักที่มีอยู่เดิม แล้วกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับงานที่ทำอยู่ปัจจุบัน หรือปรับบ้างเล็กน้อย การดำเนินการวิธีนี้จะได้วิสัยทัศน์และภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมไม่มาก

1.2 การตัดงานที่ไม่สอดคล้องกับภารกิจใหม่ ระบบราชการไทยมีกรมและกองส่วนใหญ่ที่ก่อตั้งมาเป็นระยะยาวนาน ลักษณะการขยายตัวเป็นลักษณะค่อยๆขยายและไร้ทิศทาง กรมที่ตั้งมานาน จะมีงานที่เพิ่มมาภายหลังซึ่งไม่สอดคล้องกับภารกิจหลักของส่วนราชการ ทำให้เกิดปัญหา และบ่อยครั้งที่ผู้บริหารบางยุคบางสมัยมักจะเพิ่มภารกิจอื่นเข้ามาทำให้ภารกิจขององค์กรไม่ค่อยชัดเจน ดังนั้น จึงควรมีการทบทวนภารกิจที่ทำอยู่โดยสม่ำเสมอ งานที่เป็นภารกิจหลักก็ทำต่อไปงานใดที่ไม่จำเป็นต้องทำควรยกเลิกไปจะทำให้ประหยัดทั้งกำลังคน เวลา และงบประมาณ

1.3 การดำเนินงานหลักขององค์กร การที่จะปฏิรูประบบราชการให้ได้ดีจำเป็นต้องใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดงานหลักขององค์กรขึ้นมาให้ได้ ซึ่งปกติจะวิเคราะห์จากวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ส่วนราชการที่สามารถดำเนินการในเรื่องนี้ได้ 2 รูปแบบคือ ศึกษาจากเอกสารหรือตำราที่ว่าด้วยการวิเคราะห์งาน หรือเชิญวิทยากรที่มีความรู้และประสบการณ์จากหน่วยงานอื่นมาบรรยายให้ทีมงานเกิดความเข้าใจ ใช้เป็นเครื่องมือ และเป็นแนวทางในการวิเคราะห์งาน โดยการวิเคราะห์งานสามารถวิเคราะห์ได้ 2 ลักษณะ คือ งานที่เป็นเนื้อหา หรือเป็นตัวศาสตร์ที่จะนำมาใช้ และกระบวนการในการปฏิบัติงาน

1.4 การจ้างเอกชนทำ วิธีการปฏิรูปราชการด้วยการให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วม ในลักษณะการจ้างทำงาน อาจเป็นการจ้างทั้งหมด หรือให้สัมปทาน หรือการดำเนินการร่วมกัน เช่น การรักษาความสะอาดอาคารสถานที่ การจัดทำหนังสือและวารสาร การผลิตสื่อการเรียน การจัดนิทรรศการขนาดใหญ่ ฯลฯ

1.5 การทำงานร่วมกับสถาบันอุดมศึกษา ปัจจุบันประเทศไทยมีสถาบัน อุดมศึกษาจำนวนมาก งานที่สามารถดำเนินการร่วมกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัยได้เป็นอย่างดี เช่น การพัฒนานโยบาย การศึกษาวิจัย การฝึกอบรมบุคลากร

1.6 การทำงานร่วมกับเอกชนและอาสาสมัครเอกชน ส่วนราชการ สามารถ วิเคราะห์งานที่เห็นว่ามีคุณสมบัติคล้อยกับวัตถุประสงค์ และความสามารถขององค์กรเอกชน ก็มอบหมายให้เอกชนทำได้โดยการอุดหนุนหรือจ้างลักษณะเดียวกับเอกชนได้

1.7 การมอบอำนาจ การลดงานขององค์กรที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการปฏิรูป ระบบราชการ คือ การมอบอำนาจเพราะระบบราชการส่วนใหญ่มักเป็นระบบการรวมอำนาจเข้าสู่ ศูนย์กลาง ทำให้สายบังคับบัญชาของระบบราชการยาวมาก ดังนั้นจึงควรมีการกระจายอำนาจลง ไปสู่ระดับล่างหรือมอบอำนาจก็ได้ ซึ่งจะได้ประโยชน์ในแง่ของงานที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพและ ลดขั้นตอนต่าง ๆ ได้มาก

1.8 การกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนราชการจะต้องวิเคราะห์ ว่างานใดที่ไม่ต้องใช้วิชาการมากนัก ไม่ต้องใช้เทคนิควิธีการ สามารถมอบให้องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นระดับต่างๆ รับผิดชอบได้แต่ทั้งนี้ต้องมีระบบการตรวจสอบ เพราะการมอบภาระ งานที่มากไปให้ นั้น หากการปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่มีบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจ อาจทำให้เกิดความเสียหายได้

## 2. การออกแบบกระบวนการใหม่ (Re-design)

การออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ เพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบันถือว่าเป็น ขั้นตอนที่สำคัญยิ่งในการริเริ่มขึ้นเพราะประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความพึงพอใจของ ผู้รับบริการและคุณภาพของการบริการ (รุ่ง แก้วแดง, 2540ก : 248-257) สรุปได้ดังนี้ คือ การ ปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงาน โดยการศึกษาเส้นทางของงานแต่ละงานโดยละเอียด การ เขียนแผนภูมิทางเดินของงาน เพื่อความสะดวกในการศึกษาและการวิเคราะห์งาน ว่าขั้นตอนใดที่มี ความซ้ำซ้อนที่ตัดขั้นตอนของงานนั้นออกไป ออกแบบกระบวนการใหม่ การดำเนินงานแต่ละ ขั้นตอนที่ถูกตัดออกไปมีผลกระทบกับการดำเนินการอย่างไรบ้าง โดยเฉพาะในเรื่องความถูกต้อง การฝึกอบรมเมื่อมีการปรับปรุงกระบวนการใหม่ ประชุมชี้แจงให้บุคลากรได้เข้าใจใน กระบวนการใหม่ ทดลองใช้กระบวนการทำงานใหม่โดยคณะทำงาน และมีการนิเทศอย่างใกล้ชิด



ปรับปรุงแก้ไขหลังจากที่มีการทดลองใช้ หากพบว่ามีข้อบกพร่องควรปรับปรุงแก้ไข (วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2539ก : 86-87)

### 3. การจัดหาอุปกรณ์ใหม่ (Re-tool)

รุ่ง แก้วแดง (2540ก : 258-265) ได้กล่าวถึง การจัดหาอุปกรณ์ใหม่ สรุปได้ว่า ปัจจุบันเทคโนโลยีต่างๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิรูปกระบวนการทำงานได้พัฒนาไปมาก การที่จะนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิรูปกระบวนการทำงานต้องคำนึงถึงภารกิจหลัก ว่าสมการที่จะนำเทคโนโลยีอะไรมาใช้ และวิเคราะห์ว่าเทคโนโลยีที่ใช้อยู่มีอะไรบ้าง และควรจัดหาอะไรมาเพิ่ม เพื่อให้กระบวนการทำงาน สะดวกรวดเร็วและถูกต้อง

อัลเลสซี และ โทรลลิป (Alessi and Trollip) (กิดานันท์ มลิทอง. 2535 : 185) ได้อธิบายถึงการนำเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารได้ 2 ด้าน คือ

1. ในด้านของผู้บริหารสถาบันการศึกษา คอมพิวเตอร์สามารถช่วยผู้บริหารสถาบันศึกษาในการทำงานด้านต่างๆ เช่น การบัญชี การเก็บบันทึกข้อมูล และการควบคุมทรัพย์สินของสถานบันการศึกษา เป็นต้น

2. ในด้านการบริหารงานของครูผู้สอน สามารถช่วยให้ครูสะดวกในการเขียนรายงาน การเตรียมโน้ตย่อบทเรียน การเตรียมแบบทดสอบ การคิดคำนวณ การตรวจ การรวบรวมคะแนน และงานด้านเอกสารซึ่งจะช่วยให้การทำงานเหล่านี้เป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็วและถูกต้อง

กฤษมันต์ วัฒนาณรงค์ (2536 : 3) กล่าวถึงอิทธิพลของเทคโนโลยีทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับการศึกษา สรุปได้ 3 ประการ คือ

1. เทคโนโลยีทำให้มนุษย์มีการเปลี่ยนแปลงสภาพความเป็นอยู่ วิถีชีวิตและอาชีพ ในทางการศึกษา เทคโนโลยีได้เปลี่ยนบุคลิกลักษณะของผู้เรียน วิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของผู้เรียนรวมทั้งอาชีพที่ผู้เรียนเตรียมตัวเข้าสู่อาชีพนั้น ๆ

2. เทคโนโลยีทำให้มีการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีการ ในทางการศึกษาวิธีการเรียนการสอน การบริหาร และการจัดการมีการนำเอาวิธีการใหม่ๆ ซึ่งเป็นผลจากการพัฒนาทางเทคโนโลยี ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของปริมาณและคุณภาพอย่างสูงสุด ทั้งยังช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายอีกด้วย

3. เทคโนโลยีทำให้มีการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ของการเรียนรู้ การจัดประสบการณ์ หรือการสร้างสถานการณ์ในการเรียนการสอน ปัจจุบันเปลี่ยนไปตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยี

### 4. การอบรมพนักงานใหม่ (Re-train)

รุ่ง แก้วแดง (2540 ก : 282-291) ได้กล่าวถึง การอบรมพนักงานใหม่ว่า เป็นการปฏิรูปกระบวนการทำงานใหม่ จะต้องมีการฝึกอบรม สัมมนา ทำความเข้าใจ และพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานเป็นอย่างดีด้วยวิธีการอย่างหลากหลาย

ส่วน พันธ์ หันนาคินทร์ (2526 : 139-151) ได้เสนอ กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง 2 ประเภท และแต่ละประเภทมีกิจกรรมสำคัญ ๆ คือ 1) กิจกรรมที่บุคคลอาจทำตามลำพัง ได้แก่ การอ่าน หรือแสวงหาความรู้ด้วยวิธีอื่น การค้นคว้า หรือศึกษาทางด้านวิชาชีพ และการเขียนตำรา การหมุนเวียนตำแหน่ง การทดลองและการวิจัย การไปสังเกตการสอน หรือทำงานในโรงเรียนอื่น การเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน การลาหยุดเพื่อศึกษาต่อทั้งในและนอกประเทศ การติดตามความเจริญก้าวหน้าของตนเอง 2) กิจกรรมส่งเสริมครูประจำการที่จัดเป็นหมู่คณะ แบ่งได้ดังนี้ การประชุมครู การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การปรีกษางานก่อนเปิดโรงเรียน การจัดครูในรูปกิจกรรมต่างๆ การแจกข่าวสารของโรงเรียน

และ ภิญโญ สาทร (2519 : 186) ได้กำหนดการพัฒนาบุคลากรระหว่างปฏิบัติการไว้ 7 วิธี คือ 1) วิธีศึกษางานไปพร้อมๆกับการปฏิบัติงาน 2) ปฐมนิเทศ 3) วิธีทำงานในฐานะผู้ช่วยไปพลางๆ ก่อน 4) วิธีฝึกงานต่อจากการศึกษาภาคทฤษฎี 5) วิธีฝึกระยะสั้น 6) ให้ไปศึกษาในสถานศึกษาบางแห่งนอกเวลาทำงาน หรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับการศึกษา 7) วิธีให้ไปศึกษาใหม่ หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม

สรุป กระบวนการในการรื้อปรับระบบ ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 4 ประการ คือ การพิจารณาทบทวนใหม่ การออกแบบกระบวนการใหม่ การจัดหาอุปกรณ์ใหม่ การอบรมพนักงานใหม่

## 2.5 ขั้นตอนของการรื้อปรับระบบ

นักวิชาการหลายๆท่านได้กำหนดขั้นตอนของการรื้อปรับระบบ ไว้แตกต่างกันดังนี้ เศรษฐชัย ศรีวีระกุล (2537 : 46-55) ได้กล่าวถึงการดำเนินงานตามรูปแบบรื้อปรับระบบ ดังนี้ คือ 1) การทำความเข้าใจ โดยทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่อง สถานการณ์ทั่วไปตลอดจนเป้าหมายและทิศทางธุรกิจ ความเข้าใจในระบบรื้อปรับระบบ 2) การหาความต้องการของลูกค้า และการสร้างจรรยาบรรณ โดยศึกษาและดำเนินการ ความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า จรรยาบรรณใหม่ สร้างความมั่นใจในการทำรื้อปรับระบบ 3) การทำรื้อปรับระบบ มีการดำเนินการศึกษารูปแบบกระบวนการการทำงานเดิม และ จัดรูปแบบการกระบวนการการทำงานใหม่ 4) การดำเนินงานตามรูปแบบกระบวนการทำงานใหม่ โดยทำงานตามรูปแบบใหม่ และ จัดรูปแบบกระบวนการทำงานใหม่ให้มีประสิทธิภาพ

จุกา เทียนชัย (2535 : 31-36) ได้เสนอแนวคิดว่าการรื้อปรับระบบหรือการยกเครื่อง ภาควิชาปฏิบัติจะเริ่มต้นตามขั้นตอนดังนี้ ประชุมขุนพลหัวกระทิง ศึกษาข้อมูลอย่างละเอียด ให้ความรู้ กับทุกฝ่าย พร้อมลุยและปรับเปลี่ยน

นอกจากนี้ รุ่ง แก้วแดง (2538 : 150-168) ได้เสนอกระบวนการรื้อปรับระบบออกเป็น 4 ขั้นตอนใหญ่ดังนี้ 1) ขั้นระดมพล ได้แก่ สร้างรูปแบบของกระบวนการธุรกิจ แต่งตั้ง ผู้รับผิดชอบ เจ้าของคณะทำงานรื้อปรับระบบ กำหนดยุทธศาสตร์ กำหนดความสำคัญของ กระบวนการ 2) ขั้นการวิเคราะห์ ได้แก่ กำหนดขอบเขตและทิศทาง ศึกษาความต้องการของ ลูกค้า ศึกษากระบวนการปัจจุบัน หาจุดอ่อนของระบบปัจจุบัน กำหนดเป้าหมายของระบบใหม่ 3) ขั้นการออกแบบใหม่ ได้แก่ กำหนดความสำคัญของกระบวนการ ออกแบบใหม่ทั้งหมด พัฒนารายละเอียดของระบบใหม่ สร้างแบบเพื่อทดสอบ ทดสอบและดูผลการทดลอง 4) ขั้น นำไปใช้ ได้แก่ ทดลองนำไปใช้โดยนำร่อง เรียนรู้จากผลโครงการนำร่อง ปรับระบบธุรกิจ พัฒนาระบบสนับสนุนพื้นฐาน นำระบบใหม่ใช้ทั้งหมด

แฮมเมอร์ และ สแตนตัน (2539 : 68-84) ได้แบ่งขั้นตอนการรื้อปรับระบบทางธุรกิจ แบบ ไดนามิก 9 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การระบุโครงการที่เป็นไปได้ 2) การวิเคราะห์ ผลกระทบข้างต้น 3) การเลือกโครงการที่เร้าใจยิ่งขึ้นและกำหนดขอบข่าย 4) การวิเคราะห์ สารสนเทศบรรทัดฐานของกระบวนการธุรกิจและกระบวนการทำงาน 5) การกำหนดทางเลือก ของกระบวนการใหม่ หรือ การจำลองการเคลื่อนไหวการทำงาน 6) การประเมินต้นทุนและ ผลประโยชน์ที่เป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก 7) การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด 8) การนำทางเลือกที่ ได้รับเลือกแล้วไปปฏิบัติ 9) การทำแบบจำลองบรรทัดฐานของการวางตำแหน่งและสารสนเทศมี ความทันสมัย

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2539 : 131-153) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการรื้อปรับระบบไว้ 4 เฟส ซึ่งในแต่ละเฟสก็ได้แบ่งเป็นขั้นตอนย่อยๆซึ่งรวมกันทั้งสิ้นมี 9 ขั้นตอน ดังนี้ เฟสที่ 1 ขั้น การปลุกกระดม ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ระบุ “กระบวนการ” ที่จะเร้าใจยิ่งขึ้น 2) แต่งตั้ง “ทีมเร้าใจยิ่งขึ้น” 3) เปิดสัมมนาโฆษณา แนวความคิด เฟสที่ 2 ขั้นการวิเคราะห์และ วิจัย ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) วิเคราะห์และวินิจฉัยปัญหาในกระบวนการเดิม 2) กำหนดขอบเขตของกระบวนการ “จากข้อถึงง่าย” เฟสที่ 3 ขั้นการออกแบบใหม่ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ออกแบบกระบวนการใหม่ 2) สร้างระบบสนับสนุนสารสนเทศ และ เฟสที่ 4 ขั้นทำให้เป็นจริง ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ทดสอบและปรับแก้ 2) พัฒนาโครงสร้าง พื้นฐานด้านการบริหาร

เคอริด และ คณะ (Currid and others. 1994 : 30-35) ได้กำหนดขั้นตอนของการรีรูปร่างระบบไว้ 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นแรกเริ่ม เป็นขั้นตอนการวางโครงการ เริ่มต้นของการรีรูปร่างระบบ มีวัตถุประสงค์ดังนี้คือ ค้นหาความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงแล้วกำหนดเป็นแผนการปฏิบัติการ จัดตั้งคณะกรรมการหมุนเวียน คัดเลือกหัวหน้าโครงการ คัดเลือกคณะทำงาน กำหนดกระบวนการหลัก 2) ขั้นการวิเคราะห์ขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ คือ กำหนดกระบวนการใหม่ กำหนดขอบเขตของกระบวนการใหม่ กำหนดแผนของกระบวนการใหม่ กำหนดเป้าหมายสำหรับการออกแบบกระบวนการใหม่ 3) ขั้นทำลายกระบวนการเก่า ขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับ การตั้งคำถามว่าทำไมเราต้องสิ่งที่ทำอยู่ในปัจจุบันโดยทำการระดมสมอง ค้นหาความคิดใหม่ๆ แสดงรายละเอียดของกระบวนการใหม่ ตรวจสอบกระบวนการใหม่ว่าเหมาะสมกับระบบอื่นหรือไม่ สร้างต้นแบบของกระบวนการใหม่ขึ้น ทดสอบ กลั่นกรอง และทดสอบอีก 4) ขั้นการนำกระบวนการใหม่มาใช้ หลังจากทีกระบวนการใหม่ผ่านการทดสอบและได้รับความมั่นใจแล้ว ขั้นตอนสุดท้ายคือการนำกระบวนการใหม่นั้น ๆ มาใช้ขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์ คือ ยืนยันผลการทดสอบ ตัดสินใจเกี่ยวกับความจำเป็นของการนำกระบวนการใหม่มาปฏิบัติ จัดทำเอกสารแสดงผลตอบแทนหรือข้อดีของกระบวนการใหม่ หาผู้สนับสนุน ทำให้กระบวนการใหม่เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

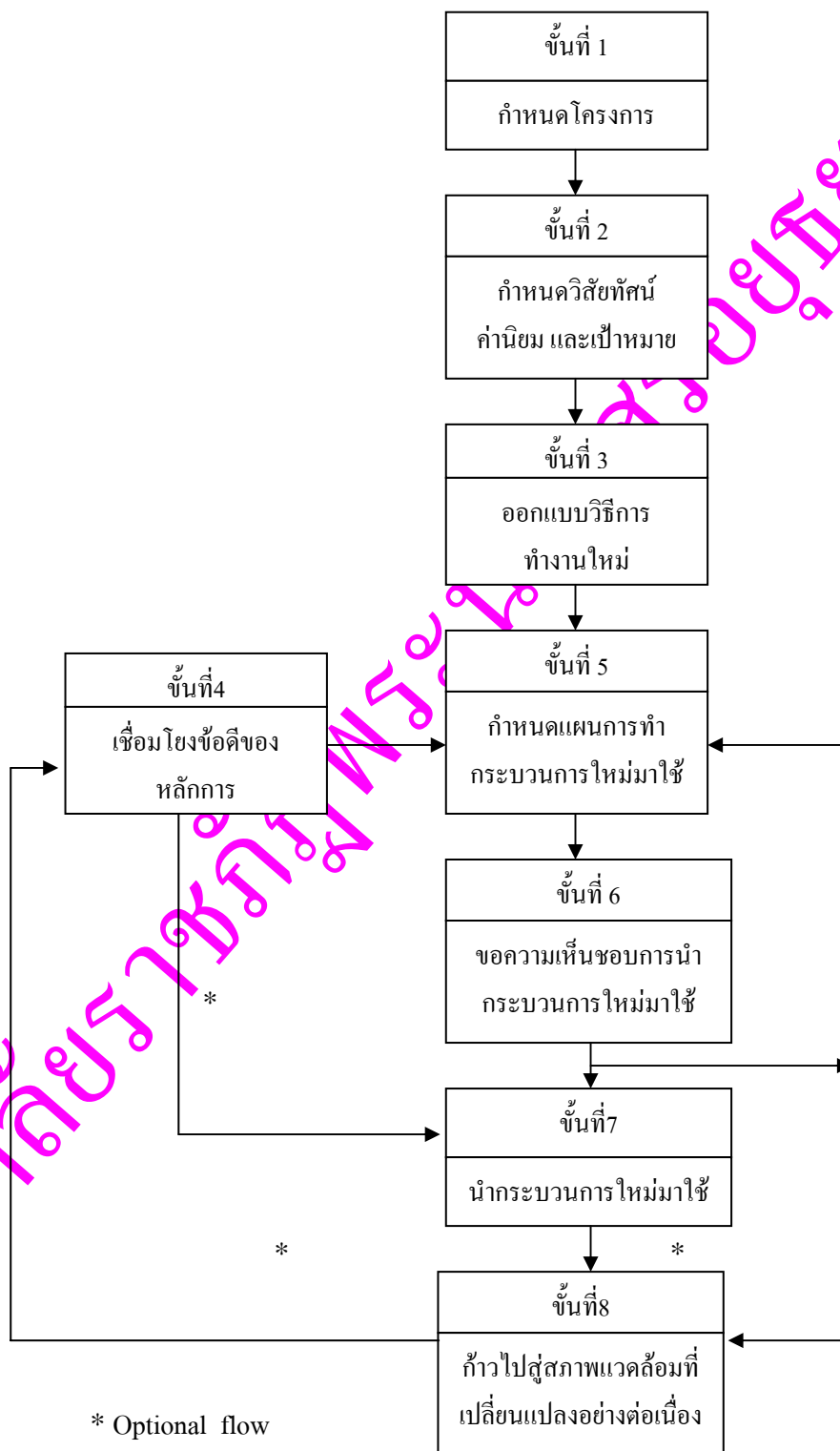


ภาพประกอบ 4 แสดงขั้นตอนของการรีรูปร่างระบบ ของ Currid และคณะ

ที่มา : Currid and others. 1994 : 30

แอนดริว และ สแตร์ริค (Andrews and Stalick. 1994 : 33) ได้กำหนดขั้นตอนของการ  
รีปรับระบบไว้ 8 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดโครงการ 2) กำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมาย  
3) ออกแบบวิธีการทำงานใหม่ 4) เชื่อมโยงข้อดีของหลักการ 5) กำหนดแผนการนำกระบวนการ  
ใหม่ไปใช้ 6) ขอความเห็นชอบการนำกระบวนการใหม่ไปใช้ 7) นำกระบวนการใหม่ไปใช้  
8) ก้าวไปสู่สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

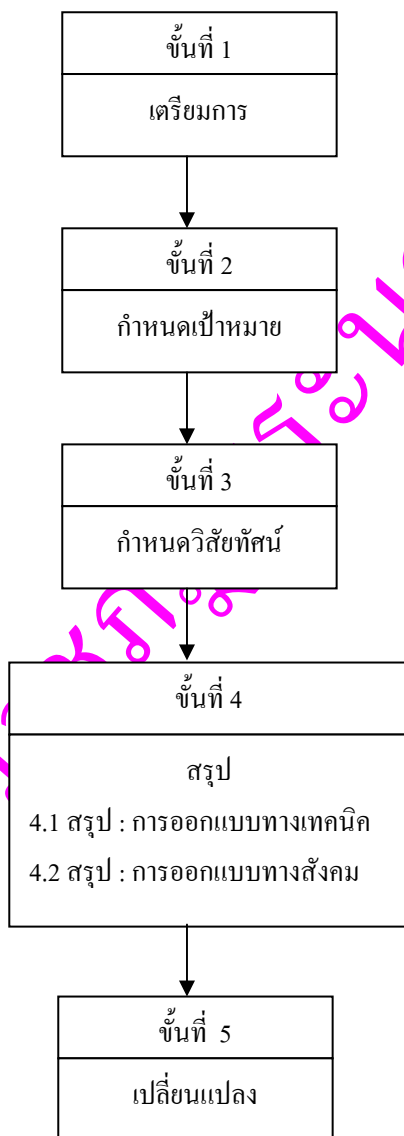
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา



ภาพประกอบ 5 แสดงขั้นตอนของการรื้อปรับระบบ ของ แอนดริว และ สแตร์ริค

ที่มา : Andrews and Stalick. 1994 : 129

ส่วน แมนกาแนล และ ไคลน์ (Manganelli and Klein. 1994 : 49) ได้กำหนดขั้นตอนของการรื้อปรับระบบ 5 ขั้นตอน ดังนี้ คือ ขั้นที่ 1 ขั้นเตรียมการ ขั้นที่ 2 ขั้นกำหนดเป้าหมาย ขั้นที่ 3 ขั้นกำหนดวิสัยทัศน์ ขั้นที่ 4 ขั้นสรุป แบ่งออกเป็น สรุป : การออกแบบทางเทคนิค และ สรุป : การออกแบบทางสังคม ขั้นที่ 5 ขั้นการเปลี่ยนแปลง



ภาพประกอบ 6 แสดงขั้นตอนของการรีเอ็นจิเนียริงของ แมนกาแนล และ ไคลน์

ที่มา : Manganelli and Klein. 1994 : 49

นอกจากนี้ แฮมเมอร์ และ แชมป์ (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2539 : 126-129) ไม่ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนวิธีดำเนินโครงการหรือปรับระบบ มากนัก เพียงแต่กล่าวอย่างกว้าง ๆ ถึงการจัดตั้งทีมหรือปรับระบบ การเตรียมพร้อมและการรณรงค์ ก่อนเริ่มโครงการเท่านั้น พร้อมกล่าวว่า “ไม่มีบริษัทใดที่มีกระบวนการทางธุรกิจเหมือนกับบริษัทอื่น จึงไม่มีสูตรสำเร็จในการบริหารโครงการหรือปรับระบบที่ใช้ได้สำหรับทุกบริษัท” โดยกำหนดขั้นตอนกว้างๆ ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 1 ขั้นตอนดำเนินโครงการหรือปรับระบบ

ขั้น	เรย์มอน แอล แมกกาแนลลี (Raymond L. Manganelli)	โดรีน ซี แอนดริว (Dorine C. Andrews)	แดเนียล ซี มอริส (Daniel C. Morris)
1	เตรียมพร้อม	กำหนดขอบเขตของโครงการ	ระบุโครงการที่เป็นไปได้
2	กำหนดกระบวนการ เป้าหมาย	สร้างวิสัยทัศน์, ประเมินค่า และ เป้าหมาย	การวิเคราะห์ผลกระทบข้างต้น
3	สร้างวิสัยทัศน์	ออกแบบกระบวนการและ ปฏิบัติงาน	การเลือกโครงการริเริ่มเชิงจริงและ กำหนดขอบข่าย
4	ออกแบบทางเทคนิค	พิสูจน์ว่าทำได้	การวิเคราะห์สารสนเทศบรรทัดฐาน ของกระบวนการธุรกิจและ กระบวนการทำงาน
5	ออกแบบทางสังคม	วางแผนการนำไปปฏิบัติ	การกำหนดทางเลือกของ กระบวนการใหม่ หรือ การจำลอง การเคลื่อนไหวการทำงาน
6	เปลี่ยนระบบ	ขอความเห็นชอบในการนำไป ปฏิบัติ	การประเมินต้นทุนและผลประโยชน์ ที่เป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก
7		นำสิ่งที่ออกแบบใหม่ไปปฏิบัติ จริง	การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด
8		แปลไปสู่การปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่อง	การนำทางเลือกที่ได้รับเลือกแล้วไป ปฏิบัติ
9			การทำแบบจำลองบรรทัดฐานของ การวางตำแหน่งและสารสนเทศที่มี ความทันสมัย

ที่มา : วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2539 : 129



ขั้นปลุกระดมความคิด    ขั้นวิเคราะห์และวินิจฉัย    ขั้นตอนออกแบบกระบวนการใหม่    ขั้นเปลี่ยนแปลง



ภาพประกอบ 7 แสดงขั้นตอนดำเนินโครงการรื้อปรับระบบ



ตาราง 2 (ต่อ)

แนวทางการประยุกต์ใช้ การปรับปรุงระบบกระบวนการทางธุรกิจ ในสถานศึกษา	รุ่ง แก้วแดง	จุฑา เทียนชัย	วิระพจน์ ถือประสิทธิ์สกุล	เสรมฐชัย ศรีวิระกุล	วิฑูรย์ ถิมะโชคดี	เคอิจิคุนและคณะ	เมณฑิราและสแตร์ริค	แมนกาแดงและไคลน์	รวม
2.1 วิเคราะห์และวินิจฉัยปัญหาใน กระบวนการเดิม วิเคราะห์ผลกระทบ วิเคราะห์สารสนเทศบรรทัดฐานของ กระบวนการธุรกิจและกระบวนการ ทำงาน			/	/	/				3
2.2 ศึกษาความต้องการของลูกค้า	/								1
2.3 ศึกษากระบวนการปัจจุบัน	/								1
2.4 หาจุดอ่อนของระบบปัจจุบัน	/								1
2.5 กำหนดเป้าหมายของระบบ	/								1
3. ขึ้นการออกแบบใหม่									
3.1 กำหนด Concept ของ กระบวนการ กำหนดกระบวนการใหม่ กำหนดขอบเขตของกระบวนการใหม่ กำหนดแผนของกระบวนการใหม่ กำหนดเป้าหมายสำหรับการออกแบบ กระบวนการใหม่ กำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมาย กำหนด ยุทธศาสตร์ กำหนดขอบเขตและทิศทาง	/		/			/		/	4
3.2 ออกแบบใหม่ทั้งหมด แสดงราย ละเอียดของกระบวนการใหม่	/	/	/	/			/		4
3.3 พัฒนารายละเอียดของระบบใหม่	/								1
3.4 สร้างแบบเพื่อทดสอบ	/				/	/			3
3.5 ทดสอบและดูผลการทดลอง	/		/			/			3
3.6 ยืนยันผลการทดสอบ						/			1

ตาราง 2 (ต่อ)

แนวทางการประยุกต์ใช้ การรื้อปรับระบบกระบวนการทางธุรกิจ ในสถานศึกษา	รุ่ง แก้วแดง	จุฑา เทียนชัย	วิระพจน์ ถ้อยประสิทธิ์สกุล	เสรมฐชัย ศรีวิระกุล	วิฑูรย์ สิมะโชคดี	เคอริจ และคณะ	แอนดริว และสแตร์ริค	แมนกาเนด และไคลน์	รวม
4. ขี่นนำไปใช้									
4.1 ให้ความรู้กับทุกฝ่าย		/							1
4.2 ทดลองนำไปใช้โดยนำร่อง	/					/			2
4.3 เรียนรู้จากผลโครงการนำร่อง	/								2
4.4 กำหนดแผนการนำกระบวนการ ใหม่ไปใช้							/		1
4.5 หาผู้สนับสนุน ขอความเห็นชอบ การนำกระบวนการใหม่ไปใช้						/	/		2
4.6 พัฒนาระบบสนับสนุนพื้นฐาน การทำแบบจำลองบรรทัดฐานของการวาง ตำแหน่งและสารสนเทศมีความทันสมัย	/		/		/				3
4.7 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการ บริหาร			/						1
4.8 นำระบบใหม่ใช้ทั้งหมด ปรับ ระบบธุรกิจ ทำงานตามรูปแบบใหม่	/	/		/			/		4
4.9 จัดรูปแบบกระบวนการทำงานใหม่ ให้มีประสิทธิภาพ				/					1
4.10 ก้าวไปสู่สภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง							/		1
4.11 ให้กระบวนการใหม่เป็นส่วน หนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร						/			1

จากตาราง 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาและสังเคราะห์ขั้นตอนการรื้อปรับระบบ พบว่ามีขั้นตอนการปฏิบัติที่คล้ายคลึงกัน และใกล้เคียงกันมีความแตกต่างเล็กน้อย โดยได้สังเคราะห์เป็นแนวทางการ

ประยุกต์ใช้การรื้อปรับระบบในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 มีทั้งหมด 4 ขั้นตอน ดังนี้คือ

1. ขั้นระดมความคิด หมายถึง การดำเนินการโดยศึกษารูปแบบกระบวนการทำงานให้เข้าใจ แต่งตั้งผู้รับผิดชอบ หรือเจ้าของคณะทำงานรื้อปรับระบบ และวางแผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน
2. ขั้นวิเคราะห์และวินิจฉัยการดำเนินงาน หมายถึง การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ไปจัดซื้อ เกื้อหนุนภาวะคุกคาม และผลการดำเนินงานของสถานศึกษาจากรายงานผลการประเมินตนเอง รายงานการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ตลอดจนความต้องการใช้ เทคโนโลยี อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ ของสถานศึกษา
3. ขั้นออกแบบการดำเนินการ หมายถึง การดำเนินการด้าน การกำหนดยุทธศาสตร์ การ ออกแบบใหม่ทั้งหมด พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการบริหาร สร้างแบบเพื่อทดสอบระบบใหม่ ทดสอบระบบใหม่ และดูผลการทดสอบ
4. ขั้นนำกระบวนการใหม่ไปใช้ หมายถึง วิธีการดำเนินงานโดยการ การให้ความรู้ใน วิธีการทำงานแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามรูปแบบกระบวนการทำงานใหม่ ทดลอง นำไปใช้โดยการนำร่อง วัดและประเมินผลโครงการนำร่อง วิเคราะห์ และปรับระบบการทำงาน กำหนด วางแผน การนำกระบวนการใหม่ไปใช้ โดยขอความเห็นชอบจากมติที่ประชุมในการนำกระบวนการใหม่ไปใช้ นำระบบใหม่ไปใช้ทั้งหมด การฝึกในขณะการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความชำนาญ อบรม พัฒนา ให้ความรู้ต่างๆ ที่ทันสมัย ฝึกให้คิดเชิงอุปมาน จัดรูปแบบกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกับสภาวะการณ์ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป วัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน พัฒนารูปแบบกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นเรื่อยๆ หลังจากได้มีการประเมินผล และ ทำให้กระบวนการใหม่เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

## 2.6 ประเภทกิจการที่อยู่ในข่ายควรทำการรื้อปรับระบบ

ในส่วน of ประเภทองค์กรที่ควรทำการรื้อปรับระบบนั้น แฮมเมอร์ และแฮมป์ ได้เสนอว่า ตามปัจจัยแวดล้อมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การที่องค์กรคิดการทำการรื้อปรับระบบ ต้องขึ้นกับผู้บริหาร ต้องมีความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ของผู้นำ และความจำเป็นขององค์กร โดยสรุป ลักษณะของกิจการที่สามารถนำแนวคิด การรื้อปรับระบบขององค์กรมาใช้มี 3 ประเภท (วรกร จันทายุทธ และ สุรสิทธิ์ วิทยารัฐ. 2537 : 59-60) ดังนี้ 1) องค์กรที่พบว่าตนเองตกอยู่ในที่นั่งลำบาก องค์กรเหล่านี้ไม่มีทางเลือกอื่น เช่น ดันทุนการผลิตสูงกว่าต้นทุนของคู่แข่ง ลูกค้านับเรื่อง การบริการที่ค้อยเป็นอย่างมาก หรือระบบการบริหารขาดประสิทธิภาพ องค์กรเหล่านี้เสมือน คนขับรถที่สิ้นหวัง ขับรถชนกำแพง แล้วได้รับบาดเจ็บ 2) องค์กรที่พบว่าตนเองไม่ตกอยู่ในที่นั่ง

ลำบาก แต่มองเห็นความลำบากที่กำลังมาถึง สภาพปัจจุบัน ผลประกอบการยังคงดีอยู่ แต่ในอนาคตคู่แข่งมีมากขึ้น ผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและรสนิยม หรือมีกฎระเบียบของภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมที่ตนอยู่ องค์กรเหล่านี้เปรียบเสมือนคนที่ขับรถเร็วแต่มองเห็นอุปสรรคหรือกำแพงอยู่ข้างหน้าจึงเตรียมตัวที่จะหลบหลีกอุปสรรค 3) องค์กรที่พบว่างานที่อยู่ในปัจจุบันและอนาคต ไม่มีปัญหา แต่ต้องการให้กิจการล้ำหน้าคู่แข่ง นั่นคือ พยายามสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งอยู่เสมอ องค์กรเหล่านี้พยายามจะละทิ้งวิธีการเก่าๆ และสร้างวิธีการใหม่ๆ เพื่อให้ผลงานที่ออกมาดีกว่าเก่า องค์กรเหล่านี้เปรียบเสมือน คนที่ขับรถในวันที่ท้องฟ้าแจ่มใส ไม่มีอุปสรรค แต่เนื่องจากมีเวลามากจึงหาทางสร้างอุปสรรคหรือกำแพงกั้นคนอื่น

## 2.7 บุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำหรือปรับระบบ

การทำหรือปรับระบบขององค์กร ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับในองค์กร โดยเฉพาะตัวผู้นำ ผู้บริหารทั้งหลาย อันเป็นตัวชี้ถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ในหนังสือรีเอ็นจีเนียร์ริ่ง เดอะ คอร์เปอร์เรชั่น ได้จำแนกบทบาทของผู้เกี่ยวข้องไว้ดังนี้ (ปริทธรณ์ พันธบุรุษย์, 2539 : 149-165)

2.7.1 ผู้นำ ผู้บริหารระดับสูงที่มีความเอาใจจริงเอาใจ และทุ่มเทให้กับความพยายามที่จะทำการปรับระบบมีหน้าที่ในการสื่อความหมาย กระทำเป็นตัวอย่างและจัดระบบต่างเพื่อตอกย้ำและสนับสนุนการปรับระบบ ผู้นำต้องต้องพยายามจูงใจ อธิบายถึงวิสัยทัศน์ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Vision statement) ว่าองค์กรในอนาคตเป็นอย่างไร

2.7.2 ผู้เป็นเจ้าของกระบวนการ ผู้จัดการอาวุโสขององค์กรจะรับผิดชอบกระบวนการเฉพาะอย่าง และผลของการปรับระบบขององค์กรนั้นๆ งานส่วนนี้เป็นการสร้างทีมงาน การที่จะแสดงบทบาทนี้ได้ต้องเป็นคนที่มีความศรัทธา เป็นที่เชื่อถือและเป็นที่เคารพของพนักงานพอสมควร

2.7.3 ทีมงานการปรับระบบขององค์กร จะประกอบด้วยกลุ่มคนประมาณ 5 – 10 คน ซึ่งจะทำหน้าที่ตรวจสอบกระบวนการของงานในปัจจุบัน ออกแบบ และดำเนินการกระบวนการใหม่ ทีมงานนี้ควรประกอบด้วยผู้ที่อยู่ในงานและมีอยู่นอกงาน ผู้ที่อยู่ในงานจะเป็นผู้ที่รู้ความเป็นมาของงาน มีความคิดในเชิงสร้างสรรค์ หรืออยู่ในหน่วยงานที่จะถูกรื้อปรับระบบ ในขณะที่ผู้ที่มีอยู่นอกงาน เช่นที่ปรึกษา หรือบุคคลที่มาจากหน่วยงานอื่น จะช่วยเสริมประสบการณ์ และแนวคิดที่แตกต่างออกไป มาประยุกต์ใช้กับกระบวนการทำงานนั้น ๆ

2.7.4 คณะกรรมการอำนวยการ ประกอบด้วยผู้นำเป็นประธานและผู้จัดการอาวุโส เป็นกรรมการ ซึ่งมีหน้าที่กลั่นกรองลำดับความสำคัญของโครงการปรับระบบต่างๆ การ

จัดสรรทรัพยากรทั้งแก้ไขความขัดแย้งและปัญหาอุปสรรคที่เกินกว่าขีดกำลังความสามารถของ  
เจ้าของกระบวนการจัดการได้

2.7.5 ผู้ประสานงานสูงสุด บุคคลนี้เป็นผู้ให้การสนับสนุนและให้คำปรึกษาผู้ที่เป็น  
เจ้าของกระบวนการ ประสานงานกิจกรรมการรื้อปรับระบบองค์กรทุกกิจกรรม และช่วยให้ผู้ที่เป็น  
เจ้าของกระบวนการ เกิดความเข้าใจและใช้เทคนิคในการรื้อปรับระบบองค์กรอย่างถูกต้อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 3 แสดงผู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำหรือปรับระบบ

ผู้นำ	เจ้าของกระบวนการ	ทีมงานหรือปรับระบบ	คณะกรรมการ อำนาจการ	ผู้ ประสานงาน สูงสุด
1. ต้องพยายามสื่อสารข้อความสัญญาณสัญลักษณ์หรือการกระทำเป็นตัวอย่างเป็นตัวอย่าง	1. รับผิดชอบกระบวนการใดกระบวนการหนึ่ง (ระดับ)	1. กลุ่มหลักออกแบบกระบวนการใหม่สู่ภาคปฏิบัติ 2. มีสมาชิกประมาณ 5-10 คน และประกอบด้วย 2.1 บุคลากรภายในองค์กรอยู่ในกระบวนการที่ถูก	ผู้นำเป็นประธานและระดับรองเป็นกรรมการทำหน้าที่ 1. กลั่นกรองลำดับ ความสำคัญของ	ผู้นำในการทำริเอ็นจิเนียริงทำหน้าที่ 1. สนับสนุนทุกกระบวนการ
2. จัดให้มีระบบต่างๆ อย่างเหมาะสม	ผู้จัดการอาวุโส 2. ดูแล กำกับ	ทักษะในการสื่อสารดี	ของ	2. ประสาน
3. ต้องชี้แจงเหตุผลและสร้างความเข้าใจโดย	และให้กำลังใจกับทีมงาน	2.2 บุคลากรภายนอกองค์กรให้ความช่วยเหลือเป็นครั้งคราว เสนอเทคนิคหรือวิธีการใหม่ๆ	โครงการริเอ็นจิเนียริง	การดำเนินงาน
3.1 สื่อให้เห็นภาพว่าองค์กรไม่มีทางเลือกอื่น		3. มีแนวคิดในการทำงาน	2. ตัดสินปัญหาที่ยากเกินความสามารถของเจ้าของ	ทุกโครงการ
3.2 สื่อให้เห็นภาพว่าองค์กรในอนาคตจะเป็นอย่างไร (แนวทางการดำเนินงาน วัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น)		3.2 คิดริเริ่มและได้แข่งกับข้อสมมติฐานเดิม โดยวิเคราะห์กฎระเบียบขั้นตอนการดำเนินงานและค่านิยมเก่าที่ครอบงำอยู่ 3.2 ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	ริเอ็นจิเนียริง	



## 2.8 หลักการในการปฏิบัติการการรื้อปรับระบบ

ในส่วนข้างต้น ไมเคิล แฮมเมอร์ และ เจมส์ แชมป์ (Michael Hammer and James Champy) ได้นำเสนอด้านแนวความคิดหลักการรื้อปรับระบบขององค์กรที่ให้น้ำหนักที่ความต้องการของลูกค้า ต้องการทำการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง และต้องสามารถวัดความสำเร็จหรือล้มเหลว นั้นได้ในส่วนที่นำเสนอหลักการปฏิบัติที่สำคัญต่อความสำเร็จของการรื้อปรับระบบดังนี้ (วรกร จันทายุช และ สุรสิทธิ์ วิทยารัฐ, 2537 : 70-77)

### 2.8.1 สร้างกลยุทธ์จากการทบทวนความคิดพื้นฐาน

กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นนั้นต้องมาจากพิจารณาว่า อยากรให้ธุรกิจของเราเป็นธุรกิจอะไรในอนาคต และมองหาวิธีที่สร้างผลกำไรจากธุรกิจนี้ การรื้อปรับระบบองค์กรเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการมีเพียงกลยุทธ์เท่านั้นที่จะบอกได้ว่า การรื้อปรับระบบองค์กรจะมีการปฏิบัติการในลักษณะเช่นใด

### 2.8.2 ต้องอาศัยการริเริ่มและนำโดยผู้บริหารระดับสูง

การรื้อปรับระบบองค์กร เป็นการทำงานร่วมระหว่างหลายหน่วยงานในองค์กร ซึ่งต้องมีการปรับปรุงขั้นตอนต่อเนื่องระหว่างแต่ละหน่วยงาน ดังนั้นผู้บริหารที่มีอำนาจเพียงพอ จะต้องดูแลกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ และเป็นผู้เชื่อมรอยต่อระหว่างหน่วยงาน

### 2.8.3 สร้างบรรยากาศของความเร่งด่วน

บางครั้งการรื้อปรับระบบองค์กร อาจไปไม่ถึงปลายทาง เพราะเหตุเรื่องของแรงกดดันด้านการเมืองภายในองค์กร ดังนั้นผู้นำจะต้องสร้างบรรยากาศให้ที่ทำงานมีความเร่งด่วนให้ทุกคนรู้สึกที่ต้องพยายามทำการรื้อปรับระบบให้สำเร็จ โดยเร็วผู้นำต้องผลักดันให้ต่อเนื่องสร้างบรรยากาศที่ดีให้กับหน่วยงานต่างๆ

### 2.8.4 ออกแบบกระบวนการจากภายนอก

จุดที่เป็นพลังสำคัญของการรื้อปรับระบบองค์กร ก็คือกระดาษเปล่า 1 ใบ ที่ใช้สำคัญเขียนขั้นตอนการทำงานใหม่ ก่อนที่จะเริ่มปรับปรุงนั้น ควรจะตั้งคำถามในลักษณะที่ว่า ลูกค้าต้องการที่จะติดต่อเราอย่างไร แทนที่จะถามในลักษณะเดิมที่ว่าเราอยากจะติดต่อเราอย่างไร นอกจากนี้ การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรจะต้องมีความสอดคล้องกัน โดยพนักงานแต่ละหน่วยงานตกลงร่วมกันแต่ไม่ได้หมายความว่าต้องพึ่งพิงกับลักษณะโครงสร้างองค์กรที่มีในปัจจุบัน นั่นคือจะต้องออกแบบจากมุมมองของลูกค้าก่อนแล้วจึงพิจารณาว่าเราจะทำงานกันอย่างไร

การออกแบบระบบงานจากภายนอกองค์กร เป็นปัจจัยที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ การที่เราจะหาความต้องการของลูกค้าได้จะต้องมีการสำรวจความต้องการของลูกค้าด้วยการวิจัย

หลายรูปแบบ นอกจากนี้ไม่จำเป็นต้องใช้เวลานานกับการศึกษาขั้นตอนต่างๆของงานที่มีในปัจจุบัน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าให้ทั้งระบบเก่าโดยเร็ว ระบบเก่าอาจนำไปสู่จุดที่สำคัญของงานแต่ละขั้นตอน

#### 2.8.5 ใช้ประโยชน์จากคณะที่ปรึกษา

บ่อยครั้งที่พบความจริงว่าที่ปรึกษาทางธุรกิจขององค์กรจะทำอะไรที่ผิดเพี้ยน ที่ปรึกษาเหล่านี้เข้ามาสำรวจและสัมภาษณ์พนักงาน วิเคราะห์จากตัวเลขนำเสนอข้อค้นพบต่างๆ ละเอียดการรายงานผล ฉะนั้นถ้าจะใช้ที่ปรึกษาให้มีประโยชน์มากที่สุด ผู้บริหารขององค์กรควรจะเข้าร่วมงานตั้งแต่ต้นจนจบ ตั้งแต่การออกแบบ เพื่อถ่ายทอดหลักการนี้ให้ถึงระดับล่าง

2.8.6 ผนวกกิจกรรมจากบนลงล่าง และกิจกรรมจากล่างขึ้น เข้าด้วยกันจึงจะดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ

### 2.9 ผลจากการทำหรือปรับระบบ

เมื่อองค์กรใดก็ตามดำเนินการหรือปรับระบบขององค์กรได้แล้ว ไมเคิล แฮมเมอร์ และ เจมส์ แคมป์ ได้สรุปไว้ว่าจะเกิดผลดีต่อองค์กร ดังนี้ ( Hammer and Champy. 1993 : 107-126)

2.9.1 หน่วยปฏิบัติงานจะเปลี่ยนจากฝ่ายตามสายงานต่าง ๆ มาเป็นทีมตามกระบวนการ (Process team) ที่จะรับผิดชอบปฏิบัติงานให้เสร็จสิ้นทั้งกระบวนการ ซึ่งอาจจะเป็นเพียงบุคคลหนึ่งบุคคลใด หรือ กลุ่มบุคคลที่อาจรวมกลุ่มกันอย่างถาวร หรือเป็นการเฉพาะกิจก็ได้ สุดแล้วแต่ลักษณะงานที่ดำเนินการ

2.9.2 ลักษณะงานเปลี่ยนจากรูปแบบที่เรียบง่าย เป็นกิจวัตรประจำวันไปสู่รูปแบบที่มีมิติที่หลากหลาย ซึ่งจะมีความซับซ้อนและท้าทายความสามารถ รวมทั้งสร้างความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีลักษณะเป็นผู้รอบรู้ทั่วไป เนื่องต้องปฏิบัติงานที่หลากหลายมากขึ้น

2.9.3 บทบาทของผู้ปฏิบัติงานจะเปลี่ยนจากเดิมที่ถูกควบคุม ให้ดำเนินงานตามกฎระเบียบไปสู่การให้อำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น อาทิเช่น เรื่องการกำหนดเงื่อนไขเวลาเสร็จงาน ระดับผลิตภาพและคุณภาพ เป็นต้น ดังนั้น ในการเลือกสรรบุคลากรขององค์กรจะต้องคำนึงถึงลักษณะบางประการเพิ่มเติมจากเกณฑ์ความรู้ความสามารถและทักษะ โดยเฉพาะการมีวินัยต่อตนเองและจิตใจใฝ่บริการ

2.9.4 บทบาทของฝ่ายจัดการจะต้องเปลี่ยนเป็นหัวหน้างาน มาเป็นผู้ฝึกสอน ที่คอยให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนให้ความแนะนำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ และการยกย่องชมเชยยินดีกับความสำเร็จของผู้อื่นจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างสูงสำหรับฝ่ายจัดการ

2.9.5 บทบาทของผู้บริหารระดับสูง จะเปลี่ยนจากผู้กำกับ การ มาเป็นผู้นำ ที่จะต้องคอยโน้มน้าวใจและตอกย้ำค่านิยมและความเชื่อที่เปลี่ยนไป ทั้งในแง่ของคำพูดและการกระทำ

2.9.6 โครงสร้างขององค์กรที่มีหลายลำดับชั้น จะเปลี่ยนเป็นแบบแบนราบ ทั้งนี้เพราะการตัดสินใจต่างๆจะสิ้นสุดในระดับผู้ปฏิบัติงาน

2.9.7 วัฒนธรรมองค์กรจะเปลี่ยนไปจากเดิม โดยจะมีการตอกย้ำค่านิยมและความเชื่อใหม่ว่าจะต้องทำงานเพื่อ “ลูกค้า” มากกว่า “เจ้านาย”

2.9.8 เกณฑ์การโยกย้ายก้าวหน้า ไปสู่งานใหม่ จะเป็นเรื่องของความสามารถ ไม่ใช่เรื่องผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัลตอบแทน

2.9.9 การเตรียมบุคลากรเพื่อปฏิบัติงาน จะเปลี่ยนจากการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะและความสามารถในการทำงาน ไปสู่การให้การศึกษา เพื่อสามารถทำความเข้าใจและคิดค้นได้ด้วยตนเอง

2.9.10 การวัดผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัลตอบแทน จะเปลี่ยนจากการใช้ฐานกิจกรรม ระดับตำแหน่งหรืออาวุโส มาเป็นฐานผลงานหรือมูลค่างาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 4 แสดงเปรียบเทียบขององค์กรเดิมกับองค์กรใหม่หลังจากการรื้อปรับระบบตามแนวคิด  
ของ ไมเคิล แฮมเมอร์ และ เจมส์ แชมป์ (Michael Hammer and James Champy)

องค์ประกอบระบบขององค์กร	ระบบองค์กรเดิม	ระบบองค์กรใหม่
กระบวนการ	ซับซ้อน	ง่าย
งาน	ง่าย	ซับซ้อน
ผู้ปฏิบัติ	ควบคุม	เสริมพลัง
โครงสร้างขององค์กร	สายบังคับบัญชา	คณะ
บุคลากร	คนงาน	มืออาชีพ
คำตอบแทน	ตามตำแหน่ง	การมีส่วนร่วม
การประเมิน	กิจกรรม	ผลของงาน
แกน	งาน	กระบวนการ
ผู้จัดการ	ผู้ควบคุม	ผู้สอน
ผู้บริหาร	ผู้ประเมิน	ผู้นำ
จุดเน้น	เจ้านาย	ลูกค้า
ค่านิยม	การป้องกัน	การผลิต

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2547 : 453

## 2.10 เทคนิคการจัดรูปแบบการทำรื้อปรับระบบ

นักวิชาการหลายท่านได้ประเมินผลจากการดำเนินงานทำรื้อปรับระบบในองค์กรต่างๆ เพื่อนำมาเป็นเทคนิคการจัดรูปแบบการทำรื้อปรับระบบ เพื่อป้องกันความผิดพลาดและความล้มเหลวในการดำเนินงาน (ศิริพงษ์ วิทยวิโรจน์. 2537ก : 67-106 ; เศรษฐชัย ศรีวิระกุล. 2537 : 44-46) ได้แก่ 1) ต้องมีผู้บริหารเป็นผู้นำและมีความเข้าใจในการทำริเอนิจเนียร์อย่างแท้จริง 2) ต้องพยายามหลีกเลี่ยงการทำรื้อปรับระบบในช่วงเวลาที่ประธานกรรมการบริหารใกล้เกษียณอายุ 3) ต้องจัดลำดับความสำคัญในการทำรื้อปรับระบบไว้ในลำดับสูงสุดขององค์กร 4) ต้องเป็นการทำรื้อปรับระบบที่แท้จริงไม่ใช่การแก้ไขปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานเท่านั้น 5) ต้องเป็นการทำรื้อปรับระบบแบบจากบนลงล่าง ซึ่งผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดนโยบายไว้ อย่างชัดเจน 6) ต้องมอบหมายให้ผู้ที่เข้าใจอย่างถ่องแท้เป็นผู้ดำเนินการทำรื้อปรับระบบ 7) ต้องใช้ความรู้ความสามารถเพื่อให้เกิดความสำเร็จไม่ใช่โชคกลาง 8) ต้องจัดสรรทรัพยากรตลอดจน เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ให้พร้อมสำหรับการรื้อปรับระบบ 9) ต้องละทิ้งแนวคิดในการทำงานเดิม

ทุกอย่าง ยกเว้นแนวความคิดของการรื้อปรับระบบ ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการจัดรูปแบบการทำงาน การจัดองค์กร ระบบบริหาร 10) ต้องละทิ้งทัศนคติและค่านิยมเดิมสร้างทัศนคติและค่านิยมใหม่ที่ใช้กระบวนการทำงานใหม่ 11) ต้องไม่ให้ทัศนคติหรือจารีตในการบริหารแบบเดิมเป็นอุปสรรคในการรื้อปรับระบบ 12) ต้องไม่เป็นกระบวนการทางธุรกิจที่ยากเกินไป 13) ต้องไม่จำกัดขอบเขตการรื้อปรับระบบ และปัญหาที่มีเพราะจะทำให้การจำกัดความคิด 14) ต้องตั้งใจที่แก้ปัญหาทุกประเภทไม่จำกัด 15) ต้องมีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการทำงานให้บรรลุตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ 16) ต้องเป็นการรื้อปรับระบบแบบค่อยเป็นค่อยไป มีความเข้าใจ 17) ต้องทำแล้วมีผลให้พนักงานทุกคนมีความสุขในการทำงาน 18) ต้องไม่ทอดทิ้งหรือเลิกกลางคันหรือหมดความพยายาม 19) ต้องแยกการรื้อปรับระบบออกจากการปรับปรุงงาน

### 2.11 ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยในการรื้อปรับระบบ

แฮมเมอร์ กล่าวว่า “ถ้าท่านรู้ว่าท่านกำลังเป็นอะไร ย่อมมีเหตุผลที่จะคาดหวังว่าท่านจะประสบความสำเร็จบนถนนแห่งการ รื้อปรับระบบ” (แฮมเมอร์ และสแตนตัน. 2539 : 17-45) ซึ่งข้อผิดพลาดที่เกิดบ่อยและทำให้การรื้อปรับระบบล้มเหลว 10 ประการ ดังนี้

- 2.11.1 ไม่ได้ทำรื้อปรับระบบ แต่บอกว่าท่านทำอยู่
- 2.11.2 ไม่ได้เน้นที่กระบวนการ
- 2.11.3 ใช้เวลานานมากในการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน
- 2.11.4 ดำเนินการโดยปราศจากความเป็นผู้นำ ทางการบริหารที่เข้มแข็งพอ
- 2.11.5 มีความกลัวในการออกแบบกระบวนการใหม่
- 2.11.6 ดำเนินการ โดยตรงจากการออกแบบแนวทางการปฏิบัติจริงเลย
- 2.11.7 ทำรื้อปรับระบบอย่างซ้ำๆ
- 2.11.8 ละเลยการพิจารณาบางแง่มุมขององค์กร
- 2.11.9 ใช้รูปแบบการนำไปปฏิบัติแบบเดิมๆ
- 2.11.10 มองข้ามความรู้สึกกังวล ของบุคคลในองค์กร

การรื้อปรับระบบแม้จะเป็นหลักการบริหารงานใหม่ในปัจจุบัน แต่วิธีการทำไม่ใช่ของใหม่ เพราะมีปรากฏอยู่ในกฎหมายว่าด้วยโรงงาน และระเบียบของทางราชการ ของหน่วยงานต่างๆ ในรูปแบบของ “การลดขั้นตอนการดำเนินงาน, การกำจัดความซ้ำซ้อน, การปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพ” เป็นต้น โดยไม่ได้เรียกกันว่าการรื้อปรับระบบเท่านั้นเอง ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของรื้อปรับระบบ ในระบบราชการไม่ใช่จะเป็นไปไม่ได้ การเริ่มต้นบนพื้นฐานความเข้าใจในปรัชญาและวิธีการทำของ “การรื้อปรับระบบ” อย่างถูกต้องจึงเป็นเรื่องที่

สำคัญยิ่งเพื่อให้เกิดทิศทางและการประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ การปรับเปลี่ยนแบบยกเครื่อง หรือรื้อระบบส่วนแต่อยู่ภายใต้หลักการของ การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้นวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลของระบบราชการที่เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบจึงเป็นเรื่องสำคัญ แต่ที่สำคัญอย่างยิ่งคือจิตสำนึกแห่ง “รื้อปรับระบบ” ควรจะต้องปลูกฝังยึดมั่นให้ยั่งยืน และสามารถนำไปปฏิบัติให้เห็นผลจริงจังกต่อไป

### 3. แนวทางการประยุกต์ใช้การรื้อปรับระบบกระบวนการทางธุรกิจมาใช้ในสถานศึกษา

#### 3.1 ความหมายของแนวทางการประยุกต์ใช้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน. 2546 : 599) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แนวทาง หมายถึง ทางปฏิบัติซึ่งวางไว้เป็นแนว

และ เทพ ไทยธานี (2548 : 13) กล่าวไว้ว่า แนวทางหมายถึง วิธีที่ใช้ยึดถือเป็นแบบอย่างในการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ผู้เสนอได้ศึกษาหรือพัฒนาขึ้น เพื่อนำไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จ ในการปฏิบัติหรือการดำเนินการต่อไป

เนื่องจากความหมายของแนวทางมีผู้กล่าวไว้ค่อนข้างน้อย แต่มีคำที่มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่าแนวทางคือรูปแบบซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

กรรณิกา เจิมเทียนชัย (2538 : 82) กล่าวไว้ว่ารูปแบบหมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นเพื่อแสดง หรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจง่ายขึ้น หรืออาจใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง

ส่วน กู๊ด (Good, 1973 : 191) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบไว้ว่า เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เป็นแผนภูมิซึ่งเป็นตัวแบบของสิ่งหนึ่ง เป็นหลักการหรือแนวคิดและเป็นชุดปัจจัย หรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน. 2546 : 664) ได้ให้ความหมาย ประยุกต์ ไว้ว่า การนำความรู้ในวิทยาการต่างๆ มาปรับใช้ให้เป็นประโยชน์

สรุป แนวทางการประยุกต์ใช้ หมายถึง การนำความรู้ในวิธีที่ใช้ยึดถือเป็นแบบอย่างในการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ผู้เสนอได้ศึกษา หรือพัฒนาขึ้น เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งให้เกิดผลสำเร็จ ในการปฏิบัติหรือการดำเนินการมาปรับใช้ให้เป็นประโยชน์

### 3.3 แนวทางมีหลักการกว้าง ๆ 4 ประการดังนี้

3.2.1 แนวทางควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปร มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามทั้งสองอย่างก็มีความสำคัญเหมือนกันในงานวิจัย

3.2.2 แนวทางควรเป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้แนวทางได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3.2.3 แนวทางควรระบุหรือชี้ให้เห็นกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่กำลังศึกษา

3.2.4 แนวทางควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่กำลังศึกษาด้วย

### 3.3 คุณลักษณะที่ดีของแนวทางการประยุกต์ใช้

1. เป็นไปตามหลักวิชาในเรื่องแนวปฏิบัติในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงองค์กร พฤติกรรมของคนในองค์กรในด้าน การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนของความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีมและการคิดเชิงระบบ เพื่อนำไปสู่การศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้การรื้อปรับระบบกระบวนการทางธุรกิจมาใช้ในสถานศึกษาที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้

2. มีความเหมาะสมในเรื่องแนวทางการประยุกต์ใช้การรื้อปรับระบบกระบวนการทางธุรกิจมาใช้ในสถานศึกษา ที่มีความเหมาะสมในการปฏิบัติจริงภายใต้บริบทในด้านเศรษฐกิจ สังคม ศาสนาและวัฒนธรรมของโรงเรียน

3. มีความเป็นไปได้ในเรื่องแนวทางการประยุกต์ใช้การรื้อปรับระบบกระบวนการทางธุรกิจมาใช้ในสถานศึกษา ที่มีความเป็นไปได้ ในการปฏิบัติจริงภายใต้บริบทของโรงเรียน (ปรีชา กองจินดา, 2549 : 5-6)

## 4. สภาพและปัญหาที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาพระนครศรีอยุธยา

4.1 สภาพการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 238 โรง จำนวนข้าราชการครู จำนวน 4,055 คน นักเรียนในความรับผิดชอบ จำนวน 83,250 คน มีความมุ่งมั่นจะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ตามนโยบาย ยุทธศาสตร์ ของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดทิศทาง และแนวทางการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. 2550 : 4-5)

#### 4.1.1 วิสัยทัศน์

ประชากรในวัยเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพมาตรฐานสากล เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข มีความรักและภาคภูมิใจในความเป็นอยุธยา ภายใต้การจัดการเรียนรู้ที่ดีเยี่ยม มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ และชุมชนร่วมรับผิดชอบ

#### 4.1.2 พันธกิจ

4.1.2.1 จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับประชากรในวัยเรียนอย่างทั่วถึง รวมทั้งผู้ยากไร้ ขาดแคลน ค้อยโอกาส พิการ

4.1.2.2 จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ผู้เรียนมีคุณภาพได้มาตรฐานสากล เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข มีความรักและภาคภูมิใจในความเป็นอยุธยา

4.1.2.3 ยกระดับคุณภาพการศึกษาและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ

4.1.2.4 ปฏิรูปการศึกษาโดยยึดคุณธรรมนำความรู้ ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ความเสมอภาค สันติวิธี วิถีประชาธิปไตย

4.1.2.5 พัฒนาระบบการบริหารจัดการ ทุกด้านให้มีประสิทธิภาพ

4.1.2.6 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน ภาคเอกชน และท้องถิ่นในการจัดการศึกษา

#### 4.1.3 เป้าประสงค์

4.1.3.1 ประชากรวัยเรียนได้รับการ การศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างสม่ำเสมออย่างทั่วถึง มีคุณภาพ เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข มีความรักและภาคภูมิใจในความเป็นอยุธยา

4.1.3.2 ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและสมรรถนะทางการเรียนสูงขึ้น

4.1.3.3 สถานศึกษาจัดการศึกษา โดยยึดหลักคุณธรรมนำความรู้ ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ความเสมอภาค สันติวิธี วิถีประชาธิปไตย

4.1.3.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา มีความเข้มแข็ง และมีระบบการบริหารจัดการศึกษา ที่มีประสิทธิภาพ

4.1.3.5 ชุมชน ภาคเอกชน ท้องถิ่น มีส่วนร่วมในการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาในทุกระดับ

#### 4.1.4 ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

4.1.4.1 เร่งรัดการปฏิรูปการศึกษา โดยยึดหลักคุณธรรมนำความรู้ ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ความเสมอภาค สันติวิธี วิถีประชาธิปไตย



4.1.4.2 สร้างความเสมอภาคและเพิ่มโอกาสให้ ประชากรวัยเรียนได้การศึกษา  
ขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง

4.1.4.3 ยกระดับคุณภาพการศึกษาและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ

4.1.4.4 พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา  
สถานศึกษา มีความเข้มแข็ง และมีระบบการบริหารจัดการศึกษา ที่มีประสิทธิภาพ

4.1.4.5 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน ภาคเอกชน ท้องถิ่น มีส่วนร่วม  
ในการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาในทุกระดับ

## 4.2 สภาพการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 208 โรงเรียน จำนวนข้าราชการครู จำนวน 2,465 คน นักเรียนในความรับผิดชอบ จำนวน 52,971 คน (ข้อมูล ณ 10 มิถุนายน พ.ศ. 2550) มีความมุ่งมั่นจะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ตามนโยบาย ยุทธศาสตร์ ของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดทิศทาง และแนวทางการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2. 2550 : 95 )

### 4.2.1 วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 มุ่งมั่นให้ประชากรในวัยเรียน ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ ยึดมั่นในความเป็นไทย ภูมิใจในท้องถิ่นตน อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล

### 4.2.2 พันธกิจ

4.2.2.1 จัดส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาปฐมวัยและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่ประชากรวัยเรียนอย่างทั่วถึง และเสมอภาค โดยให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

4.2.2.2 เสริมสร้างความเข้มแข็ง ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการจัดการแข่งขัน

4.2.2.3 พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน

### 4.2.3 ภาพสำเร็จในอนาคต

4.2.3.1 นักเรียนเป็นคนดี สุขภาพแข็งแรง มีความสุข และมีความเก่ง

4.2.3.2 ครูเป็นคนดี มีความรู้ มีทักษะและปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2.3.3 ลูกจ้างเป็นคนดี และปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ทำงานคุ้มค่า คำนึงถึงประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพ

4.2.3.4 ผู้บริหารเป็นคนดี มีภาวะความเป็นผู้นำ สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพทุกสภาวะ

4.2.4 ยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา

4.2.4.1 เสริมพลังขับเคลื่อนให้โรงเรียนมีระบบการบริหารจัดการที่ดี คล่องตัว มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้นักเรียนพัฒนาศักยภาพ มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของสังคม

4.2.4.2 พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงบูรณาการ ให้ผู้เรียนพัฒนาความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และทักษะการดำรงชีวิต ได้ตามศักยภาพ

4.2.4.3 เสริมสร้างศักยภาพบุคลากรทุกระดับ ให้มีทักษะวิชาชีพ สามารถจัดการกระบวนการเรียนรู้ และพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

4.2.4.4 เพิ่มสมรรถนะของโรงเรียนในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร เพื่อจัดการกระบวนการเรียนรู้ และบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

4.2.4.5 ระดมสรรพกำลังสร้างระบบเครือข่ายอุปถัมภ์ และผู้ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมพัฒนา

4.3 ปัญหาที่พบในการบริหารจัดการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาพระนครศรีอยุธยา

จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็น เรื่อง สภาพและปัญหาที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ ของสถานศึกษา ของ นายพิชัย ก้อนนาค รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 นายเชาวลิต คงคาดิษฐ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองไม้ซุง นางสาวสุนิษา คงสุวรรณ รองผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลพระนครศรีอยุธยา พบว่า สภาพปัญหาที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ สรุปได้ดังนี้คือ

1. วัฒนธรรมขององค์กร ไม่มีการเปลี่ยนแปลงสมาชิกในองค์กรขาดความกระตือรือร้น ที่จะพัฒนาการปฏิบัติงาน

2. ไม่เปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ ผู้บริหารยังคงใช้ระบบควบคุม ไม่กระจายอำนาจการตัดสินใจ ในองค์กรไม่เปิดโอกาสให้มีการตัดสินใจ ซักถาม เสนอแนะข้อคิดเห็น

3. ผู้นำองค์กรไม่มีความสามารถเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง รอคอยปัญหา และโทษคนอื่น รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดปัญหานั้น

4. ผู้นำองค์กรไม่สนใจใฝ่รู้ ขาดแรงใฝ่ดีในทางสร้างสรรค์ ไม่ยอมเรียนรู้จากผู้อื่น รวมทั้งพยายามปกป้องความคิดเห็นของตนเองโดยไม่พิจารณาแนวคิดของผู้อื่น

5. การสื่อสารภายในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการปิดกั้นข้อมูล การรับข้อมูลฝ่ายเดียว การพยายามสร้างหรือบิดเบือนข้อมูล เป็นต้น รวมทั้งการไม่มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารที่ดี ทำให้การตัดสินใจเกิดจากประสบการณ์มากกว่าการใช้ข้อมูล

6. บุคลากรสนใจในแต่เฉพาะงานของตน ไม่ให้ความสำคัญและไม่สนใจงานอื่น ทั้งๆ ที่หน่วยงานเกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กันในระบบองค์กร

7. ผู้บริหารมองไม่เห็นปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่ ไม่ว่าจะปัญหาภายใน เช่น ระบบงานที่ไม่ชัดเจน บรรยากาศการทำงานไม่โปร่งใส เป็นต้น หรือปัญหาภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของสังคมด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร การแข่งขันสูง การปรับตัวขององค์กรอื่น เป็นต้น

8. วัฒนธรรมการทำงานขององค์กรที่เน้นการจับผิดมากกว่าการให้ความไว้วางใจ

9. บรรยากาศการทำงานไม่ทำทหายความรู้ ความสามารถของบุคลากร

10. ผู้บริหารไม่เรียนรู้ ให้มีการพัฒนาเฉพาะบุคลากรระดับล่างเท่านั้น

11. ไม่มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นในองค์กร

12. ไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาความสามารถของบุคลากร

13. ไม่มีระบบงาน และกลไกที่เป็นมาตรฐานสำหรับองค์กร

14. ขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ

จากปัญหาดังกล่าวถ้าไม่ได้รับการแก้ไขจะเกิดต่อสถานศึกษาที่ตามมา ได้แก่ สถานศึกษาไม่ผ่านการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ซึ่งจะส่งผลให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษา และของชาติตกต่ำ และการบริหารจัดการที่ขาดประสิทธิภาพ แนวความคิด รีเ็นจิเนียร์ริง (Reengineering) ของ แฮมเมอร์ และ แชมป์ เป็นแนวความคิดที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างยิ่ง โดยมี จุดเด่น 3 ประการของการรีเ็นจิเนียร์ริงในองค์กร คือ

1. การคิดและดำเนินการจะเริ่มจากการสร้างความพึงพอใจของลูกค้า นั่นก็คือ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาโดยเน้นเป้าหมายในการปรับเปลี่ยนการทำงานภายในองค์กรเพื่อตอบสนองความพึงพอใจในเรื่องการบริการที่ดี

2. เพื่อให้ได้วิธีการทำงานใหม่ จึงมีวิธีการจัดตั้งวิธีการทำงานใหม่ด้วยการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ในกรณีนี้ ซึ่งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบสำนักงานอัตโนมัติ เข้าไปมีส่วนอย่างมากต่อวิธีการทำงานแบบใหม่นี้

3. เมื่อเน้นการรี้อปรับระบบและการเปลี่ยนแปลงแล้ว จะต้องให้ได้ผลในเรื่องการลดต้นทุนลงโดยใช้วิธีการย่นเวลาที่ทำงานให้เสร็จสิ้นเร็วขึ้น โดยให้ลูกค้าพึงพอใจและใช้เวลาเป็นอาวุธในการสร้างความแตกต่างเหนือกว่าคู่แข่ง

ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงเป็นสิ่งที่น่าศึกษาว่าแนวทางการประยุกต์ใช้การรื้อปรับระบบในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 ที่สังเคราะห์และนำมาสรุปทั้ง 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นระดมความคิด ขั้นการวิเคราะห์และวินิจฉัยการดำเนินการ ขั้นการออกแบบการดำเนินการ และ ขั้นนำกระบวนการใหม่ไปใช้ มาดำเนินการตามระเบียบวิธีการวิจัยเพื่อจะได้ทราบแนวทางที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในสถานศึกษาเพื่อเป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยในทางการศึกษาในประเทศ และต่างประเทศยังไม่พบที่ทำการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบรื้อปรับระบบในสถานศึกษาโดยตรง แต่มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำการรื้อปรับระบบไปพัฒนาในองค์กรอื่น ซึ่งพอจะนำมาเทียบเคียงกันได้ ดังนี้

### 5.1 งานวิจัยในประเทศ

สกวเดือน ปธนสมิทธิ (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับการรื้อปรับระบบของพนักงานธนาคาร ผลการวิจัยพบว่า พนักงานธนาคารที่มีการเปิดรับฟังข่าวสารเรื่อง การรื้อปรับระบบมีความมั่นคงในการทำงาน มีความรู้เรื่องการรื้อปรับระบบ มีการยอมรับการรื้อปรับระบบในระดับสูง และมีความคิดเห็นต่อการรื้อปรับระบบในระดับเห็นด้วย พนักงานที่มี เพศ อายุ สถานภาพสมรส รายได้ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีการยอมรับการรื้อปรับระบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการเปิดรับฟังข่าวสารเรื่องการรื้อปรับระบบจากสื่อที่เกี่ยวข้อง ความมั่นคงในการทำงาน ความรู้ในเรื่องการรื้อปรับระบบ ความคิดเห็นต่อการรื้อปรับระบบที่แตกต่างกัน จะมีการยอมรับการรื้อปรับระบบที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และพบว่าความคิดเห็นต่อการรื้อปรับระบบและความรู้ในเรื่องการรื้อปรับระบบสามารถทำนายการยอมรับการรื้อปรับระบบได้ร้อยละ 76.24 โดยความคิดเห็น ต่อการรื้อปรับระบบเป็นตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด รองลงมาคือ ความรู้ในเรื่องการรื้อปรับระบบ

จันทนา จุฑาวรรณนะ (2541: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การรับรู้และความคิดเห็นเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานตรวจรับบัตรโดยสารระหว่างประเทศของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า พนักงานตรวจรับบัตรโดยสารระหว่างประเทศของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีการรับรู้การรื้อปรับระบบในระดับค่อนข้างสูง และเห็นด้วยกับการรื้อปรับระบบ พนักงานที่มีเพศ อายุ ในแผนกและตำแหน่งงานที่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ

การรื้อปรับระบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งการรับรู้การรื้อปรับระบบ และความคิดเห็นเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบไม่มีความสัมพันธ์กับผลปฏิบัติงานของพนักงาน

ชาติชาย วงศ์พานิช (2541 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ทักษะคติของพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) งานบริษัทต่อโครงการรีเอ็นจิเนียริ่ง ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มีทักษะคติเห็นด้วยต่อโครงการรีเอ็นจิเนียริ่ง ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทักษะคติของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่อโครงการรีเอ็นจิเนียริ่ง ได้แก่ อายุ ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาในการทำงาน ความจงรักภักดีต่อองค์กร และความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

ยุพิน ลาวัณย์ประเสริฐ (2541 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การศึกษาประสิทธิภาพของรูปแบบการรื้อปรับระบบ การบริหารงานอาหารและยา ของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการรื้อปรับระบบที่มีการฝึกอบรมรวมอยู่ด้วยสามารถเพิ่มพูนความรู้ของเจ้าหน้าที่ในเรื่องการทำงานในลักษณะทีมงานที่มีสมรรถนะสูงได้ สามารถปรับปรุงบรรยากาศของหน่วยงาน กระบวนการทำงาน (โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีม การปรับลดขั้นตอนการทำงาน การไหลเวียนของงานอย่างเป็นระบบ) การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกำหนดเวลา ความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ในการทำงาน ความพึงพอใจของผู้มาติดต่องาน การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคน ในลักษณะของกลุ่มงาน การศึกษานี้ยังมีส่วนสนับสนุน ปรัชญา แนวคิด รูปแบบการรื้อปรับระบบของ แมงกาแนลลี และ ไคสตัน โดยเฉพาะในเรื่องความสำเร็จของการรื้อปรับระบบนั้น พบว่า การรื้อปรับระบบต้องดำเนินการทั้งในส่วนการเปลี่ยนแปลงและการสร้างพลังทีมงานให้บุคลากรในหน่วยงาน

มาลี แก้วของผาง (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การรื้อปรับระบบโครงสร้างองค์กร : กรณีศึกษาสำนักเทคโนโลยีการศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรของสำนักเทคโนโลยีการศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง ขอมรับการรื้อปรับระบบโครงสร้างองค์กร บุคลากรที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่ง ระดับและระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับการขอมรับการรื้อปรับระบบโครงสร้างองค์กร ความรู้เกี่ยวกับระบบโครงสร้างสำนักเทคโนโลยีการศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง ไม่มีความสัมพันธ์กับการขอมรับเรื่อง การรื้อปรับระบบโครงสร้างองค์กร และบุคลากรที่มีความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบโครงสร้างองค์กรที่ต่างกันจะมีความสัมพันธ์กับการขอมรับการรื้อปรับระบบที่ระดับนัยสำคัญ .05 และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบโครงสร้างองค์กรของบุคลากรที่แตกต่างกันจะมีความสัมพันธ์การรื้อปรับระบบโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

โตสมภัทร แก้วสุจริต (2548 : 66-112) ศึกษาเรื่อง สภาพที่เป็นจริงและความคาดหวังในการบริหารงบประมาณ ตามกระบวนการหรือปรับระบบของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษานครปฐม เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า 1) การบริหารงบประมาณตามกระบวนการหรือปรับ ระบบของสถานศึกษาตามสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก และและความคาดหวังอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน ยกเว้นด้านการจัดหาอุปกรณ์ใหม่ ตามสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับปาน กลาง 2) สภาพที่เป็นจริงและความคาดหวังในการบริหารงบประมาณ ตามกระบวนการหรือปรับ ระบบของสถานศึกษา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งโดยรวมและราย ด้าน 3) สภาพที่เป็นจริงและความคาดหวังในการบริหารงบประมาณ ตามกระบวนการหรือปรับ ระบบของสถานศึกษา ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานบริหารงบประมาณของสถานศึกษาไม่มี ความแตกต่างกัน

สมชัย พัวพันพัฒนา (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง แนวโน้มการจัดองค์การสถาบัน ราชภัฏเชียงใหม่ในทศวรรษหน้า พบว่า แนวโน้มการจัดองค์การในทศวรรษหน้า มีดังนี้ 1) ด้าน รูปแบบโครงสร้างและการจัดองค์การภายในจะมีโครงสร้างที่เรียบง่าย มีระดับชั้นในการบังคับบัญชาน้อย มีความคล่องตัวสามารถปรับเปลี่ยนได้รวดเร็ว เป็นโครงสร้างที่ที่สะท้อนให้เห็นถึง บรรยากาศของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การบริหารภายในจะเป็นการบริหารโดยคณะบุคคล ทำงานเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง 2) การจัดการด้านบุคลากร จะมีการวางแผนการใช้กำลังคนโดย คำนึงถึงคุณวุฒิ คุณภาพของบุคคลเป็นสำคัญ ใช้กำลังคนน้อยแต่มีความเหมาะสมกับภาระงานและ มีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็น “องค์รวม” มีความครบถ้วนทั้งร่างกาย ความคิด จิตใจ การพัฒนาความรู้ คุณธรรมจริยธรรม ทักษะคิด ค่านิยมที่ถูกต้องในการทำงาน การพัฒนาจะ เป็นการดึงเอาศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ 3) การจัดการด้านวิชาการจะมีการวางแผน แม่บททางวิชาการ เพื่อใช้เป็นเป้าหมายและกำหนดทิศทางและกำหนดทิศทาง มีการจัดสร ระบบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอ มีความหลากหลายของหลักสูตรเพื่อเปิดโอกาสให้กับทุกคน ได้มีโอกาสเรียนรู้ การเรียนการสอนเน้นกระบวนการเรียนรู้จากความจริง ทำเป็น ทำได้ และให้ บริการวิชาการแก่ชุมชน และเป็นการเรียนรู้ร่วมกับคนในท้องถิ่นเพื่อร่วมสร้างสรรค์ภูมิปัญญา ท้องถิ่น 4) การจัดการด้านการประกันคุณภาพการศึกษา มีการพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการ สอนอย่างเป็นระบบ มีการจัดตั้งองค์กรหรือคณะทำงาน โดยเน้นการประสานงานและการมีส่วนร่วม ของทุกฝ่าย มีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนตามกระบวนการประกันคุณภาพ 5) การจัดการด้าน งบประมาณ มีการจัดทำแผนดำเนินงานที่ชัดเจนครอบคลุมทุกด้าน รวมทั้งยุทธศาสตร์การ ได้มาซึ่งงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณให้น้ำหนักในการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ ทันสมัย มีการปฏิรูประบบการเงินเป็บบแบบอุดหนุนทั่วไป มีความคล่องตัว โปร่งใสและมีการ

ติดตามที่เหมาะสม การใช้งบประมาณจะเน้นความคุ้มค่าเป็นสำคัญ 6) การจัดการด้านการวางแผนพัฒนา จะมีระบบสารสนเทศที่แสดงภาพตามความเป็นจริง การกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง เป้าหมาย จะเป็นการระดมความคิดจากบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการประเมินผลและปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา มีขนาดกะทัดรัด มีโครงสร้างที่ชัดเจน มีประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการสูง

อาทร จันทวิมล (2539 : 177-178) ศึกษาเรื่อง กลวิธีหรือปรับระบบการอาชีวศึกษาไทย : กระบวนการคัดเลือกนักศึกษาใหม่ พบว่า กลวิธีหรือปรับระบบกระบวนการคัดเลือกนักศึกษาใหม่ ทำได้ดังนี้ 1) ขั้นเตรียมการ เพื่อระดมพล จัดการและกระตุ้นบุคคลที่จะมาเป็นคณะทำงานทำการปรับระบบ ทำการวางแผนขั้นตอน และกำหนดช่วงเวลาในการปฏิบัติงาน 2) ขั้นทำความเข้าใจให้ตรงกัน เพื่อคณะทำงานจะได้มีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับ 2.1) การทำงานให้สนองความต้องการของผู้รับบริการ 2.2) การเลือกกระบวนการที่จะนำมาปรับระบบ 2.3) การกำหนดช่วงปฏิบัติงานเพื่อให้เห็นผลภายใน 90 วัน และภายใน 1 ปี 2.4) การระบุ ชี้อูก้าและตลาดสำคัญ 2.5) การสำรวจข้อมูลความต้องการของลูกค้าสำคัญ 2.6) การกำหนดจุดบ่งชี้ ที่จะสร้างความพอใจให้ลูกค้าสำคัญ 2.7) การเลือกกระบวนการที่จะนำมาปรับระบบ 3) ขั้นตั้งวิสัยทัศน์ เพื่อสร้างภาพฝันในการดำเนินการให้มีผลผ่าทะลุถึงการกำหนดสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงปรับปรุง และขั้นตอนดำเนินโครงการ โดยตอบคำถามให้ได้ว่า “ทำไมเราจึงทำอย่างที่เรากำลังทำอยู่ในปัจจุบัน” 4) ขั้นตอนออกแบบระบบด้านเทคนิคและสังคม เพื่อออกแบบกระบวนการให้สนองมโนภาพ โดยคำนึงถึงเทคโนโลยี ข้อมูล และความสามารถของบุคคลผู้ร่วมงานดังนี้ 4.1) เทคโนโลยีและระบบอัตโนมัติช่วยลดงานของมนุษย์ไปได้มาก ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องวิเคราะห์หาเทคโนโลยีทันสมัยที่เหมาะสม มาใช้ในงานการอาชีวศึกษา เช่น ระบบประชุมทางไกล การใช้บาร์โค้ดประจำตัวนักศึกษา การสร้างซีดีรอมประกอบการศึกษาวิชาชีพต่างๆ การสอนทางไกลผ่านใยแก้วนำแสง หรือการศึกษาระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น 4.2) ข้อมูลย้อนกลับจากลูกค้าถึงผู้ผลิตอย่างสม่ำเสมอเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้นสถานศึกษาจึงควรรหาข้อมูลย้อนกลับจากศิษย์เก่าและสถานประกอบการที่รับผู้สำเร็จการศึกษาไปทำงานอย่างต่อเนื่อง 4.3) ความสามารถของบุคคลร่วมงาน อาจเพิ่มขึ้นได้หากจัดระบบงานให้เหมาะสม คนที่ไม่เก่ง อาจทำงานยากได้ถ้ามีกระบวนการและอุปกรณ์ที่เหมาะสมช่วย และในทางกลับกันอุปกรณ์ช่วยสอนที่ดีอาจใช้ไม่ได้ผลหากไม่มีครูที่ดีและสนใจดำเนินการ 4.4) สร้างวิถีทัศน์ช่วยสอน และระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอน 4.5) สนับสนุนให้มีการผลิตตำราวิชาชีพ และใช้อย่างแพร่หลาย โดยร่วมกับภาคเอกชน และมีการควบคุมมาตรฐาน อาจซื้อลิขสิทธิ์แปลตำราจากต่างประเทศ 4.6) การลดการควบคุมและการติดต่อนี่ไม่จำเป็น 4.7) การจัดตั้งหน่วยประสานงานกับสถาน

ประกอบการระดับกรม ระดับสถานศึกษา ซึ่งเป็นงานสำคัญที่จะต้องดำเนินการให้สำเร็จโดยเร็ว เพื่อจะได้มีจุดติดต่อกันระหว่างสถาบันกับสถานประกอบการ 5) ขั้นตอนการ ลงมือปฏิบัติ 6) ขั้นตอนเปลี่ยนแปลงปรับปรุง เพื่อดำเนินการหรือปรับระบบกระบวนการที่เลือกแล้วให้เกิดผลตามที่วางไว้ โดยทีมงานอาจเป็นผู้ลงมือเองหรือทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา แก่หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง

## 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

มันเกอร์ (Munger. 1995 : 22-27) ได้สำรวจการนำความคิดหรือปรับระบบมาใช้ในสำนักงานกฎหมายจากผลการสำรวจสำนักงานกฎหมายจำนวนมากโดย Pitney Bowes Management Services ในปี ค.ศ. 1994 ปรากฏว่า สำนักงานกฎหมายประมาณร้อยละ 75 ที่ทำการสำรวจ ได้ทำการปรับระบบหรือกำลังดำเนินการอยู่มีด้วยกัน 3 ด้านหลัก ด้วยกัน คือ การพัฒนาแนวปฏิบัติงาน เทคโนโลยี และโครงสร้างการจัดการ เหตุผลสำคัญประการหนึ่งที่สำนักงานกฎหมายเหล่านี้ต้องพิจารณาทำการปรับระบบ คือ บริษัทต่าง ๆ มักจะประสบปัญหาและสิ่งท้าทายคล้ายคลึงกัน อุปสรรคที่แท้จริงของแนวคิดเช่นการปรับระบบ เพราะว่าการปรับระบบถูกออกแบบมาเพื่อแก้ปัญหาทางธุรกิจ สำนักงานกฎหมายหลายแห่งจึงเชื่อว่าองค์กรของพวกเขาไม่เกี่ยวในการปรับระบบนั้น งานที่ประกอบไปด้วยกระบวนการที่มีการแจกแจงแล้วควรเป็นจุดสำคัญของการวิเคราะห์นับตั้งแต่การเริ่มวางรูปแบบกระบวนการ จะมียุทธศาสตร์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น คือ 1) กระบวนการทางธุรกิจ 2) องค์กรและโครงสร้าง 3) ระบบและเทคโนโลยี 4) คนและวัฒนธรรม

วิทแมน (Whitman. 1994 : 215) ศึกษาเรื่อง ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ข้อมูลการปรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศกระบวนการทางธุรกิจ พบว่า การบริหารและการจัดการธุรกิจเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในวงการธุรกิจ ทำให้องค์กรต้องพิจารณาจัดเก็บและเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร สำหรับการดำเนินธุรกิจของตน โดยเน้นที่ตัวกระบวนการดำเนินธุรกิจเอง วิธีการหนึ่งที่แพร่หลายสำหรับการจัดปรับรูปแบบนี้ คือ เทคนิคที่รู้จักกันในนามการปรับระบบ ซึ่งมีการนิยามเอาไว้ว่า เป็น “การทบทวนขั้นพื้นฐานและการจัดรูปแบบกระบวนการทำธุรกิจอย่างถอนรากถอนโคนเพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงมาตรฐานการดำเนินงานที่สำคัญ เช่น ต้นทุน คุณภาพ การบริการ และความรวดเร็ว” อย่างไรก็ตามการปรับระบบไม่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการได้ หากขาดการสนับสนุนจากเงื่อนไขพื้นฐานขององค์กร เช่น การวางยุทธศาสตร์ บุคลากร การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีการบริหารงานและสารสนเทศนอกจากนั้น การศึกษาชิ้นนี้ยังได้ประสบกับปัจจัยต่าง ๆ ในการริเริ่มดำเนินธุรกิจขององค์กร และการสนับสนุนของเทคโนโลยีต่อการปรับระบบ ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ รูปแบบและวิธีการปรับระบบ บนพื้นฐาน



ของเทคโนโลยีสารสนเทศ การสนับสนุนกระบวนการธุรกิจของเทคโนโลยีสารสนเทศโดยการ  
ชี้นำ การเปลี่ยนแปลงโดยการสนับสนุนของเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาเทคโนโลยี และ  
ระบบสารสนเทศเพื่อการ รื้อปรับระบบ ผลกระทบหลักการรื้อปรับระบบ และความชัดเจน  
ของการสนับสนุน

โบลนวิซท์ และ โกลเบิล (Blonkvist and Goble. 1994 : 52-56) ศึกษาเรื่อง การ  
เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศ การดำเนินงาน ปัญหา แนวทาง การวาง  
ยุทธศาสตร์ การพัฒนาองค์กร ซึ่งมีผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายระบบสารสนเทศจำนวนเพิ่มมากขึ้น  
ที่พบว่าระบบของตน แม้ว่าจะติดตั้งด้วยความสำเร็จก็ไม่อาจเข้าใจถึงจุดที่จะก่อให้เกิดประโยชน์  
ที่คาดไว้ตั้งแต่เริ่มโครงการได้ เหตุผลบางประการที่ก่อให้เกิดสภาพเช่นนี้เกี่ยวข้องกับคน และ  
กระบวนการทำงาน และไม่ใช่ความผิดของฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ เหตุผลคือ 1) ไม่ค่อยใช้  
เครื่องมือหรือใช้ไม่ถูกต้อง 2) เครื่องมือไม่เหมาะสมกับปัญหา 3) ไม่เคยใช้เครื่องมือ 4) ประเด็น  
เกี่ยวกับหน้าที่หลาย ๆ อย่างถูกมองข้าม 5) กระบวนการและระบบเข้ากันไม่ได้ 6) การคาดหวัง  
ในประโยชน์ไม่ชัดเจน 7) ระบบการประเมินและการให้รางวัลไม่มีการระบุอย่างชัดเจน โครงการ  
ระบบมูลค่าเพิ่มสามารถก่อให้เกิดการปรับปรุงผลงานที่สำคัญภายใน 6-12 เดือน โครงการนี้ควร  
ดำเนินไปเป็นลำดับด้วยกิจกรรมต่อไปนี้ 1) จัดลำดับพนักงาน 2) สัมภาษณ์พนักงานอาวุโส  
3) ประเมินกลไกการรวบรวมผลงาน 4) ตั้งทีมงานที่จะบรรลุถึงประโยชน์ 5) จัดประชุมเพื่อ  
ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย 6) จัดรูปองค์กรที่ต้องการสร้างผลงาน 7) เตรียมแผนปฏิบัติงาน  
8) ติดตามความก้าวหน้า

ไร และ เปเปอร์ (Rai and Paper. 1994 : 15-20) ศึกษาเรื่อง การรื้อปรับระบบโครงสร้าง  
องค์กร พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ การดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร  
การรื้อปรับระบบ กระบวนการทางธุรกิจ ซึ่งตลาดและพลังแห่งการแข่งขัน ผลักดันให้บริษัทต้อง  
ทบทวนโครงสร้างขององค์กร และกระบวนการทำงานของตน ความจำเป็นที่จะต้องเน้นที่ตัว  
ลูกค้า เรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในวิธีการดำเนินงานขององค์กร ประโยชน์ที่จะ  
ได้รับจากการรื้อปรับระบบ มีมากมาย อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการบริหารอย่างมี  
ประสิทธิภาพ ดังนี้ 1) กระบวนการ 2) รูปแบบการทำงานของแต่ละคน 3) การตัดสินใจ  
ตามลำดับชั้น 4) การขาดการยอมรับในประโยชน์ 5) เครื่องทุนแรง ทำให้เกิดความโดดเดี่ยว  
6) การขาดวิธีการพัฒนาหลักการบริหารที่ควรใช้เพื่อจัดอุปสรรคดังกล่าวและเพื่อความสำเร็จใน  
การปรับรูปแบบกระบวนการทำงาน มีดังต่อไปนี้ 1) การสนับสนุนทางการเมือง และการ  
ชักชวนให้เกิดการแข่งขันเพื่อเอาชนะ 2) การผสมผสานหน้าที่ของระบบข้อมูล 3) การทำความเข้าใจ

เข้าใจในการบวนการใหม่ 4) การให้การศึกษาแก่ผู้ใช้ 5) การสร้างแบบจำลององค์กรและการเลือกวิธีการ

โครอน และ จาเวินปา และ สตอดดาร์ด (Coron and Jarvenpaa and Stoddard. 1994 : 233-250) ศึกษาเรื่อง รื้อปรับระบบกระบวนการธุรกิจ กรณีศึกษา อุตสาหกรรมการประกันภัย พบว่า การดำเนินการ และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรการเรียนรู้ได้ทำการวิเคราะห์ให้ ความคิดแนวนอนเกี่ยวกับประสบการณ์ของบริษัท ซิกนา คอร์ป (Cigna Corp) ในการทำรื้อปรับระบบระหว่างปี ค.ศ. 1989 ถึงปี ค.ศ. 1993 เมื่อเสร็จสิ้นโครงการรื้อปรับระบบ กว่า 20 โครงการ ทำให้ประหยัดเงินกว่า 100 ล้านดอลลาร์ เงินแต่ละดอลลาร์ที่ลงทุนในการทำรื้อปรับระบบ ทำกำไรกลับคืนมาได้ถึง 2-3 ดอลลาร์ บทวิเคราะห์บรรยายถึงโครงการที่เกิดประโยชน์หลัก ๆ คือ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลดลง 72% เวลาของวงจรดีขึ้น 100% ความพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น 50% คุณภาพดีขึ้น 75% บทวิเคราะห์เน้นให้เห็นว่าการรื้อปรับระบบของบริษัท Cigna Corp. เริ่มต้นเล็ก ๆ อย่างไรและนำการเรียนรู้มาใช้ประโยชน์อย่างไรจากการเริ่มต้นจากจุดเล็กไปสู่การรื้อปรับระบบ ส่วนขององค์กรที่สนับสนุนช้อนมากกว่า ความสำเร็จในการรื้อปรับระบบของบริษัท Cigna Corp นี้ยังเกิดจากความพร้อมที่จะประสบความสำเร็จ และเรียนรู้จากความล้มเหลวนั้นบทเรียนของบริษัท Cigna Corp สามารถช่วย บริษัทอื่น ๆ ให้คาดการณ์ว่าจะประสบกับอะไรบ้างเมื่อต้องเรียนรู้จากการรื้อปรับระบบธุรกิจ

เพ็นเบรา (Penbera. 1994 : 22-24) ได้ศึกษาเรื่อง รัฐบาลกลางและการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร การรื้อปรับระบบกระบวนการธุรกิจ การพัฒนาการบริหารงาน พบว่าการพิจารณาคุณค่าทางเศรษฐกิจของกระบวนการธุรกิจ เป็นจุดเน้นของการรื้อปรับระบบ การจัดปรับรัฐบาล ก็คือ การรื้อปรับระบบนั่นเอง ในเดือนมีนาคม ค.ศ. 1993 ประธานาธิบดีคลินตัน ริเริ่มการศึกษาเป็นเวลาหกเดือน เกี่ยวกับทุกแง่มุมของรัฐบาล และตรวจสอบทุกกระทรวงรวมทั้งสิบหน่วยงานด้วย เนื้อหาที่สำคัญของรายงานคล้ายคลึงกับการศึกษาที่ทำในการรื้อปรับระบบรายงานฉบับนี้ชี้ให้เห็นหลักการที่สำคัญ 4 ประการ เพื่อจะได้ประสบความสำเร็จในการช่วยให้หน่วยงานของรัฐบาลสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 1) ลดขั้นตอน 2) เน้นลูกค้าเป็นสำคัญ 3) ให้อำนาจลูกจ้าง 4) หันกลับไปสู่พื้นฐาน มีเรื่องมากมายที่จะเรียนรู้จากความพยายามที่จะเลือกรื้อปรับหลักการและการปฏิบัติการรื้อปรับระบบที่ประสบความสำเร็จในภาคเอกชน

## 6. สรุปแนวคิดและหลักการที่นำไปสู่กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า เอกสาร แนวคิด และทฤษฎีที่นำไปสู่แนวทางการประยุกต์ใช้การรื้อปรับระบบในสถานศึกษา ตามแนวคิด แฮมเมอร์และแชมป์ (Mihael Hammer and James Champy) จากหนังสือ เรื่อง รีเอนจิเนียริงระบบราชการไทย (รุ่ง แก้วแดง, 2540ก : 201-291) รีเอนจิเนียริงระบบราชการไทย ภาค 2 (รุ่ง แก้วแดง, 2540ข : 16-23) คู่มือรีเอนจิเนียริงธุรกิจไทย (วิรพจน์ ลือประสิทธิ์กุล, 2539 : 132-143) รีเอนจิเนียริงกับสังคมไทย (จุฑา เทียนชัย, 2535 : 31-36) Reengineering the Corporaton. (แฮมเมอร์ และ แชมป์, 2537 : 31) การพัฒนาการบริหารสถาบันการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2547 : 450) ซึ่งนำมาวิเคราะห์สรุปเป็นแนวทางการประยุกต์ใช้การรื้อปรับระบบในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ประกอบด้วย 4 ชั้น ดังนี้

1. ชั้นระดมความคิด
2. ชั้นวิเคราะห์และวินิจฉัยการดำเนินงาน
3. ชั้นการออกแบบการดำเนินการ
4. ชั้นการนำกระบวนการใหม่ไปใช้

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา