

ศึกษาการบริหารจัดการศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

ธนาณัติ กั้นสัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาดนตรีตะวันตก

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

**A STUDY OF MUSIC CENTER MANAGEMENT IN
ASSUMPTION COLLEGE THONBURI**

THANANAT KANSAI

**A thematic paper submitted in partial fulfillment of the requirements
for Master of Arts in Western Music**

Academic Year 2019

Copyright of Bansomdejchaopraya Rajabhat University

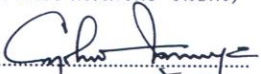
ชื่อเรื่อง ศึกษาการบริหารจัดการศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี
ชื่อผู้วิจัย ธนาณัติ กันสัย
สาขาวิชา ดนตรีตะวันตก
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุรักษ์ บุญแจะ
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนัง ปานช่วย
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่งเกียรติ สิริวงษ์สุวรรณ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา อนุมัติให้วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาคามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาดนตรีตะวันตก



..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ดร.คณกร สว่างเจริญ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.โกวิท ชันศิริ)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุรักษ์ บุญแจะ)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนัง ปานช่วย)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่งเกียรติ สิริวงษ์สุวรรณ)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จ๊ะระพันธ์ อ่อนเดือน)


..... กรรมการและเลขานุการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อัครนันท์ อัครวิชต์โกศล)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ชื่อเรื่อง	ศึกษาการบริหารจัดการศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี
ชื่อผู้วิจัย	ชนาณัติ กั่นสัย
สาขาวิชา	ดนตรีตะวันตก
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุรักษ์ บุญแจ
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พณัง ปานช่วย
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่งเกียรติ สิริวงษ์สุวรรณ
ปีการศึกษา	2562

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการบริหารจัดการศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี เป็นการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ โดยการเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากการศึกษากับแนวคิดและทฤษฎีของ 7-S McKinsey เป็นเกณฑ์ในการจัดทำเครื่องมือและศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ ผู้ที่ให้ข้อมูลในการวิจัยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มของผู้บริหารจำนวน 3 คน และกลุ่มของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานกับศูนย์ดนตรีจำนวน 9 คน ทั้งสิ้นรวม 12 คน สรุปผลโดยการเขียนบรรยายเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี แบ่งได้เป็น 7 ด้านหลักดังนี้ 1) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) มีการกำหนดเป้าหมายที่เป็นไปตามแผนพัฒนาโรงเรียน โดยเน้นมีผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง 2) ด้านโครงสร้าง (Structure) แบ่งงานเป็นส่วนคืองานบริหารจัดการเรียนการสอน งานสนับสนุนการเรียนการสอนและงานฝึกซ้อมวงดนตรี 3) ด้านระบบ (System) มีการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ตามคำสั่งแต่งตั้งและโครงการที่รับผิดชอบ 4) ด้านสไตล์ (Style) ศูนย์ดนตรีมีการมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ มีการทำงานตามนโยบายและกรอบการดำเนินงานของโรงเรียน 5) ด้านบุคลากร (Staff) มีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญที่เรียนจบทางด้านดนตรีโดยตรง เพื่อสามารถสอนนักเรียนได้อย่างมีคุณภาพ 6) ด้านทักษะ (Skill) ผู้บริหารและบุคลากรมีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานที่รับผิดชอบ อีกทั้งศูนย์ดนตรียังมีการสนับสนุนพัฒนาความรู้ความสามารถให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น 7) ด้านค่านิยม (Shared Value) มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ศูนย์ดนตรีมีการจัดสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และทัศนคติซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นผลดีต่อการบริหารจัดการของศูนย์ดนตรี

คำสำคัญ: การบริหาร ศูนย์ดนตรี โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

Title	A Study of Music Center Management in Assumption College Thonburi
Author	Thananat Kansai
Program	Western Music
Major Advisor	Assistant Professor Dr.Anurak Boonjae
Co-advisor	Assistant Professor Dr.Panang Parnchuai
Co-advisor	Assistant Professor Dr.Rungkiat Siriwongsuwan
Academic Year	2019

ABSTRACT

The purpose of this research was the study the administration of the music center at Assumption College Thonburi. The research method included interviews which were compared to data obtained through 7-S McKinsey theory. This is criteria for the creating tools and literature related to management. Data was obtained from 2 groups. 3 music center administrators and a group of 9 personnel working at the music center. 12 people total. A narration is given to summarize findings.

Research results show that the music center at Assumption College Thonburi can be divided into seven areas: 1. Strategy. There are school development goals with emphasis on students. 2. Structure. Divided into two parts, first to teaching management and second, study supports and rehearsal support. 3. Systems. Working according to assigned program responsibilities. 4. Style. The center delegates work according to knowledge and capability. Work is according to school policies and procedures. 5. Staff. Personnel are selected according to their skill and music education to ensure quality music teaching. 6. Skill. Managers and personnel are knowledgeable, skilled and responsible. The center supports continual development to increase the ability of staff. 7. Shared values. They work united as a team. The music center holds seminars to exchange knowledge and attitudes with each other which has produced good results for the music center.

Keyword: Management, Music Center, Assumption College Thonburi

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจากความช่วยเหลือจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ อาจารย์ ดร.อนุรักษ์ บุญแจ ประธานกรรมการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พณัง ปานช่วย อาจารย์ ดร.รุ่งเกียรติ สิริวงษ์สุวรรณ อาจารย์จิระพันธ์ อ่อนเดือน กรรมการที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ เสนอแนะข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์และช่วยตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ รวมทั้งสนับสนุนให้กำลังใจกับผู้วิจัยมาโดยตลอด ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและประทับใจความกรุณาเป็นที่สุด จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอบพระคุณคณะผู้บริหารคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความช่วยเหลืออำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงานให้แก่ผู้วิจัย ตลอดระยะเวลาที่ได้ศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ขอขอบพระคุณผู้แต่งเรียบเรียงตำราและเอกสารต่างๆ ที่ผู้วิจัยใช้อ้างอิงในการทำวิจัยในครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วง

ขอขอบพระคุณภราดา ดร.ชำนาญ เหล่ารักผล ผู้อำนวยการ โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี มาสเตอร์สันติ ศรีเครือแก้ว ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจกรรมและมาสเตอร์ศิริ กังวลทรัพย์ หัวหน้าศูนย์ดนตรี ที่ให้ความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับศูนย์ดนตรีและคำปรึกษา รวมถึงขอบพระคุณบุคลากรศูนย์ดนตรีทุกท่านที่กรุณา ให้ความร่วมมือ สละเวลาในการให้สัมภาษณ์และช่วยเหลือในการรวบรวมข้อมูล เพื่อให้งานวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบคุณครอบครัว พ่อ แม่ ที่ได้สนับสนุนและให้กำลังใจตลอดมา ขอบคุณเพื่อนๆ รุ่นพี่ รุ่นน้องทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจการบริหารจัดการศูนย์ดนตรีใน โรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาและองค์กรอื่นทั่วไป

ธนาณัติ กันสัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ข
กิตติกรรมประกาศ.....	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กร	7
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ 7-S ของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework).....	20
ประวัติโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี	38
ศูนย์ดนตรีโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี.....	48
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	54
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	58
ผู้ให้ข้อมูล.....	58
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	59
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	61
การวิเคราะห์ข้อมูล	63

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	64
ประวัติความเป็นมาของการจัดตั้งศูนย์ดนตรี โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี	64
การบริหารจัดการศูนย์ดนตรีตามกรอบแนวคิด 7-S แมคคินซี	70
แนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการศูนย์ดนตรี	102
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	106
สรุปผลการวิจัย.....	107
อภิปรายผลการวิจัย	109
ข้อเสนอแนะ.....	117
บรรณานุกรม	118
ภาคผนวก	122
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์	123
ภาคผนวก ข หนังสือราชการ	125
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	133
ภาคผนวก ง แบบตอบรับการเผยแพร่บทความวิจัย	137
ประวัติผู้วิจัย	139

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงชื่อสถาบันการศึกษาของมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย.....	39
2	แสดงหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานสากลมาใช้กับศูนย์ดนตรีโดยใช้หนังสือและ หลักสูตร.....	49
3	แสดงจำนวนครูบรรจุโรงเรียน ครูอัตราจ้างศูนย์ดนตรีรายปีและเจ้าหน้าที่ผู้ ประสานงาน ของศูนย์ดนตรี.....	50
4	แสดงจำนวนครูพิเศษของศูนย์ดนตรีแยกสอนในแต่ละเครื่องดนตรี.....	50
5	ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแสดงข้อมูลจำนวนนักเรียนที่เรียนกับศูนย์ดนตรี Course ในเวลา ปีการศึกษา 2557 - 2560.....	52
6	ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแสดงข้อมูลจำนวนนักเรียนที่เรียนกับศูนย์ดนตรี นอกเวลา ตอนเย็น.....	52
7	ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแสดงข้อมูลจำนวนนักเรียนที่เรียนกับศูนย์ดนตรี นอกเวลาวันเสาร์.....	53
8	ตารางแสดงผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย.....	58
9	ตารางแสดงห้องเรียนวิชาดนตรีของศูนย์ดนตรี.....	84
10	สรุปผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการของศูนย์ดนตรี โดยใช้หลัก 7-S แมคคินซี (McKinsey).....	107
11	แผนการดำเนินงาน ศูนย์ดนตรี โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี.....	110

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	ความสัมพันธ์ของหน้าที่ในการบริหารขั้นพื้นฐาน.....	19
2	แผนภาพ Model ของ 7S's McKinsey Framework.....	26
3	แผนภาพ นโยบายการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี ปีการศึกษา 2556 - 2558.....	43
4	แผนภาพ นโยบายการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี ปีการศึกษา 2559 - 2561.....	44
5	แผนภูมิโครงสร้างการบริหาร โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรีปีการศึกษา 2559.....	46
6	แผนภูมิโครงสร้างการบริหาร โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรีปีการศึกษา 2560.....	47
7	แผนภูมิโครงสร้างฝ่ายกิจกรรมและศูนย์ดนตรีปีการศึกษา 2560.....	48
8	แผนภูมิแสดงสถิติแสดงจำนวนนักเรียนที่แยกตามเครื่องดนตรีคอร์สในเวลา ปีการศึกษา 2560.....	51
9	แผนภาพหอประชุมหลุยส์ มารีย์ เดอ มงฟอร์ตเป็นอาคารที่ตั้งของศูนย์ดนตรี โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี.....	68
10	คำสั่ง โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี แต่งตั้งคณะกรรมการงานศูนย์ดนตรี ปีการศึกษา 2561.....	71
11	คำสั่ง โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี แต่งตั้งคณะกรรมการงานศูนย์ดนตรี ปีการศึกษา 2562.....	72
12	แผนภาพการประชุมฝ่ายกิจกรรม ปีการศึกษา 2561.....	73
13	แผนภูมิโครงสร้างศูนย์ดนตรี ปีการศึกษา 2561.....	74
14	แผนภาพแนวคิดการดำเนินงานขององค์กรศูนย์ดนตรี.....	79
15	แผนภาพครูศูนย์ดนตรี ปีการศึกษา 2561.....	92
16	แผนภาพการประชุมครูพิเศษศูนย์ดนตรี ปีการศึกษา 2561.....	100

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษา หมายถึง กระบวนการทางสังคมที่นำบุคคลเข้าสู่การดำรงชีวิตร่วมกันหรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นกระบวนการอบรมบ่มนิสัยสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์ ความก้าวหน้าทางวิชาการให้มนุษย์สามารถประพฤติปฏิบัติตนและประกอบอาชีพการงานร่วมกับมนุษย์อื่นๆ ได้อย่างเหมาะสม (บวร เทศารินทร์, 2550, ออนไลน์) กล่าวไว้ว่า “การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ การศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพของผู้เรียน” มนุษย์มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง หากได้รับเสรีภาพในการเรียนรู้มนุษย์ก็จะสามารถพัฒนาตนเองไปตามธรรมชาติและในสภาพสังคมในปัจจุบัน มนุษย์เราได้มีการพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ มากมาย รวมถึงการพัฒนาในเรื่องของการศึกษามากยิ่งขึ้น ส่งผลให้สภาพการเรียนของนักเรียน เน้นในเรื่องวิชาการและกิจกรรมเสริม โดยกิจกรรมเสริมที่ผู้ปกครองให้ความสนใจส่งบุตรหลานเรียนเพิ่มเติมมีหลายวิชา เช่น เรียนคอมพิวเตอร์ เรียนศิลปะ การเรียนเต้น ฯลฯ แต่การเรียนที่ผู้ปกครองส่วนใหญ่ตัดสินใจ เลือกให้บุตรหลานเลือกเรียน ก็คือการเรียนดนตรี

ดนตรีนั้นถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของมนุษย์เรามาเนิ่นนาน ตั้งแต่สมัยโบราณดนตรีรวมอยู่ในพิธีกรรมต่างๆ วัฒนธรรม การละเล่น รวมไปถึงวิถีชีวิตของมนุษย์ตลอดเวลา ซึ่งจะมีความแตกต่างกันไปตามท้องถิ่น อีกทั้งดนตรีนั้นยังจัดได้ว่าเป็นศาสตร์แขนงหนึ่ง เพราะในด้านการศึกษานั้นมุ่งเน้นพัฒนาคนให้มีคุณภาพ การเรียนดนตรีเป็นส่วนที่ช่วยส่งเสริมความรู้ สามารถพัฒนาทางด้านสติปัญญา พัฒนาในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาศักยภาพทางด้านอารมณ์ พัฒนาศักยภาพทางด้านบุคลิกภาพและความเป็นตัวตน แฮมมอนด์ (Hammond et al., 1967, p.288) ได้กล่าวถึงคุณค่าของดนตรีที่มีต่อการพัฒนาการของเด็กในด้านต่างๆ ไว้ดังนี้ 1) ด้านร่างกายเด็กมีโอกาสเคลื่อนไหวส่วนต่างๆ ของร่างกายให้เข้ากับจังหวะเพลง 2) ด้านโสตประสาทเด็กสามารถฟังและแยกแยะเสียงต่างๆ ได้เข้าใจคุณภาพของเสียงจากการเล่นเครื่องดนตรี ร้องเพลงและฝึกหัดเสียงต่างๆ 3) ด้านอารมณ์ดนตรีจะช่วยให้เด็ก ลดอารมณ์ต่างๆ ที่ก้าวร้าวลงได้และยังสามารถนำมาแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ให้เป็นที่ยอมรับ 4) ด้านสติปัญญาเด็กมีโอกาสฝึกการคิดได้อย่างสร้างสรรค์ 5) ด้านสังคมดนตรีทำให้เด็กเข้าใจและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้

อย่างไรก็ตาม การเรียนการสอนวิชาดนตรีที่มีอยู่ในหลักสูตรของ กระทรวงศึกษาธิการนั้น มีหลักสูตรที่บรรจุอยู่ในทุกระดับชั้นตั้งแต่ระดับอนุบาล ประถมศึกษามัธยมศึกษาและรวมไปถึงระดับอุดมศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (ชิตี ปัญญาอินทร์, 2550, น.3) พบว่าการจัดการศึกษาในปัจจุบันมีการจัดเอาดนตรีไว้เป็นวิชาหนึ่งที่ ผู้เรียน จะต้องเรียนในทุกระดับ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดประสบการณ์ทางดนตรี เกิดความเข้าใจในการรับรู้ดนตรีและเลือกสรรผลงานทางดนตรีที่ดี ที่ฟัง เกิดคุณค่าและเป็นประโยชน์แก่ตนเองได้โดยมีการ เรียนการสอนสาขาวิชาดนตรีทั้งในสถาบันของรัฐและเอกชนดนตรีจึงเป็นกิจกรรมเสริมที่ผู้ปกครองส่วนใหญ่เล็งเห็นถึงความสำคัญ ให้ความสนใจและประโยชน์ต่างๆต่อการเรียนดนตรีแก่บุตรหลานของตนที่จะได้รับเป็นอย่างมาก แต่เนื่องจากวิชาดนตรีที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด เป็นการเรียนการสอนที่เน้นทางทฤษฎีเบื้องต้นในชั้นพื้นฐานของโรงเรียน เป็นการเรียนแบบกลุ่มใหญ่ ซึ่งจะทำให้การพัฒนาของนักเรียนเป็นไปได้ช้า อีกทั้งไม่ได้แยกแยะเครื่องดนตรีให้ตรงกับความต้องการและความถนัดของผู้เรียนอย่างแท้จริง เพราะความจำกัดในเรื่องงบประมาณ ด้านอุปกรณ์เครื่องดนตรีที่มีราคาแพง ตลอดจนสถานที่และบุคลากร ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้โรงเรียนดนตรีเอกชนได้เข้ามามีบทบาทในการจัดการเรียนการสอนดนตรีเนื่องจากมีศักยภาพในการตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้ สมบูรณ์กว่า โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้อุปกรณ์พื้นฐาน โดยไม่จำกัด เพศ อายุ และสถานที่เรียน ใช้หลักสูตรที่โรงเรียนสร้างขึ้นเอง ในการตอบสนองผู้เรียนตามความสนใจ เพิ่มความรู้ เพิ่มทักษะต่างๆ เพื่อให้มีความสะดวกในการบริหารจัดการ กระทรวงศึกษาธิการได้จัดให้โรงเรียนดนตรีเอกชนเหล่านี้ไว้ในมาตรา 15(2) ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชนประเภท ศิลปศึกษาและอาชีวศึกษา พ.ศ.2525 จึงก่อให้เกิดทางเลือกขึ้นหลายทางการตัดสินใจของผู้ปกครองที่จะเลือกโรงเรียนดนตรีใดจึงจำเป็นต้องพิจารณาจากปัจจัยหลายประการอีกทั้งผู้ปกครองแต่ละท่านต่างก็มีคุณลักษณะลักษณะแตกต่างกันจึงอาจจะมีบรรทัดฐานในการตัดสินใจแตกต่างกันด้วย

ในปัจจุบันมีโรงเรียนดนตรีที่เปิดสอนอยู่เป็นจำนวนมาก ถือว่าเป็นการดีเพราะจะได้ช่วยแบ่งเบาภาระการศึกษาของชาติได้ระดับหนึ่ง ส่วนใหญ่โรงเรียนดนตรีเอกชนจะจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเท่านั้น เพราะในช่วงเวลาปกติของเด็กๆ ต้องอยู่ในโรงเรียนจึงไม่สามารถออกไปเรียนข้างนอกโรงเรียนได้

โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี เป็นโรงเรียนที่มุ่งเน้นการส่งเสริมความสามารถ ด้านสุนทรียภาพ อันได้แก่ ดนตรี กีฬา และศิลปะ กิจกรรมด้านดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี นั้นเริ่มจากการจัดตั้งวงโยชวาทิตของโรงเรียนและได้สร้างอาคารเพื่อใช้ในการเรียนการสอน วิชาดนตรีทั้งหมดของโรงเรียน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ อย่างยิ่งในการจัดตั้งรูปแบบของศูนย์ดนตรีในปัจจุบัน การจัดรูปแบบของศูนย์ดนตรีนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อให้นักเรียนทุกคนมีความสามารถทางดนตรี

เพิ่มมากขึ้นและได้เรียนดนตรีเชิงปฏิบัติ ซึ่งถือเป็นจุดเด่นของการจัดรูปแบบดังกล่าว แต่ยังคงรูปแบบของกิจกรรมไว้ดังเดิม ซึ่งเราทราบกันดีว่าการเรียนดนตรีนอกเหนือจากการได้ลงมือปฏิบัติแล้วยังต้องอาศัยกิจกรรมเป็นแรงกระตุ้นเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีควบคู่กันไป การเรียนวิชาดนตรีของศูนย์ดนตรีในโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรีนั้น จะเป็นการเรียนปฏิบัติดนตรีแบบกลุ่มเล็ก โดยจำกัดจำนวนนักเรียน 2-3 คน ต่อครูผู้สอน 1 คน นักเรียนสนใจเรียนได้ตามความถนัด เช่น เปียโน, กีตาร์คลาสสิก, กีตาร์ไฟฟ้า, ขับริ้อง, กลองชุดและไวโอลิน เป็นต้น

ศูนย์ดนตรียังมีบุคลากรที่มีคุณภาพในด้านการสอนจนได้รับรางวัล Excellence in Music Teaching Award 2018 ในเครื่องดนตรี Guitar Classic ซึ่งเป็นรางวัลที่มอบให้สำหรับสถาบันที่มีนักเรียนได้รับรางวัล Trinity Awards Thailand จัดขึ้นเพื่อมอบรางวัลแก่ผู้สอนที่ทำคะแนนได้สูงสุดสามอันดับแรกของประเทศไทย 3 ปีติดต่อกันอีกด้วย จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้ปกครองจำนวนมากสนใจที่จะส่งนักเรียนที่ตนเองปกครองเข้าเรียนดนตรีกับศูนย์ดนตรีและศูนย์ดนตรียังเปิดสอนวิชาดนตรีทั้งในเวลาและนอกเวลา

ในการจัดตั้งศูนย์ดนตรีขึ้นมา สิ่งสำคัญที่สุดที่ทำให้มีผู้เรียนที่เรียนกับศูนย์ดนตรีจะเป็นในเรื่องของการบริหารจัดการของศูนย์ดนตรี การบริหารจัดการถือเป็นหัวใจสำคัญเพราะคนในหน่วยงานเป็นกลไกหลักที่จะผลักดันให้งานสำเร็จลุล่วง หากเกิดปัญหาหม่อมทำให้การทำงานไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารจัดการของศูนย์ดนตรี โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรีนั้นผู้บริหารให้ความสนใจและสนับสนุนให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามกระบวนการบริหารงานผู้บริหารและครูผู้สอนจะต้องร่วมมือกันวางแผนจัดการเรียนการสอนให้เกิดคุณภาพต่อผู้เรียนมากที่สุด จึงทำให้ผู้ปกครองมีความพึงพอใจในการจัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียน ซึ่งจะสอดคล้องกับ กมล ภู่งระเสริฐ (2544, น.6) ได้กล่าวถึงการบริหารงานในสถานศึกษานั้น หมายถึง การบริหารงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่เป็นเป้าหมายสูงสุดของภารกิจของสถานศึกษา ผู้บริหารและครูผู้สอนจะต้องร่วมกันวางแผนเพื่อการพัฒนาการศึกษามีการวางแผนในเชิงกลยุทธ์ การนำแผนไปปฏิบัติและต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากความคิดเห็นตามที่กล่าวมาแล้วเบื้องต้น จะเห็นได้ว่าการบริหารงาน เป็นงานที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเป็นอย่างสูง เนื่องจากภารกิจหลักของผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อให้ การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ดังนั้นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ การบริหารจัดการศูนย์ดนตรี คือแบบจำลอง 7-S แมคคินซีย์ (McKinney) ซึ่งเป็นแบบจำลองที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารงานขององค์กร ที่จะช่วยให้การบริหารองค์กรนั้นมีความเป็นเลิศมากยิ่งขึ้น แบบจำลอง 7-S แมคคินซีย์

เป็นการค้นคว้าวิจัยและพัฒนาของบริษัท McKinsey ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการค้นคว้าวิจัยได้บ่งชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ หรือการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้นๆ มาใช้เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ อันได้แก่ เรื่องของกลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (System) สไตล์ในการทำงาน (Style) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skill) รวมไปถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงาน (Shared Value) เข้ามาดำเนินการตามกระบวนการบริหารงานมีการทำงานเป็นทีม มีการเตรียมความพร้อมในการทำงานมีความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนจนถึงการแสดงความคิดเห็นต่องาน เพื่อใช้ในการวางแผนปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการบริหารศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี ตามที่ต้องการ ดังนั้นการบริหารงานโดยการนำกลยุทธ์การบริหารหลายๆ รูปแบบมาใช้ยิ่งจะช่วยสนับสนุนให้การบริหารองค์กรประสบผลสำเร็จ ดังเช่นแนวคิดของแนวคิดของ 7-S แมคคินซี

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี โดยใช้แนวคิดของ แมคคินซี มาใช้ในการวิเคราะห์และเป็นเครื่องมือในการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้สามารถเป็นข้อมูลพื้นฐานอันเป็นประโยชน์ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการศูนย์ดนตรีและเพื่อกำหนดแนวทางในเชิงพัฒนาการเรียนการสอนวิชาดนตรีในโรงเรียนอื่นๆ ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาการบริหารจัดการศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาการบริหารศูนย์ดนตรี โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี ได้ศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีขอบเขตของการวิจัยดังนี้

1. การวิจัยครั้งนี้จะศึกษาเกี่ยวกับ การบริหารงานของศูนย์ดนตรี โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี โดยใช้แนวคิด ทฤษฎีของ 7-S แมคคินซี (McKinsey) มาใช้เป็นองค์ประกอบในการวิเคราะห์การบริหารงานศูนย์ดนตรีและนำมาใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์ ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) ระบบ (System) สไตล์ (Style) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skill) ค่านิยม (Shared Value)

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยทางการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ และถือว่าเป็นผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ดังนี้

2.1 ผู้บริหารและผู้ร่วมบริหารในศูนย์คนตรี ได้แก่ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายกิจกรรม หัวหน้าศูนย์คนตรี รวมทั้งหมดจำนวน 3 คน

2.2 ครูผู้สอนหรือผู้ที่รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ในการสอนและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับศูนย์คนตรี รวมทั้งหมดจำนวน 9 คน

3. ขอบเขตระยะเวลา เป็นการศึกษาการบริหารศูนย์คนตรีของปีการศึกษา พ.ศ. 2561

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้ทราบถึงการบริหารจัดการศูนย์คนตรี ของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี
2. ศูนย์คนตรีโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรีได้ข้อมูลในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะประกอบไปด้วย โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ สไตล์ในการทำงาน การกำหนดบุคลากร ทักษะและค่านิยมตามแนวคิดของ 7-Sแมคคินซี
3. ได้นำผลงานวิจัยไปใช้เป็นฐานข้อมูลและเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของธุรกิจคนตรีในโรงเรียนประกอบกับการตัดสินใจที่จะลงทุนแก่ผู้ประกอบการรายใหม่ที่จะเปิดศูนย์คนตรีหรือโรงเรียนคนตรีได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ได้รับองค์ความรู้ในเชิงวิชาการในการบริหารงานทางด้านคนตรีให้กับองค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

นิยามศัพท์เฉพาะ

ศูนย์คนตรี หมายถึง หน่วยงานสังกัดฝ่าย กิจกรรมของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี มีหน้าที่ให้บริการทางการศึกษาและกิจกรรมด้านคนตรี ที่นำรูปแบบการเรียน การสอนโรงเรียนคนตรี เอกชน มาประยุกต์ใช้ในโรงเรียนให้สอดคล้องกับหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ ให้บริการกับนักเรียนหรือผู้ที่สนใจทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

แนวคิดของ 7-S แมคคินซี หมายถึง เครื่องมืออย่างหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์การบริหารจัดการศูนย์คนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี โดยใช้แบบจำลอง 7-S แมคคินซี (McKinney's) ซึ่งประกอบไปด้วย

1. โครงสร้าง(Structure) หมายถึง การจัดระเบียบของระดับการบริหารและหน้าที่ต่างๆ โดยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ ความรับผิดชอบ เพื่อที่จะให้การทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์
2. กลยุทธ์(Strategy) หมายถึง แผนการดำเนินงานขององค์กรเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการวางแผนกิจกรรมภายในองค์กร

3. ระบบ(System)หมายถึง ระเบียบวิธีปฏิบัติทุกอย่างขององค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด หรือการจัดระเบียบการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรตามเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้

4. สไตล์(Style) หมายถึง แบบแผน ลีลาการบริหาร สไตล์การบริหารงานหรือรูปแบบการบริหารจัดการของผู้บริหาร โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรีและกลุ่มบริหารศูนย์ดนตรี เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

5. บุคลากร(Staff) หมายถึง คุณลักษณะทางประชากรของบุคลากรประกอบด้วยผู้บริหาร คุณครูและเจ้าหน้าที่ ที่ปฏิบัติงานภายในองค์กรศูนย์ดนตรี โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

6. ทักษะ(Skill) หมายถึง ความรู้ ความสามารถ และความชำนาญพิเศษของบุคลากรในองค์กรศูนย์ดนตรี

7. ค่านิยม(Shared Value) หมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การปลูกฝังค่านิยมขององค์กรให้บุคลากรในองค์กร เพื่อผลักดันการดำเนินงานขององค์กร การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร หรือเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ศูนย์ดนตรี

การบริหารงาน หมายถึง กระบวนการในการวางแผนการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับศูนย์ดนตรี โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี ในด้านการวางแผนการจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์กร

รูปแบบ หมายถึง การจำลองหรือแบบจำลองสิ่งที่สร้างขึ้นและพัฒนาขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบที่สำคัญๆ ของศูนย์ดนตรี โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี สามารถนำไปสู่การอธิบายคุณลักษณะของเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เข้าใจง่ายขึ้น สามารถใช้เป็นแบบหรือแนวทางในการสร้างและนำไปใช้กระทำซ้ำ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ศึกษาการบริหารจัดการศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี” ตามแนวคิดของ 7-S แมคคินซี ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยต่างๆ ทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้า โดยนำเสนอเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กร
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ 7-S ของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework)
3. ประวัติโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี
4. ศูนย์ดนตรีโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กร (Management Organization)

ในการศึกษาความหมายของการบริหารควรทำความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเป็นเบื้องต้นก่อน กล่าวคือ มนุษย์เป็นสัตว์สังคม ซึ่งหมายถึงมนุษย์โดยธรรมชาติย่อมอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ชุมชนขนาดต่างๆ ตั้งแต่หมู่บ้าน ตำบล เมืองและประเทศ จึงต้องมีการจัดระบบระเบียบของสังคม เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เพื่อความอยู่รอดสงบสุข คำศัพท์ที่ใช้ในความหมายของการบริหาร มีอยู่สองคำคือ “การบริหาร” (Administration) และ “การจัดการ” (Management) การบริหาร มักจะใช้กับการบริหารที่เกี่ยวกับกิจการสาธารณะหรือการบริหารราชการส่วนคำว่าจัดการมักจะใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชน เราจึงเรียกผู้ที่ดำรงตำแหน่งระดับบริหารในหน่วยงานราชการว่า “ผู้บริหาร” การบริหารเป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่งของการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ความสำเร็จของกิจการใดๆ ก็ตาม ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารผู้นำองค์กรซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ “การบริหาร” ไว้ดังนี้

อุทัย เลาหวิเชียร (2540, น.32) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่าการบริหารหมายถึงกระบวนการอย่างหนึ่งที่คนตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งมีขั้นตอนต่างๆ ในการบริหารเรียกว่า “กระบวนการบริหาร”

เสนาะ ดิยาว (2544, น.24) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่าการบริหารคือกระบวนการในการทำงานกับคนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปแยกสาระออกเป็น 5 ลักษณะคือ

1. การบริหารเป็นการทำงานกับคนโดยอาศัยคน
2. การบริหารทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การ
3. การบริหารทำให้เกิดความสมดุลของประสิทธิภาพและประสิทธิผล
4. การบริหารเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด
5. การบริหารต้องเผชิญกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงออกไป

รุจิร ภูสาระและจันทราณี สวงนาม (2545, น.56) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่าการบริหารเป็นการจัดการอย่างมีระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและทำให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากความหมายของการบริหารดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่าการบริหารหมายถึงการทำงานของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่ร่วมกันปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรเป็นอย่างมากการบริหารองค์กร มีความสำคัญและมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการสร้างองค์กร ให้มีประสิทธิภาพในการบริหารและเพิ่มศักยภาพในการทำงานร่วมกันของบุคลากรในหน่วยงาน องค์กรมีลักษณะสำคัญที่มาจากแนวคิดของการให้ความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม ซึ่งจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้ให้ความหมายของการบริหารองค์กรไว้ดังนี้

ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์ (2549, น.5) ได้ให้ความหมายของการบริหารองค์กร หมายถึงกลุ่มคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ซึ่งมารวมกันดำเนินการใดก็ตามให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดเป็นหน่วยงานขึ้นมา มีระบบ มีสายการบังคับบัญชาที่แน่นอน มีการแบ่งงานกันทำ มีการประสานงานและให้ความร่วมมือกันทำงานในหน่วยงานนั้น เพื่อจักเป็นองค์กร

อำนาจ ชีระวนิช (2549, น.9) ได้ให้ความหมายของการบริหารองค์กรไว้ว่า การบริหารองค์กรหมายถึง การรวมกลุ่มบุคคลที่ทำงานรวมกัน ในโครงสร้างที่กำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายต่างๆที่กลุ่มกำหนดไว้

วิทยา ด่านธำรงกุล (2549, น.26) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารองค์กรหมายถึง กลุ่มคนที่รวมตัวกันภายใต้โครงสร้างอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อร่วมกันทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2549, น.5) ได้ให้ความหมายของการบริหารองค์กรไว้ว่า การบริหารองค์กรหมายถึง การปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ร่วมกันที่จะเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกฝ่ายต่างๆ และสมาชิกของกลุ่มเต็มใจร่วมกันทำงานเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

สมคิด บางโม (2550, น.14) ได้ให้ความหมายของการบริหารองค์กรไว้ว่า การบริหารองค์กรหมายถึง กลุ่มบุคคลหลายๆคนรวมกัน ดำเนินงานในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีการจัดระเบียบภายในกลุ่มเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน ตลอดจนระเบียบข้อบังคับต่างๆที่ให้อิทธิพลปฏิบัติ

สมใจ ลักษณะ (2553, น.2) ได้ให้ความหมายของการบริหารองค์กรไว้ว่า การบริหารองค์กรหมายถึง การรวมตัวกันที่ค่อนข้างถาวรของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีความสนใจร่วมกันที่ต้องการจะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหมู่คณะ ในการทำงานจึงจำเป็นต้องมีการแบ่งภาระหน้าที่กันปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มคนและยังมีการนำปัจจัย (Input) มาจัดการทำเป็นกระบวนการบริหารจัดการ (Process) จนทำให้บังเกิดผลผลิต (Output)

จึงสรุปได้ว่าการบริหารองค์กร หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบมีการจัดระเบียบกิจกรรม มีกระจายภาระหน้าที่ของแต่ละคนให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน

ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร

ทฤษฎีองค์กร(Organization Theory) เป็นแนวความคิดที่เกี่ยวกับองค์การได้ถูกรวบรวมและคิดค้นอย่างมีรูปแบบ จนกลายเป็นทฤษฎีเมื่อประมาณต้นศตวรรษที่ 20 ทฤษฎีนี้เป็นเพียงนามธรรมที่อธิบาย และวิเคราะห์ถึงความจริงและประสบการณ์ต่าง ๆ ของธรรมชาติที่เกิดขึ้น รอบๆตัว อย่างมีระบบมีแบบแผนและเป็นที่มีความจำเป็นต่อผู้บริหารเพราะทฤษฎีองค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจและมีความสามารถในการบริหารองค์กร หากผู้บริหารองค์กรมีความ เข้าใจการบริหารองค์กรย่อมส่งผลให้ผู้บริหารสามารถจัดการกับสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อองค์กร (สมคิด บางโม, 2549, น.29) กล่าวถึงทฤษฎีองค์กรได้เริ่มคิดค้นและก่อตั้งขึ้นเมื่อปลายศตวรรษที่ 19 จากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในปลายศตวรรษที่ 19 มีแนวความคิดเกี่ยวกับองค์กรก็เปลี่ยนแปลงตามไปด้วย เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ซึ่งสภาพแวดล้อมของสังคมยุคนั้นเป็นสังคมอุตสาหกรรม ทฤษฎีองค์กร จึงมีโครงสร้างที่แน่นอน มีการกำหนดกฎเกณฑ์และเวลาอย่างมีระเบียบแบบแผน มุ่งให้ผลผลิตมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ (Effective and Efficient Productivity) จากลักษณะดังกล่าว ทฤษฎีองค์กร จึงมีลักษณะที่มุ่งเน้นเฉพาะความเป็นทางการความมีรูปแบบหรือรูปนัยขององค์กรเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อจะได้ผลผลิตสูงและรวดเร็ว ของมนุษย์เสมือนเครื่องจักรกล (Mechanistic) กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ทฤษฎีองค์กรสมัยมนุษย์ในเชิงจิตวิทยา สังคมวิทยาและมนุษย์วิทยา ทุกอย่างจะเป็นไปตามกฎเกณฑ์ ตามกรอบและโครงสร้างที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน

ทฤษฎีองค์กรสมัยก่อนพยายามที่จะสร้างองค์กรขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการเบื้องต้นทางด้านเศรษฐกิจขององค์กรและสังคม นอกจากนั้นการที่มุ่งให้ โครงสร้างองค์กร มีรูปแบบก็เพื่อ

ความสะดวกในการบริหารและปกครอง องค์กรสมัยก่อนมุ่งเน้นผลผลิตสูงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นั่นเองหลักการของทฤษฎีองค์กรสมัยก่อน มุ่งเน้นองค์กรที่มีรูปแบบ เช่นการแบ่งระดับชั้นสายการบังคับบัญชา ช่วงการควบคุมการแบ่งงาน และเอกภาพในการบริหารงานกลุ่มนักวิชาการ ที่มีบทบาทมากในทฤษฎีองค์กรสมัยก่อนได้แก่

1. ทฤษฎีองค์กรแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Model) ของเฟรดเดอริกเทย์เลอร์(Ferderrick W. Taylor) ถือเป็นบิดาของการคิดค้นการบริหารซึ่งเป็นต้นคิดของการวางหลักการที่เกี่ยวกับการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ (Scientific Management) ขึ้นเป็นครั้งแรกที่เป็นทฤษฎีที่นำเอาวิธีการศึกษาวิทยาศาสตร์ มาวิเคราะห์และแก้ปัญหาเพื่อที่จะได้มาปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรให้ดีขึ้น ให้ได้ผลผลิตที่มีปริมาณและมีคุณภาพอย่างสูงสุด

2. ทฤษฎีองค์กรของอองรี ฟาโยล (Henri Fayol) ถือได้ว่าเป็นผู้ที่ได้คิดค้นหลักการบริหารสำหรับองค์กรขึ้นมา ได้เสนอการจัดองค์กรซึ่งมีแนวปฏิบัติ 5 ประการเรียกว่า OSCAR มีองค์ประกอบคือ O- Objective หมายถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ให้ชัดเจน S- Specialization หมายถึงความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างงานแต่ละตำแหน่งให้ปฏิบัติตามหน้าที่ C- Coordination หมายถึง การประสานเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น A- Authority หมายถึงอำนาจหน้าที่มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับ R- Responsibility หมายถึงความรับผิดชอบอำนาจหน้าที่ต้องสัมพันธ์กับความรับผิดชอบ

3. ทฤษฎีองค์กรของลูเธอร์ กุลลิค (Luther Gulick) ได้พัฒนาแนวคิดของ Taylor และ Fayol โดยเพิ่มหลักการบริหารหรือกระบวนการบริหารที่ Fayol ให้ไว้โดยรวม 7 ประการเป็นที่รู้จักกันตามอักษรย่อว่า “POSDCORB” (อ่านว่า พอสด์คอร์บ)ประกอบด้วย P- Planning หมายถึง การวางแผนได้แก่การจัดวางโครงการและแผนงานต่างๆ ขึ้นมาไว้ล่วงหน้า O-Organizing หมายถึง การจัดองค์กร ได้แก่ การแบ่งงาน การกำหนดส่วนงาน โครงสร้างขององค์กร การกำหนดตำแหน่งงานต่างๆ พร้อมกับอำนาจหน้าที่ S-Staffing หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์กร นับตั้งแต่การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งบุคคล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เงินเดือน การโยกย้าย การพัฒนาบุคคลในองค์กรเรื่อยไปจนกระทั่งการให้บุคคลพ้นจากตำแหน่ง D-Directing หมายถึง การอำนวยการ ได้แก่การทำหน้าที่ในการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ การออกคำสั่ง มอบหมายภารกิจงานไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หลังจากนั้นต้องใช้ภาวะของการเป็นผู้นำในการกระตุ้นจูงใจคนให้ยอมรับในผู้บริหาร Co-Coordinating หมายถึง การประสานงาน ได้แก่ การทำหน้าที่ในการประสานกิจกรรมต่างๆ ที่ได้มีการแบ่งแยกออกไปเป็นส่วนงานย่อยๆ เพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถทำงานประสานสอดคล้องกัน และมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน R- Reporting หมายถึง การรายงานได้แก่การทำหน้าที่ในการรับฟังรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคคลและหน่วยงานที่เป็น

ผู้ได้บังคับบัญชาได้รายงานมา การรายงานถือเป็นมาตรการในการตรวจสอบและควบคุมงานด้วย B- Budgeting หมายถึง การงบประมาณ ได้แก่ หน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชี การใช้จ่ายเงินและการตรวจสอบควบคุมด้านการเงิน การบัญชี ของหน่วยงานนั่นเอง

4. แมกซ์เวเบอร์ (Max Weber, p.1947) ซึ่งเป็นผู้นำในการพัฒนารูปแบบที่เกี่ยวกับโครงสร้างที่จะช่วยให้การทำงานลุล่วง เรียกว่าเป็นโครงสร้างที่มีรูปแบบเป็นราชการ (Bureaucracy) เป็นการแบ่งงานสายบังคับบัญชา ที่มีระเบียบต่างๆ จะประกอบด้วยโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญโดยสรุปคือ

จะต้องมีการจัดลำดับชั้นของการบังคับบัญชา (Hierarchy) การคัดเลือกบุคคล (Recruiting) ต้องขึ้นอยู่กับระบบความสามารถหรือระบบคุณธรรมไม่ใช่ระบบพรรคพวกมีการปฏิบัติดำเนินงานเป็นแบบพิธีการ มีการแบ่งงานออกเป็นความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน (Specialization) อย่างมีสัดส่วนและสัมพันธ์กัน รวมทั้งมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบระบุไว้โดยชัดเจนผู้ที่ดำรงตำแหน่งต่างๆ ต้องได้รับการฝึกอบรม (Training) เพื่อให้มีความรู้ความสามารถทำงานในหน้าที่นั้นๆ ความสัมพันธ์ของบุคคลเกี่ยวกับหน้าที่การงาน ต้องมีลักษณะไม่ถือตัวบุคคลเป็นหลักและต้องแยกทรัพย์สินส่วนตัวออกจากทรัพย์สินขององค์กร

ต่อมาก็มีทฤษฎีองค์กรที่พัฒนามาจากทฤษฎีองค์กรสมัยก่อน โดยพัฒนามาพร้อมกับวิชาการด้านสังคมวิทยา เป็นการพัฒนาที่สำคัญที่เกิดขึ้นทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่มุ่งให้ความสนใจด้านความต้องการของสมาชิกในองค์กรเพิ่มขึ้น มีการแบ่งหน้าที่หรือแบ่งงานกันทำทฤษฎีนี้คำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นจากการมอบอำนาจหน้าที่และมีอำนาจมากเกินไปก็เกิดการไม่พอใจหรือไม่เข้าใจ ถ้าหากไม่มอบอำนาจก็อาจจะขัดเคืองใจทฤษฎีนี้จึงยอมรับว่าบุคคลและหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรย่อมมีความขัดแย้งกันแต่ทฤษฎีนี้เชื่อว่าการแก้ไขความขัดแย้งนั้นควรที่จะใช้วิธีการประนีประนอมปรึกษาหารือและต้องใช้การสื่อสารที่ดี แต่บางครั้งความขัดแย้งก็อาจจะทำให้เกิดผลที่ดีได้เช่นกันเพราะทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับเป้าหมายมากกว่าอำนาจที่ได้รับเพราะฉะนั้น ทฤษฎีนี้จึงให้มีผู้ควบคุมอำนาจเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรหรือผู้บริหารมีอำนาจมากกว่าหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ที่มีในองค์กร นักทฤษฎีองค์กรมีความเชื่อว่าองค์กรอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่หลากหลาย ฉะนั้นควรเน้นเกี่ยวกับการวิเคราะห์ และสังเคราะห์สิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน การศึกษาองค์กรที่ดีที่สุดควรจะเป็นวิธีการศึกษาวิเคราะห์องค์กรในเชิงระบบ (System Analysis) ซึ่งประกอบกับการที่มีตัวแปรต่างๆ มากมายทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ล้วนแล้วแต่มีผลกระทบต่อ โครงสร้าง และการจัดองค์กรทั้งสิ้น แนวความคิดเชิงระบบนี้ประกอบด้วยส่วนต่างๆ ที่เป็นพื้นฐาน 5 ส่วนคือ

1. สิ่งนำเข้า (Input)
2. กระบวนการ (Process)
3. สิ่งส่งออก (Output)
4. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)
5. สภาพแวดล้อม (Environment)

ดังนั้น การบริหารองค์กรในแนวความคิดเชิงระบบนี้จึงต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา เพราะตัวแปรต่างๆมีลักษณะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอทฤษฎีองค์กรตามสถานการณ์เริ่มมีบทบาทในช่วงประมาณปลายปี ค.ศ.1960 เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากความคิดที่ว่าองค์กรที่เหมาะสมที่สุดควรจะเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างและระบบที่มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานการศึกษาสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันของมนุษย์(Humanistic Environment) ทฤษฎีองค์กรตามสถานการณ์นี้มีอิทธิพลมาก โดยธรรมชาติ (Natural) เป็นตัวแปรและเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดรูปแบบกฎเกณฑ์และระเบียบแบบแผนที่มีลักษณะเป็นเหตุเป็นผลโดยมีเป้าหมายขององค์กรส่วนรวมและเป้าหมายของสมาชิกทุกคนในองค์กร มีข้อสมมติฐานว่า องค์กรที่เหมาะสมที่สุดคือ องค์กรที่มีโครงสร้างและรูปแบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสังคมนั้น ๆ ซึ่งรวมถึงสภาพภูมิศาสตร์ความเชื่อค่านิยมวัฒนธรรมการสนับสนุนและความต้องการของสมาชิกในองค์กรนั้นๆด้วยนักทฤษฎีปัจจุบันได้มององค์กรในลักษณะกระบวนการ ทางด้านโครงสร้างต่างๆจะต้องเกี่ยวพันซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการที่วางไว้ จึงมีการศึกษาพฤติกรรมองค์กรในลักษณะใหม่ๆขึ้นมา เช่น วิทยาศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น ปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทต่างๆ จนการบริหารองค์กรมีแนวโน้มที่ปรับตัวเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

Chester Barnard (1886 -1961) ได้เขียนหนังสือชื่อ The Functions of the Executive (1938) ขึ้นในช่วงที่ผลงานวิจัยทดลองจาก Western Electric ของกลุ่ม Elton Mayo ซึ่งเป็นต้นกำเนิดของทฤษฎีมนุษย์สัมพันธ์เริ่มทยอยเสนอการค้นพบต่างๆ ที่ขัดต่อหลักวิทยาศาสตร์การจัดการของ Frederick W. Taylor ความคิดของ Barnard ในหนังสือ The Functions of the Executive สรุปได้ดังนี้

1. องค์กรเกิดขึ้นมาจากความจำเป็นของคนที่จะร่วมมือกันทำงานบางอย่างให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งงานดังกล่าวนั้นๆคนเดียวทำเองไม่สามารถทำได้ เพราะมีข้อจำกัดในเรื่องต่างๆ ทางกายภาพ ชีววิทยา สังคม และจิตวิทยา
2. การนำเอาคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมมือกันทำงาน ไม่ใช่เรื่องง่ายจำเป็นต้องมีการจัดระบบความร่วมมือกัน (Cooperative System) ขึ้นมา

3. องค์กรจะดำรงอยู่ได้ต่อเมื่อคนที่มาร่วมกันทำงานได้สำเร็จคือบรรลุเป้าหมายขององค์กร (เรียกว่าทำงานแบบมีประสิทธิผล) และสามารถสนองความต้องการของปัจเจกบุคคลด้วย โดยจัดระบบการกระจายผลประโยชน์ตอบแทนต่อสมาชิกที่เหมาะสม เรียกว่า ทำงานแบบมีประสิทธิภาพ สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้นตั้งใจทำงาน (Willingness to Cooperate) มีความสามารถในการติดต่อซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี (Communication) และสมาชิกทุกคนต่างยึดมั่นในเป้าหมายหรืออุดมการณ์ร่วมขององค์กร

4. ความอยู่รอดขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถของฝ่ายบริหาร (Executive) ในฐานะผู้นำองค์กรที่จะสร้างระบบความร่วมมือที่ดี เช่น จัดเรื่องการติดต่อ การรักษากำลังใจในการทำงานของปัจเจกบุคคล และการเชิดชูรางวัลซึ่งเป้าหมายขององค์กร

5. ฝ่ายบริหารมีหน้าที่ตัดสินใจมีความรับผิดชอบภายในกรอบของศีลธรรมที่ดีงาม ทฤษฎีการจัดระเบียบของคาร์ล วิก (Karl Weick's Theory of Organizing) ทฤษฎีนี้มีผลกระทบอย่างสูงต่อทฤษฎีองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารในองค์กร แนวคิดหลักของทฤษฎีนี้ ได้แก่ ความคิดที่ว่าองค์กรอาศัยอยู่ในสถานะแวดล้อม ซึ่งมีได้หมายถึงแต่สถานะแวดล้อมทางกายภาพเท่านั้น แต่หมายรวมถึงสถานะแวดล้อมทางข้อมูลข่าวสารอีกด้วย ยิ่งไปกว่านั้น สถานะแวดล้อมทางข้อมูลข่าวสารมิได้คงอยู่แต่เพียง "ภายนอก" องค์กรในรูปแบบที่จับต้องได้เท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่เกิดจากการที่บุคคลสร้างขึ้นมาโดยการให้ความหมายและสร้างความเข้าใจกับสิ่งที่พบเห็น สถานะแวดล้อมทางข้อมูลข่าวสารที่สร้างขึ้นนี้จะแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับความสนใจ แรงจูงใจและทักษะของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร เมื่อทำการแลกเปลี่ยนและมีปฏิสัมพันธ์กับสถานะแวดล้อมภายนอกองค์กร

ทฤษฎีนี้จึงมุ่งที่จะลดความกำกวมหรือความไม่แน่นอนในสถานะแวดล้อมทางข้อมูลข่าวสาร ซึ่งหมายถึงการที่ข้อมูลข่าวสารนั้นสามารถแปลความหมายได้หลายรูปแบบ ในความคิดของวิก กระบวนการการจัดระเบียบ หมายถึงกระบวนการที่จะลดความกำกวมในข้อมูลข่าวสารที่องค์กรต้องเผชิญ ทั้งนี้โดยการใช้สมาชิกขององค์กรใช้กฎร่วม (Assembly Rules) และ วัฏจักรการสื่อสาร (Communication Cycles)

อย่างไรก็ตาม การศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีองค์กรนั้น การบริหารมักจะไม่ใช่ยึดมั่นหรือยึดติดกับทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งโดยเฉพาะ แต่จะเลือกวิธีที่ดีที่สุดที่นำไปใช้ในการบริหารองค์กร คือการใช้เทคนิคต่างๆในการบริหารงาน ผสมผสานกันเพื่อนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพขององค์กรและสิ่งแวดล้อมขององค์กรนั้นๆ ทฤษฎีใดจะเป็นประโยชน์มากน้อยเพียงใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับความสามารถในการของผู้บริหารงานในองค์กรหรือสอดคล้องกับเหตุการณ์นั้นๆว่าจะสามารถทำได้ดีเพียงใด

เป้าหมายขององค์กร (Organization Goal) คือ จุดหมายปลายทางที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กรเอื้อประโยชน์ต่อทิศทางสุดท้ายที่กำหนดไว้ในองค์กรนั้น ๆ

ลักษณะขององค์กร

1. องค์กรคือกลุ่มของบุคคล (Organization as a Group of People) เป็นกลุ่มของบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกันต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ
2. องค์กรคือโครงสร้างของความสัมพันธ์ (Organization as a Structure of Relationship) เป็นความรับผิดชอบระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ
3. องค์กรเป็นหน้าที่ส่วนหนึ่งของการจัดการ (Organization as a Function of Management) เป็นรูปของการจัดกิจกรรม หรืองานต่าง ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ด้วยกัน โดยกำหนดหน้าที่ (Authority) ความรับผิดชอบ (Responsibility)
4. องค์กรคือกระบวนการ (Organization as a Process) ลำดับ ขั้นตอนความต่อเนื่อง การดำเนินงาน ก่อให้เกิดความรวดเร็ว ถูกต้อง และประหยัด มีขั้นตอนดังนี้
 - การกำหนดเป้าหมาย (Determination of objectives)
 - การแบ่งงาน (Division of activities)
 - การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Fitting individuals into activities)
 - การสร้างความสัมพันธ์ (Developing relationships)
5. องค์กรเป็นระบบอย่างหนึ่ง (Organization as a System) ส่วนรวมของสิ่งใด ๆ ที่ประกอบด้วยส่วนย่อยๆ ที่จัดเรียงลำดับมีความสำคัญในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร
 - ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติกิจกรรมขององค์กร
 - เป็นการอำนวยความสะดวกตามระเบียบแบบแผน
 - เป็นมาตรฐานที่สมาชิกในองค์กรและนอกองค์กรสามารถวัดความสำเร็จได้

นักวิชาการได้ศึกษาวิเคราะห์องค์กรในแง่มุมต่างๆกันไปในหลายลักษณะสรุปได้ดังนี้

- 1) องค์กรเป็นโครงสร้างของความสัมพันธ์
- 2) องค์กรเป็นกลุ่มของบุคคล
- 3) องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ
- 4) องค์กรเป็นกระบวนการ
- 5) องค์กรเป็นระบบอย่างหนึ่ง (สมคิด บางโม, 2541, น.14-15)

ประเภทขององค์กร

1. องค์กรแบบปฐมภูมิและองค์กรแบบทุติยภูมิ

องค์กรแบบปฐมภูมิ (Primary Organization) องค์กรที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ เช่น ครอบครัว เพื่อน
 องค์กรแบบทุติยภูมิ (Secondary Organization) องค์กรที่เกิดขึ้นด้วยบทบาทหน้าที่เหตุผล เช่น ธุรกิจ

2. องค์กรแบบมีรูปแบบและองค์กรแบบไร้รูปแบบ

องค์กรแบบมีรูปแบบ (Formal Organization) คือองค์กรที่มีโครงสร้างอย่างมีรูปแบบ มีกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผน หรือองค์กรทางราชการ หรือการบริหารจากบนลงล่าง (Top-down Management) หรือการบริหารแบบแนวตั้ง (Vertical) องค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรแบบมีรูปแบบ

- การแบ่งระดับชั้นสายการบังคับบัญชา (Hierarchy)
- การแบ่งงาน (Division of Labor)
- ช่วงการควบคุม (Span of Control)
- เอกภาพในการบริหารงาน (Unity of Command)

องค์กรแบบไร้รูปแบบ (Informal Organization) หรือองค์กรที่ไม่เป็นทางการ ไม่มีกำหนดหน้าที่ ไม่มีระเบียบแบบแผน ไม่มีโครงสร้าง ไม่มีสายบังคับบัญชา ศิริวรรณ เสรีรักษ์ และคณะ ได้แบ่งประเภทองค์กรเป็น 2 ประเภทดังนี้

การจัดองค์กรแบบเป็นทางการ (Formal Organization) เป็นการออกแบบที่เกี่ยวกับกลุ่มผู้บริหารหรือกลุ่มของพนักงานประจำที่ได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบทำงานในหน้าที่ต่างๆของบริษัทขอเขตทางภูมิศาสตร์สายการบังคับบัญชาขององค์กรที่ใช้เพื่อการทำงานแก้ปัญหาในองค์กรหรือเป็นการจัดโครงสร้างองค์กรตามเจตนาหรือบทบาทในการปฏิบัติภายในองค์กรซึ่งสามารถแสดงออกมาเป็นแผนภูมิโครงสร้างองค์กร (Organization chart) ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องวางแผนและวางโครงสร้างที่แน่นอนทั้งนี้เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบถึงอำนาจหน้าที่ของตนเองในการปฏิบัติงานและบอกถึงเขตความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลที่ทำงานร่วมกันทั้งนี้ เพื่อความเป็นระเบียบและเข้าใจตรงกัน โดยไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนกันแต่การจัดโครงสร้างองค์กรแบบเป็นทางการก็สามารถที่จะยืดหยุ่น ได้บ้างทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์และสภาพสิ่งแวดล้อมด้วย

การจัดองค์กรแบบไม่เป็นทางการ (Informal Organization) เป็นการติดต่อและการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการตลอดจนวิธีการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็นกิจวัตรหรือทำเป็นประจำตลอดจนการจัดกลุ่มการทำงานที่เกี่ยวข้องกันภายในองค์กรแบบเป็นทางการหรือการจัดองค์กรแบบไม่เป็นทางการเป็นการรวบกิจกรรมส่วนบุคคลของกลุ่มคน โดยปราศจากจุดประสงค์ร่วมกันหรือไม่ใช้จุดประสงค์ในการทำงานถึงแม้ว่าจะมีการช่วยเหลือกันภายในองค์กรและทำให้เกิดความสัมพันธ์ขึ้นก็ตามเช่นการที่กลุ่มบุคคลมารวมดื่มกาแฟด้วยกันและสนทนากันมีการช่วยในการทำงานแม้ว่าจะทำงานคนละแผนกก็ตาม (ศิริวรรณ เสรีรักษ์และคณะ, 2545, น.16-17)

การจำแนกประเภทขององค์กรอาจแบ่งได้โดยการยึดหลักต่างๆ ไว้ดังนี้

1. การจำแนกองค์กร โดยยึดวัตถุประสงค์ประสงค์ขององค์กรพีเตอร์บลัวและริชาร์ดสกอตต์ (Peter Blua and Richard Scott) แบ่งองค์กรออกเป็น 4 กลุ่มดังต่อไปนี้

- องค์กรเพื่อประโยชน์ของสมาชิก ได้แก่องค์กรที่จัดตั้งขึ้นเพื่อประโยชน์ของสมาชิกโดยตรงเช่นพรรคการเมืองสโมสรสหกรณ์สมาคมวิชาชีพ เป็นต้น

- องค์กรทางธุรกิจ ได้แก่องค์กรที่มุ่งแสวงหาผลประโยชน์หรือกำไรเช่นบริษัทห้างร้านโรงงานอุตสาหกรรม รวมไปถึงธนาคาร เป็นต้น

- องค์กรเพื่อการบริการ ได้แก่องค์กรที่มุ่งสร้างประโยชน์แก่สาธารณชนทั่วไป เช่น โรงเรียน โรงพยาบาล สมาคมเพื่อการสังคมสงเคราะห์ต่างๆ เป็นต้น

- องค์กรเพื่อสวัสดิภาพของประชาชน ได้แก่องค์กรที่จัดตั้งขึ้นเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประชาชนเช่นกระทรวงทบวงกรมกองทหารสถานีตำรวจ เป็นต้น

2. การจำแนกองค์กร โดยยึดโครงสร้างแบ่งออกเป็น 2 แบบดังนี้

- องค์กรแบบเป็นทางการ (Formal Organization) เป็นองค์กรที่มีการจัดโครงสร้างอย่างเป็นทางการเป็นระเบียบแบบแผนแน่นอนการจัดตั้งมีกฎหมายรองรับได้แก่มูลนิธิหน่วยราชการกรมบริษัท โรงพยาบาล โรงเรียน ฯลฯ ซึ่งการศึกษาเรื่ององค์กรและการจัดการจะเป็นการศึกษาในเรื่องขององค์กรประเภทนี้ทั้งสิ้น

- องค์กรแบบไม่เป็นทางการ (Informal Organization) เป็นองค์กรที่ร่วมกันจัดตั้งขึ้นด้วยความพึงพอใจและความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัวไม่มีการจัดระเบียบโครงสร้างภายในมีการรวมกันอย่างง่ายและเลิกล้มได้ง่ายเช่นชมรมหรือกลุ่มต่างๆ เป็นต้น

3. การจำแนกองค์กร โดยยึดการกำเนิดแบ่งได้เป็น 2 ประเภทดังนี้

- องค์กรแบบปฐม (Primary Organization) หมายถึงองค์กรที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติที่สมาชิกทุกคนต้องเกี่ยวข้องกันมาแต่กำเนิดมีกิจกรรมเฉพาะกลุ่มมีการติดต่อสัมพันธ์กันเป็นการส่วนตัวด้วยใจสมัครถือหลักความมุ่งหวังและผลประโยชน์อย่างเดียวกันมากกว่าระเบียบข้อบังคับที่กำหนดขึ้นองค์กรแบบปฐมได้แก่ศาสนาหมู่บ้านครอบครัว เป็นต้น

- องค์กรแบบมัธยม (Secondary Organization) หมายถึงองค์กรที่มนุษย์จัดตั้งขึ้นสมาชิกมีความสัมพันธ์กันด้วยเหตุผลและความรู้สึกสำคัญอย่างเป็นทางการตามข้อมูลผูกพันที่กำหนดขึ้นในองค์กรความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรจึงไม่เป็นแบบส่วนตัววัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กรแบบนี้มักจัดตั้งขึ้นเพื่อสนองความต้องการของสมาชิกและบุคคลภายนอกองค์กรไปพร้อมๆกันเช่นห้างหุ้นส่วนบริษัทสมาคมโรงเรียนสโมสรโรงพยาบาลหน่วยราชการต่างๆ เป็นต้น ดังที่ (สมคิด บางโม, 2550, น.15-17) ได้กล่าวไว้

วัตถุประสงค์ขององค์กร (Organization Objectives) องค์กรมีการจำแนกหลายชนิดแล้วแต่ วัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับการพิจารณาขอบเขตหรือการตีความถึงวัตถุประสงค์และการ ดำเนินขององค์กรนั้นๆ เช่น วัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจหรือกำไร (Economic or Profit objectives) กำไรสูงสุด ผลตอบแทนจากการลงทุน วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการให้บริการ (Service Objectives) เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน วัตถุประสงค์ทางด้านสังคม (Social Objectives) สนองความต้องการของประชาชน ความรับผิดชอบทางสังคมที่ไม่ต้องการหากำไรซึ่งอาจจะ หมายถึงวัด เพราะวัดถือว่าเป็นองค์กรทางด้านศาสนาเป็นองค์กรที่ไม่ต้องการค่ากำไร นอกจากนี้ยังมี องค์กรทางการศึกษา (Education Organizations) เป็นต้น

การบริหารงานจำเป็นต้องมีทรัพยากรอันเป็นปัจจัยพื้นฐานทางการจัดการโดยทั่วไปถือว่า ทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการมีอยู่ 4 ประการซึ่งรู้จักในนามของ 4M ได้แก่

1. บุคลากรหรือคน (Man) เป็นผู้ที่ปฏิบัติภารกิจและกิจกรรมต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องกับสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา
2. เงินหรืองบประมาณ (Money) เป็นสิ่งที่จะนำมาใช้ในการดำเนินการค่าใช้จ่ายต่าง ๆ
3. วัสดุ อุปกรณ์หรือสิ่งของ (Materials) หมายถึง วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้หรือ สิ่งของที่จะนำมาใช้ผลิตและบริการรวมถึงอาคารสถานที่
4. การจัดการ (Management) หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับการจัดการ เช่น การบังคับบัญชา การกำหนดขอบข่ายงาน (Job Description) อำนาจหน้าที่ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การกำหนดเวลาที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เป็นต้น

องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการบริหารจัดการ

การดำเนินงานในหน่วยงานใดก็ตามให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ ต้องอาศัยองค์ประกอบพื้นฐานเชิงระบบ 3 องค์ประกอบดังนี้

1. การวางแผน(Planning) บางทีเรียกว่าการวางแผนระบบ (System Planning) ประกอบด้วย การกำหนดจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลวิธีเป็นการทำความเข้าใจใน ทรัพยากรที่ต้องบริหารจัดการ ผลที่คาดว่าจะได้จากการดำเนินการและกำหนดปัจจัยที่จะช่วยเสริม ให้บรรลุผลสำเร็จ
2. การดำเนินงาน(Implementation or System Programming) หมายถึง การจัดดำเนินงานบริการจัดการหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) และ ประหยัด (Economy) ทุกด้านโดยให้ผลออกมา (Output) ดีที่สุด ได้แก่ การจัดองค์กรหรือบางที เรียกว่าการจัดหน่วยงานการจัดสรรทรัพยากร การจัดดำเนินการและจัดการกิจหรือกิจกรรม

3. การกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) เป็นการวัดและประเมินผลกิจกรรมในการดำเนินงานของคุณยส์สื่อการศึกษาด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้และเสนอแนวทางการปรับปรุงแก้ไขถ้าพบข้อบกพร่อง

หน้าที่ทางการจัดการหรือการบริหารถือว่าเป็นหน้าที่สำคัญของงานแต่ละงานในองค์กร ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่จะเป็นผู้สร้างโอกาสในการปฏิบัติงาน ให้แก่คณะบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ที่สำคัญผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความชำนาญมีประสบการณ์ในการทำงาน มีแง่มุมต่างๆ ของกระบวนการบริหารจัดการ โดยมีรายละเอียดของบทบาทหน้าที่ของกระบวนการบริหารจัดการ ดังที่ (วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล, 2550, น. 42-43) คือ การวางแผน (Planning) เป็นงานขั้นแรกที่ต้องลงมือทำก่อนที่จะไปจัดการในหน้าที่อื่นๆ ต่อไปซึ่งงานที่เกี่ยวกับแผนนั้นจะเป็นเรื่องของการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานใน โดยจะต้องกำหนดเป็น โครงสร้างของงานออกมาอย่างชัดเจน เพื่อเป็นการตัดสินใจว่า องค์กรจะได้อย่างไร ทำเมื่อไหร่และจะให้ใครเป็นผู้ปฏิบัติ ในงานแต่ละส่วนที่จะกำหนดขึ้น

การจัดองค์กร (Organizing) เป็นงานที่ถูกจัดทำต่อจากแผนงานที่ได้ดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว ในการจัดองค์กรนั้นผู้บริหารจะต้องจัดรูปแบบโครงสร้างของงานออกมาให้ชัดเจนในเรื่องของปริมาณงานที่จะต้องจัดทำไม่ว่าจะเป็นการจัดระบบการทำงาน ตลอดจนการประสานสัมพันธ์ของงานแต่ละงาน เพื่อให้เป็นระเบียบ แบบแผนของการปฏิบัติที่ดีและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด

การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หลังจากที้องค์กรมีแผนงานและจัดโครงสร้างของงานไว้เรียบร้อยแล้ว งานในขั้นนี้จะดูแลเกี่ยวกับการวางแผนเพื่อสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรซึ่งกระบวนการนั้น จะถูกเริ่มต้นตั้งแต่การวางแผนเพื่อพิจารณาความต้องการบุคลากรด้วย การสรรหาคัดเลือก ฝึกอบรมและพัฒนา ประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมไปถึงกำหนดค่าตอบแทน จัดสวัสดิการ และการออกจากงาน

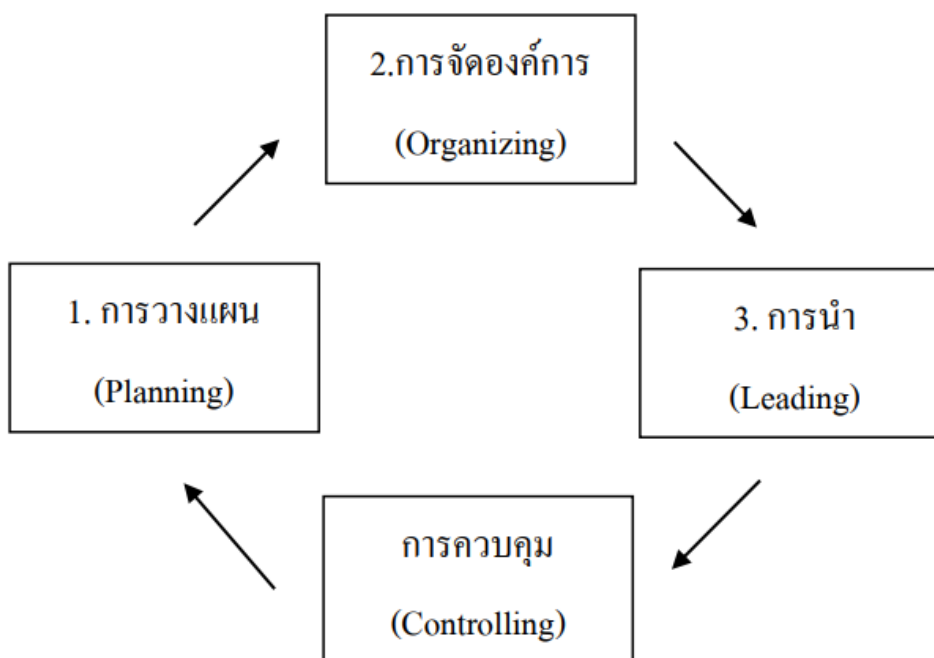
การชี้นำ (Leading) เมื่อองค์กรได้ทำการคัดเลือกบุคลากรตามกระบวนการที่ถูกต้องแล้ว ก็จะได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมตามความต้องการเข้ามาปฏิบัติงานและในขั้นนี้ ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ชักจูงให้บุคคลกร ร่วมมือปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ การชี้นำหรือสั่งการถือว่าเป็นงานที่ต้องใช้ศิลปะค่อนข้างสูงที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชาร่วมมือด้วยความเต็มใจ ดังนั้นในการชี้นำอาจจะใช้วิธีการออกคำสั่ง แบบขอร้อง ให้คำแนะนำ โดยจะไม่ใช้วิธีการบังคับอย่างเด็ดขาด

การควบคุม (Controlling) ถือเป็นงานขั้นสุดท้ายของกระบวนการจัดการที่คอยดูแลตรวจสอบการทำงานของบุคลากรแต่ละคนว่าเป็นอย่างไร งานสืบหน้าไปถึงไหน มีปัญหาอุปสรรค

อะไรบ้าง ซึ่งวิธีการควบคุมนั้นผู้บริหารอาจจะใช้วิธีการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานด้วยตนเอง หรือการตรวจสอบผลงานตามขั้นตอน ซึ่งแล้วแต่ความเหมาะสม ที่สำคัญคือกรอย่าให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่ากำลังถูกจับผิด หลังจากนั้นจะนำผลที่ได้จากการดูแลควบคุมมาดำเนินการแก้ไขต่อไป

ริงสรร์ ประเสริฐศรี (2549, น.13) ระบุว่า หน้าที่ในการบริหาร ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

- คือ 1) การวางแผน
- 2) การจัดองค์การ
- 3) การนำ
- 4) การควบคุม



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ของหน้าที่ในการบริหารขั้นพื้นฐาน

(Hellriegel, Slocum, Jackson, 2004, p.34)

โดยทั้ง 4 ขั้นตอนมีความสัมพันธ์กัน คือ เมื่อมีการวางแผนแล้วจะต้องมีการจัดสรรหน้าที่ว่ามีใครทำหน้าที่อะไรบ้าง แล้วขั้นตอนต่อไป จึงมีการสั่งการและชักนำให้พนักงานปฏิบัติตามแผน เมื่อมีการปฏิบัติตามแผน แล้วขั้นตอนสุดท้าย คือ การควบคุมให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ซึ่งขั้นตอนการบริหารทั้ง 4 ขั้นตอน จะเกี่ยวข้องกับทรัพยากรต่างๆ ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resource) ทรัพยากรข้อมูล (Information Resource) ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resource)

แนวคิดเกี่ยวกับ 7-S ของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework)

ประวัติและความเป็นมาของการบริหารจัดการของแมคคินซี

ปีเตอร์และวอเตอร์แมน (Peters & Waterman., 1980, p.1-12) กล่าวถึงความเป็นมาไว้ว่า ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1977 บริษัทแมคคินซี (McKinsey 7-S) ซึ่งเป็นที่ปรึกษาธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา มีความสนใจเกี่ยวกับปัญหาว่าทำอะไรจึงจะทำให้การบริหารงานของบริษัทสัมฤทธิ์ผลจึงมีความประสงค์ที่จะค้นหา ภารกิจธุรกิจต่างๆควรมีกลยุทธ์อย่างไร และควรจัดโครงสร้างองค์กรแบบใด เช่น การบริหารงานแบบรวมอำนาจ การกระจายอำนาจหรือแบบผสมผสาน จึงจะทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ

ดังนั้นบริษัทแมคคินซีจึงได้ตั้งกลุ่มทำงานภายในบริษัทขึ้นมาแบ่งเป็น 2 กลุ่ม เพื่อค้นหา ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวคือ กลยุทธ์กับรูปแบบของโครงสร้างองค์กร ต่อการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จของกิจการธุรกิจ โดยได้มอบหมายให้กลุ่มทำงานกลุ่มที่หนึ่งศึกษา เรื่องกลยุทธ์ ส่วนอีกกลุ่มซึ่งมี ปีเตอร์กับวอเตอร์แมน เป็นหัวหน้ากลุ่ม ได้รับมอบหมายให้ศึกษา เรื่องการจัดโครงสร้างองค์กร กลุ่มทำงานที่ถูกจัดตั้งขึ้นได้เริ่มต้นค้นคว้างานที่ได้รับมอบหมายด้วยการไปพบปะพูดคุยกับกลุ่มผู้บริหารที่มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักกันดีว่ามีประสบการณ์ในการทำงานสูง ของกิจการธุรกิจต่างๆทั่วโลก จากนั้นจึงได้ไปปรึกษากับนักทฤษฎีและนักวิชาการของสถาบันการศึกษาชั้นสูงอีกประมาณ 12 แห่ง ทั้งของประเทศสหรัฐอเมริกา รวมไปถึงประเทศต่างๆ ในยุโรป

ผลการศึกษาเบื้องต้นพบว่า ทั้งเจ้าของกิจการและผู้บริหารต่างๆ ตลอดจนนักวิชาการกับนักทฤษฎีต่างก็มีความเห็นว่ารูปแบบโครงสร้างขององค์กรต่างๆ ที่มีอยู่ใช้แก้ไขปัญหาไม่ได้ผล กล่าวคือ โครงสร้างองค์กรแบบการกระจายอำนาจซึ่งเป็นที่ยอมรับในวงการธุรกิจในช่วงทศวรรษที่ 1950 - 1960 ไม่สามารถแก้ปัญหาได้และโครงสร้างแบบผสมผสาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับในวงการธุรกิจในช่วงทศวรรษที่ 1970 ก็เช่นเดียวกัน คือไม่เพียงแต่ไม่สามารถช่วยแก้ไขปัญหาแต่ยังทำให้ปัญหาต่างๆที่ยุ่งยากสลับซับซ้อนยิ่งขึ้นด้วย

กลุ่มทำงานได้สรุปผลจากการศึกษาว่าแนวคิดการแก้ไขปัญหาแบบดั้งเดิมของกิจการธุรกิจต่างๆที่มักจะเน้นให้ความสนใจเฉพาะเรื่องกลยุทธ์กับรูปแบบของโครงสร้างองค์กรแบบเดิมก็คงจะไม่เกิดประโยชน์อะไรมากนัก จากสาเหตุที่กล่าวมาข้างต้นนั้น บริษัทแมคคินซีจึงได้เปลี่ยนแปลงแนวการค้นคว้าจากเดิมที่มุ่งเน้นศึกษาเรื่องกลยุทธ์กับรูปแบบของโครงสร้างองค์กร จึงขยายขอบเขตการศึกษาคำว่าให้กว้างเพิ่มขึ้นและได้ใช้เวลา 2 ปี เพื่อศึกษาวิธีต่างๆ ผลการวิจัยที่ค้นคว้าได้บ่งชี้ให้เห็นถึง ความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจต่างๆ หรือการทำงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้น จะขึ้นอยู่กับตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างน้อยที่สุด 7 ตัวแปรได้แก่

S1 = (Structure) โครงสร้าง

S2 = (Strategy) กลยุทธ์

S3 = (System) ระบบ

S4 = (Style) สไตล์

S5 = (Staff) บุคลากร

S6 = (Skill) ทักษะ

S7 = (Shared Value) ค่านิยม

ตัวแปร 2 ตัวแรกคือโครงสร้างขององค์กรกับกลยุทธ์ซึ่งเป็นตัวแปรเดิมนั้น ถ้าหากจะเปรียบเทียบไปแล้วก็เปรียบเสมือนฮาร์ดแวร์ของระบบคอมพิวเตอร์คือเป็นสิ่งที่สามารถจับต้องได้หรือมองเห็นได้ชัดเจน จึงทำให้ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ผู้บริหารให้ความสนใจเป็นพิเศษ สำหรับตัวแปรที่ค้นพบใหม่อีก 5 ตัว ที่ผ่านมาผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจ เพราะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ หรือมองเห็นภาพไม่ชัดเจน ซึ่งเปรียบเสมือนกับเป็นซอฟต์แวร์ของระบบคอมพิวเตอร์

ต่อมาบริษัทแมคคินซี จึงได้ปรับปรุงคำจำกัดความของตัวแปรทั้ง 7 ตัวนี้ให้มีความถูกต้องชัดเจนมากยิ่งขึ้นพร้อมกับได้ขนานนามตัวแปรเหล่านี้ว่าเป็น โครงสร้างพื้นฐาน 7-S แมคคินซี

โดยแนวคิดของโครงสร้างพื้นฐาน 7-S ที่ค้นพบนี้มีประโยชน์อย่างมากเนื่องจากได้ชี้ให้เห็นสิ่งสำคัญ 3 ประการคือ

1. ถ้าผู้บริหารต้องการบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผลมากยิ่งขึ้น ก็ควรจะให้ความสำคัญกับตัวแปรทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์
2. ตัวแปรซอฟต์แวร์ของระบบบริหารซึ่งครั้งหนึ่งผู้บริหารเคยมีความเห็นหรือมีความเชื่อว่าเป็นสิ่งที่มองไม่เห็นไม่ชัดเจนและไร้เหตุผล จริงแล้วเป็นสิ่งที่สามารถบริหารให้บังเกิดผลอย่างจริงจังได้
3. ผู้บริหารสามารถนำโครงสร้างพื้นฐาน 7-S แมคคินซี มาใช้เป็นพื้นฐานในการทำให้เกิดแนวคิดการบริหารงานที่ถูกต้องและสัมฤทธิ์ผลได้

บริษัทแมคคินซีได้ดำเนินการสัมมนาเรื่องนี้ ให้กับกลุ่มบริษัทโรยัลดัตช์เชลล์ ณ ประเทศเนเธอร์แลนด์ เมื่อวันที่ 4 กรกฎาคม ค.ศ. 1980 เพราะฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่าการกำเนิดของการหาคุณลักษณะดีเด่น ของบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานขั้นสูงก็คือ วันดังกล่าวนั่นเอง เพราะหลายเดือนหลังจากนั้น ได้มีการจัดตั้งทีมงานเพื่อทำโครงการนี้อย่างเต็มที่ โดยได้รับการสนับสนุนทางการเงินจากบริษัทแมคคินซี และลูกค้าบางรายของบริษัทแมคคินซี ที่มีความสนใจเข้าร่วมด้วย

คุณลักษณะของการบริหารงานแบบโครงสร้างพื้นฐาน 7-S แมคคินซี (McKinsey)

ผลการศึกษาวิจัยได้ช่วยยืนยันแนวคิดของโครงสร้างพื้นฐาน 7-S แมคคินซี ว่ามีความถูกต้อง กล่าวคือการทำงานที่จะบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผลนั้น ไม่ควรจะให้ความสนใจกับกลยุทธ์การดำเนินงานกับรูปแบบโครงสร้างองค์กรมากนัก เนื่องจาก 2 ส่วนนี้เป็นส่วนที่เรียกว่าฮาร์ดแวร์หรือสิ่งที่มองเห็นได้ชัดเจนเท่านั้น แต่ควรที่จะให้ความสนใจอย่างมากกับตัวแปรที่เป็นซอฟต์แวร์หรือสิ่งที่มองไม่เห็นชัดเจนด้วย ซึ่งซอฟต์แวร์นี้ก็หมายถึง คนหรือบุคลากร ระบบ สไตส์และอุดมการณ์ร่วมกัน นอกจากนี้ยังค้นพบคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงของการบริหารองค์กร 8 ประการคือ (ไพศาล ดันคุ้ม, 2545, น.10 - 15)

1. คุณลักษณะประการแรกคือการมุ่งเน้นการปฏิบัติ องค์กรที่เป็นเลิศจะให้ความสำคัญกับ “การปฏิบัติจนเกิดผลสัมฤทธิ์” คือ การทำงานอย่างมุ่งมั่นจริงจังและต่อเนื่องจนกว่าจะบรรลุเป้าหมายหรือสรุปผลได้ องค์กรที่เป็นเลิศ บริษัทที่ดีจะมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังใน 3 เรื่องด้วยกันคือ การทำองค์กรให้คล่องตัว การทดลองปฏิบัติและการทำระบบให้ง่าย

2. คุณลักษณะประการที่สอง คือ การมีความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the Customer) องค์กรที่เป็นเลิศจะพยายามหาโอกาสใกล้ชิดกับลูกค้าให้มากที่สุดด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านการให้บริการ คุณภาพและความเชื่อถือ รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าซึ่งปัจจุบันนิยมใช้หลักการของ CRM (Customer Relation Management)

3. คุณลักษณะประการที่สาม คือ การให้ความอิสระในการทำงานและสร้างความรู้สึที่เป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and Entrepreneurship) องค์กรที่เป็นดีเลิศจะให้ความมีอิสระในการทำงานแก่บุคลากร ด้วยการกระจายอำนาจ การดำเนินงานในที่กว้างขวางขึ้นเพื่อกระตุ้นให้เกิดความรู้สึในการมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของกิจการ โดยพยายามส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้ช่วยกันคิดค้นสินค้าหรือการบริการแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งมีความอดทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการทดลองคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ๆ อีกด้วย

4. คุณลักษณะประการที่สี่ คือ การเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยบุคลากร (Productivity through People) องค์กรที่ดีได้ถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กร ด้วยการปฏิบัติให้บุคลากรเห็นอย่างจริงจัง ได้แก่ การให้เกียรติและความไว้วางใจบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งได้ใช้มาตรการต่างๆ ในด้านบวกในการส่งเสริมจิตใจบุคลากร ให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา อันเป็นผลทำให้องค์กรที่ดี สามารถเพิ่มผลผลิตอย่างเห็นได้ชัด

5. คุณลักษณะประการที่ห้า คือ การติดตามงานอย่างใกล้ชิด และความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Hands-on and Value Driven) ผู้บริหารขององค์กรที่เป็นเลิศ จะลงมาสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริงๆ มิใช่ นั่งบริหารงานอยู่ในสำนักงานเท่านั้นและติดตามงานต่างๆ อย่างจริงจัง

ตลอดจนพยายามปลูกฝังบุคลากรให้มีความเชื่อมั่น ในคุณค่าที่ดี เพื่อให้เกิดแรงผลักดันร่วมในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

6. คุณลักษณะประการที่หก คือ การทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญ (Stick to the Knitting) องค์กรที่เลือกทำแต่เฉพาะธุรกิจที่ตนเองมีความถนัด มีความเชี่ยวชาญ หรือเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจที่ได้ทำอยู่แล้วเท่านั้น เนื่องจากองค์กร มีความเชื่อว่าการทำธุรกิจที่ไม่เชี่ยวชาญมีโอกาสที่ประสบกับความล้มเหลวได้และอาจกระทบกระเทือนต่อธุรกิจเดิม ที่ได้ดำเนินการมาด้วยดีอยู่แล้ว

7. คุณลักษณะประการที่เจ็ด คือ การมีรูปแบบที่ธรรมดา เรียบง่าย และใช้พนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Simple Form and Lean Staff) องค์กรที่ดีได้จัดองค์กรของหน่วยงานในระดับบนด้วยการใช้รูปแบบโครงสร้างที่มีความเรียบง่ายคือ จัดสายงานตามประเภทของสินค้า พร้อมกับได้กระจายอำนาจให้กับแต่ละสายงานอย่างเต็มที่ จึงทำให้ผู้อำนวยการหรือผู้สั่งการที่ทำหน้าที่งานในสำนักงานใหญ่ มีจำนวนน้อยไปด้วย นอกจากนี้องค์กรที่ดียังมีความมุ่งมั่นอย่างจริงจังที่จะให้บุคลากรทุกคนได้ทำงานด้านการปฏิบัติการมากกว่าด้านอำนาจ พร้อมๆ กับการส่งเสริมให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างที่กะทัดรัด

8. คุณลักษณะประการที่แปด คือ การเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (Simultaneous Loose-tight Properties) องค์กรที่เป็นเลิศจะเข้มงวดในการทำให้พนักงานเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของลูกค้า คุณภาพ บริการ การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ และมีการคิดค้นสิ่งแปลกๆใหม่ๆ เป็นต้น ขณะเดียวกันก็ได้ผ่อนปรนให้บุคลากรมีความอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่และได้ใช้สิ่งที่ผ่อนปรนไปนั้นให้กลับมาควบคุมการทำงานของบุคลากรอย่างรัดกุม

ตามความเป็นจริงคุณลักษณะแห่งความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการที่ได้วิจักษณ์พบนี้ ไม่ใช่เป็นของใหม่อะไร เพียงแต่ในระยะเวลาที่ผ่านมาองค์กรต่างๆ มักจะไม่ให้ความสำคัญหรือละเลยต่อสิ่งเหล่านี้ ดังนั้นจึงยึดเอาหลักการวิธีการของแมคคินซี (McKinsey) มาประยุกต์ใช้และถ้าสามารถนำมาใช้กับการบริหารสถานศึกษาก็น่าจะเป็นเรื่องที่ดีและน่าจะส่งผลดีต่อระบบการศึกษาของไทย

ลักษณะแบบจำลอง 7-S แมคคินซี (McKinsey)

แมคคินซีแอนด์ คอพานี เป็นบริษัทที่ได้พัฒนาแบบจำลอง 7-S แมคคินซี ขึ้นมาเพื่อวิเคราะห์ทางการบริหาร 7-S แมคคินซี ได้รับความนิยมนแพร่หลายอย่างมากเพราะได้กลายเป็นรากฐานการวิจัยที่สำคัญของหนังสือขายดีที่สุดสองเล่ม คือ The Art of Japanese Management และ In Search of Excellence ในส่วนของหนังสือ In Search of Excellence เล่มนี้เป็น best sellers ของโลก เริ่มเมื่อปี 1977 บริษัท McKinsey ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาที่ดังที่สุดในโลกในปี 1977 เนื่องจากความพยายามสร้างลักษณะสำคัญของแบบจำลองให้เริ่มต้นด้วย “S” (เพื่อความจำ) ความหมายของ

“S” บางตัวจะต้องถูกขยายความ เช่น ตามคำรายการบริหารสมัยก่อนคำว่า “ทักษะ” จะหมายถึงความสามารถของบุคคล ในขณะที่ตามแบบจำลอง 7-S แมคคินซี “ทักษะ” จะหมายถึงความสามารถขององค์กร (จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร) เป็นต้น

คุณลักษณะดีเด่นของแบบจำลอง 7-S แมคคินซี จะอยู่ที่การถูกทดสอบอย่างกว้างขวางภายในบริษัทหลายแห่ง โดยที่ปรึกษาของแมคคินซี ในขณะเดียวกัน แบบจำลอง 7-S แมคคินซี ได้ถูกใช้โดยคณะกรรมการธุรกิจที่มีชื่อเสียงหลายแห่ง เช่น สแตนฟอร์ดและฮาร์วาร์ด ข้อเท็จจริงอย่างหนึ่งคือ แบบจำลอง 7-S แมคคินซีจะสนับสนุนและคล้ายคลึงกับหน้าที่ของผู้บริหาร (การวางแผน การจัดองค์กร การเป็นผู้นำและการควบคุม) ในแบบจำลอง 7-S แมคคินซี คำว่า “ค่านิยมร่วม” บางครั้งจะถูกเรียกว่า “เป้าหมายสูงสุด” ของแบบจำลอง 7-S แมคคินซี ได้ชี้ให้เห็นว่าเป้าหมาย นั้นมีความสำคัญอย่างมากต่อการกำหนดจุดหมายขององค์กร จะต้องมีการค่านิยมร่วมกันภายในองค์กร มีคำกล่าววอยู่ว่า “ภาพของสิ่งของจะไม่ใช่สิ่งของ” ในทำนองเดียวกัน โครงสร้างจะไม่ใช่ขององค์กร การรู้ว่าโครงสร้างจะมีความหมายมากกว่า ช่องสี่เหลี่ยม แผนภูมิ เส้นไขว้ปลาและคำบรรยายตำแหน่งงาน ฯลฯ ถ้าต้องการการเปลี่ยนแปลง ก็ต้องเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพ ไม่ได้เปลี่ยนแปลงแต่โครงสร้างเท่านั้น แม้ว่าโครงสร้างจะมีความสำคัญ กลยุทธ์จะมีความสัมพันธ์ด้วย ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ สไตล์ บุคลากร ทักษะและค่านิยมร่วมกันของปัจจัยหลายอย่าง

ประการแรกแบบจำลอง 7-S แมคคินซีจะแสดงให้เห็นถึงปัจจัยหลายอย่างที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ทำไมองค์กรได้ให้ความสนใจกับปัจจัยเพียงอย่างเดียวหรือสองอย่างเท่านั้น โดยละเลยปัจจัยอย่างอื่น นอกเหนือจาก โครงสร้างและกลยุทธ์แล้ว จะมีปัจจัยอย่างน้อยที่สุดอีก 5 อย่างที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ประการที่สองแบบจำลอง 7-S แมคคินซี จะแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวพันระหว่างกันของปัจจัยต่างๆ การเปลี่ยนแปลงปัจจัยอย่างหนึ่ง โดยไม่ได้เปลี่ยนแปลงปัจจัยอย่างอื่นย่อมจะเป็นไปไม่ได้ การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ละเลยความเกี่ยวพันระหว่างปัจจัยเหล่านี้จะเป็นอันตรายอย่างมาก บทความเรื่องกลยุทธ์ของฟอร์จูนได้วิจารณ์ว่า ร้อยละ 90 ของกลยุทธ์ที่วางแผนไว้อย่างระมัดระวังเกิดความล้มเหลว เราคาดคะเนว่าความล้มเหลวจะอยู่ที่การดำเนินการตามกลยุทธ์ การดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ละเลย S อื่นๆ การส่งกำลังบำรุงที่ติดขัดสามารถทำให้กลยุทธ์ทางทหารหมดพลังลงได้ ระบบหรือคนที่ไม่เพียงพอสามารถทำให้แผนการเอาชนะข้าศึกกลายเป็นเสียกระดาษาได้ ประการสุดท้ายแบบจำลอง 7-S แมคคินซีจะไม่แสดงให้เห็นถึงจุดเริ่มต้นหรือลำดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ มองได้ไม่ชัดเจนว่าปัจจัยไหนจะเป็นแรงดันภายในการเปลี่ยนแปลงองค์กรภายในสถาน

การดำเนินงานอย่างปัจจัยที่สำคัญอาจจะเป็นกลยุทธ์ ภายในสถานการณ์อื่นปัจจัยสำคัญได้แก่ โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ สไตล์ บุคลากร ทักษะ อุดมการณ์ (วงศ์พัฒนา ศรีประเสริฐ, 2552, น.162)

จากการศึกษาแนวคิดความเป็นมาของการบริหารจัดการแบบ 7-S แมคคินซี สามารถสรุปได้ว่า ถ้าผู้บริหารต้องการบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น ก็ควรจะให้มีความสำคัญกับ โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ สไตล์ บุคลากร ทักษะและค่านิยมร่วมกัน(อุดมการณ์) ผู้บริหารมีคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารองค์กรคือ มีการมุ่งเน้นปฏิบัติอย่างจริงจังในเรื่องการทำองค์กรให้คล่องตัว การทดลองปฏิบัติและการทำระบบให้ง่ายมีความใกล้ชิดกับลูกค้า ด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านบริการ คุณภาพและความเชื่อถือ มีความเป็นอิสระในการทำงานของบุคลากร มีการเพิ่มผลผลิต โดยอาศัยบุคลากรผู้บริหารสัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดมีความเชี่ยวชาญในการทำธุรกิจ เกี่ยวเนื่องกัน มีความเชื่อมั่น มีรูปแบบโครงสร้างที่มีความเรียบง่าย มีความเข้มงวดในการทำให้บุคลากรเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นร่วมกัน ในขณะที่เดียวกันก็ได้ผ่อนปรนให้บุคลากรมีความอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ ผู้วิจัยจึงสนใจนำวิธีการของ 7-S แมคคินซี มาทดสอบและสอบถามถึงการบริหารงานของศูนย์ดนตรี โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี น่าจะส่งผลดีต่อการบริหารงานขององค์กรต่อไป

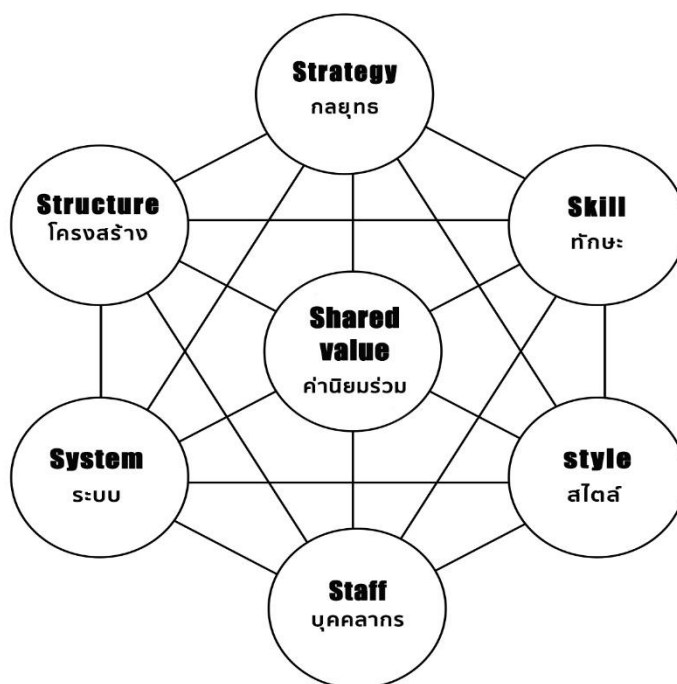
ทฤษฎีแบบจำลอง 7-S McKinsey (แมคคินซี)

7-S Model ของแมคคินซี เป็นความสำคัญของปัจจัย 7 ประการซึ่งประกอบไปด้วย โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ สไตล์ บุคลากร ทักษะและค่านิยมร่วมกัน (อุดมการณ์) นอกจากนี้ยังสามารถแบ่งออกเป็นส่วนประกอบใหญ่ๆ 2 ส่วนคือ

1. ส่วนประกอบหลักของการทำงาน (Hardware) ประกอบด้วย โครงสร้าง (Structure) เป็นการกำหนดโครงสร้างทั้งหมด เช่น โครงสร้างการจัดการองค์กร กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึงการวางแผนการทำงานขององค์กรเพื่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการกำหนดแผนปฏิบัติงานที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ระบบ (System) เป็นการกำหนดระเบียบวิธี กระบวนการปฏิบัติงานหลายอย่างที่เกี่ยวข้งกันเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันและประสานงานกันได้ดี

2. ส่วนประกอบย่อยของการทำงาน (Software) เพื่อความสำเร็จประกอบด้วย ทักษะ (Skill) หมายถึงประสบการณ์และความชำนาญของพนักงานหรือผู้ดำเนินงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กร รูปแบบ (Style) หมายถึงการทำงานของพนักงานที่มีรูปแบบการทำงานที่เหมาะสม บุคลากร (Staff) หมายถึงพนักงานหรือผู้บริหาร (Shared Value) โครงสร้างการทำงานทั้งส่วนที่เป็นหลักการและส่วนที่เป็นส่วนประกอบถือว่ามีส่วนในการสร้างคุณค่าร่วมกัน

รูปแบบของแม็คคินซี (McKinsey's 7-S Framework)



ภาพที่ 2 Model ของ 7-S McKinsey Framework

(McKinsey's 7-S Framework, 1980, p.178)

โครงสร้างองค์กร (Structure)

โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการหรือหน้าที่ของงาน โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงาน ร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้ผู้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างรวดเร็วและอย่างถูกต้อง เพื่อทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร ของโครงสร้างองค์กร สามารถแบ่งออกเป็นข้อย่อยได้หลายประการ ดังนี้

1. สายการบังคับบัญชา เป็นความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละองค์กร ที่แสดงให้เห็นว่าสัมพันธ์ภาพและการติดต่อสื่อสารเป็นลักษณะใด มีการควบคุมและความรับผิดชอบ อันส่งผลให้ทราบถึงบทบาทการทำงานของหน่วยงานและความมีประสิทธิภาพขององค์กร ได้อย่างดี และบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2. การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นการมอบหมายงานอย่างเป็นกิจจะลักษณะ และจัดให้มีการประสานงานอย่างเป็นระบบ

3. การกำหนดลักษณะของงานในองค์กรอย่างชัดเจน และความรับผิดชอบของบุคคลไม่ให้เกิดซ้ำซ้อนและก้าวท้าวซึ่งกันและกัน

4. การยืดหยุ่น โดยการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับธรรมชาติของงานที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพเศรษฐกิจและสังคม

จันทนา สาขากร (2548, น.40) ได้กล่าวถึงโครงสร้างการจัดการองค์กร หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์กรเป็นพื้นฐานสำคัญที่เอื้ออำนวยให้กับผู้บริหารสามารถ วางแผน สั่งการและควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพสูงสุด

โดยทั่วไปแล้วในองค์กรทุกองค์กร จะมีการจัดกลุ่มของงานเข้าด้วยกันเป็นหน่วยงาน และยุทธศาสตร์ในการจัดกลุ่มงานนี้เอง ที่ทำให้เกิดโครงสร้างและลักษณะองค์กรที่แตกต่างกัน โครงสร้างองค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยกิจกรรมหลากหลาย ที่มีการ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างงาน หรือกลุ่มงาน เราอาจจะกล่าวได้ว่า กิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในโครงสร้างองค์กรทั้งหลายนั้น ทำให้เกิดกระบวนการทำงาน (Process) ที่สามารถรับรู้และกำหนดได้อย่างชัดเจน เช่น เรามาทำงานตั้งแต่ 8 โมงเช้า มาที่โต๊ะทำงานตัวเดิมๆ ทำงานอย่างเดิมๆเหมือนเดิมทุกวัน สนทนากับกลุ่มคนกลุ่มเดิมๆ ได้รับข้อมูลจากแหล่งเดิม ฯลฯ แต่ในทางกลับกัน หากปราศจากการทำงานเช่นนี้แล้ว องค์กรก็จะไม่ได้งานตามที่ต้องการและไม่มีความเป็นองค์กรเช่นกัน ดังนั้น กระบวนการทำงานประจำวันจึงมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าตัวงาน และคำบรรยายลักษณะงานนั้น ซึ่งก็จะเป็นตัวควบคุมพฤติกรรมคนเช่นกัน เช่น กระบวนการสื่อสาร กระบวนการประเมินผลงาน กระบวนการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ซึ่งกระบวนการทั้งหลายเหล่านี้ จำเป็นที่จะต้องมีการกำหนด บันทึกลงและอธิบายให้เจ้าของงานได้เข้าใจอย่างถ่องแท้อยู่เสมอ

ในการจัดโครงสร้างองค์กร การจัดสรรทรัพยากร การแบ่งหน้าที่ในแต่ละฝ่ายโดยจัดเป็นรูปแบบต่างๆ กันเพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดมุ่งหมาย เป็นการจัดระเบียบกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้สอดคล้องและความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ คนที่เชี่ยวชาญแต่ละฝ่าย มีการประสานให้ความร่วมมือ รวมถึงกระบวนการในการพัฒนาและการปฏิบัติตามโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ซึ่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

ความสำคัญของการจัดโครงสร้าง การมีองค์กรที่ผ่านการจัดระบบระเบียบและโครงสร้างองค์กรไว้เป็นอย่างดี มีความสำคัญต่อการบริหารงานเป็นอย่างมาก ทำให้รู้ว่าทำอะไรที่ไหน รายงานหรือขึ้นตรงต่อผู้ใด มีประเด็นความสำคัญ คือ

1. เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมในการดำเนินกิจกรรม
2. เพื่อความชัดเจนในการจัดกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบ
3. เพื่อความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาและสั่งการในการทำงาน
4. เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนขนาดหรือรูปแบบขององค์กรให้เหมาะสม

หลักการพื้นฐานของโครงสร้างองค์กร โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ

1. ความสัมพันธ์ของการรายงานอย่างเป็นทางการ จำนวนของระดับสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) ขนาดของการควบคุม (Span of Control) ของผู้จัดการและหัวหน้างาน
2. การรวมคนเข้าด้วยกันเป็นแผนกงาน รวมแผนกงานให้เป็นองค์กร
3. การออกแบบระบบต่างๆ เพื่อให้มีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีการประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ

โครงสร้างองค์กรดูได้จากแผนภูมิองค์กร (Organization Chart) มีประโยชน์ คือ ทำให้เข้าใจว่าองค์กรดำเนินการอย่างไร เห็นส่วนต่างๆ ขององค์กร เห็นส่วนต่างๆ ขององค์กรมีความสัมพันธ์กันอย่างไรและแต่ละตำแหน่งและฝ่ายสอดคล้องกับองค์กร โดยภาพรวมอย่างไร

โครงสร้างขององค์กรนั้นๆ จะแสดงให้เห็นถึงกรอบการทำงานของแต่ละกิจกรรมที่จะทำในห้องปฏิบัติการวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กิจกรรมต่างๆ เหล่านี้อาจเกี่ยวข้องกับการสร้างระบบการอุปกรณ์ จัดหาวัตถุดิบ การดำเนินงานด้านกระบวนการผลิต กิจกรรมการขายหรือการให้บริการ

นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมสำคัญที่เกี่ยวกับหน้าที่สนับสนุนงานด้านอื่นๆ อีก เช่น การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานบุคคลหรือการพัฒนาความรู้ความสามารถเฉพาะทาง สิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาในการจัดโครงสร้างองค์กร คือ ต้องมีการกำหนดให้ชัดเจนถึงหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญ และจัดตั้งระบบการรายงานที่เหมาะสม ตัวอย่างเช่น การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีฝ่ายตรวจสอบภายใน ควรจัดให้ฝ่ายตรวจสอบภายในสามารถที่จะตรวจสอบผู้บริหารระดับสูงได้โดยไม่มีข้อจำกัด และควรจะให้อำนาจที่เพียงพอแก่ผู้ตรวจสอบภายในเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า มีการตรวจสอบภายในอย่างเพียงพอเหมาะสม รวมทั้งต้องมีระบบการติดตามตรวจสอบสิ่งที่ตรวจพบและข้อเสนอแนะที่ได้เสนอไว้ว่าได้มีการนำไปแก้ไขและปฏิบัติอย่างถูกต้องแล้ว

ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กรในแต่ละที่ อาจขึ้นอยู่กับขนาดและลักษณะของกิจกรรมในแต่ละองค์กร อย่างไรก็ตามโครงสร้างองค์กรที่ดีจะต้องมีการกำหนดสายงานถึงความรับผิดชอบอย่างมีแบบแผน เพราะโครงสร้างขององค์กรที่ได้รับการจัดไว้อย่างดีย่อมเป็นพื้นฐานสำคัญ ที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนงานและควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โครงสร้างการจัดองค์กร รวมถึงการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบต่างๆ ใน

องค์กรและการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในหน่วยงาน โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลเหล่านั้นด้วย

จากความหมายและคำกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า โครงสร้างองค์กร คือลักษณะขององค์กรที่มีกรอบโครงงานที่กำหนดกลุ่มงานและความสัมพันธ์ของงาน ตำแหน่งงาน หน้าที่ของงานต่างๆ ซึ่งจะครอบคลุมถึงแนวทาง กลไกการประสานงาน การติดต่อสื่อสารและระบบต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องกัน

กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไรและใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีขอบเขตที่เกี่ยวข้อง 4 องค์ประกอบ คือ 1) จุดมุ่งหมาย 2) เป้าหมาย 3) แผนงาน และ 4) การปฏิบัติ โดยมีการพัฒนาแผนงานต่าง ๆ เพื่อนำไปปฏิบัติ (ธงชัย สันติวงษ์, 2549, น.73)

แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่รวมทุกอย่าง ซึ่งสามารถกำหนดการใช้ทรัพยากรขององค์กรได้ บรรลุตามวัตถุประสงค์ หากกล่าวอย่างสั้นๆ แผนกลยุทธ์คือ แผนที่ทำให้องค์การอยู่รอดในระยะยาวและได้เปรียบการแข่งขันในตลาด ผู้วางแผนกลยุทธ์จะต้องสามารถ มองไปถึงในอนาคตได้อย่างถูกต้อง เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้น รักษาฐานะทางการบริหารและการแข่งขันให้เหนือกว่าองค์กรอื่นและดำรงอยู่ในธุรกิจนั้นได้ตลอดไป การเลือกกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์การสามารถไปสู่วัตถุประสงค์นั้นได้ การวางแผนกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับ 3 หัวข้อที่สำคัญคือการวิเคราะห์กลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปใช้ แต่ละหัวข้อมีรายละเอียดและส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบของผู้บริหาร การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์ระดับต่างๆ ขององค์กร การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ตลอดจนการสร้างระบบต่างๆ ในองค์กรเพื่อนำกลยุทธ์ไปใช้ (เสนาะ ดิเียว, 2543, น.45-49) และยังกล่าวอีกว่า คำว่ากลยุทธ์ (Strategy) ในความหมายหนึ่งก็คือ วิธีการที่ทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ด้วยวิธีที่ถูกต้อง ซึ่งอาจจะเรียกว่า กลเม็ดหรือกลวิธี (Tactic) ซึ่งเป็นวิธีที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จโดยไม่คำนึงว่าผิดหรือถูก กลวิธีเป็นความพยายามที่จะทำให้สำเร็จเท่านั้นและเป็นส่วนย่อยกว่ากลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ไม่ได้เริ่มที่ตัวกลยุทธ์แต่เริ่มที่วิสัยทัศน์ซึ่งมีลำดับขั้น ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) มีความหมายว่า การมองอนาคตให้ถูกต้องว่าจะเกิดอะไร ถ้าอนาคตที่เกิดขึ้นจริงตามที่คาดคะเนก็เรียกว่าวิสัยทัศน์ ในอีกความหมายหนึ่งวิสัยทัศน์เป็นความตั้งใจของคนที่มีขอบเขตกว้าง

2. ภารกิจ (Mission) คือคำที่ขยายความหมายของวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงทิศทางและความเชื่อที่ระบุว่าวิสัยทัศน์จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

3. เป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมายกับวัตถุประสงค์จะแตกต่างกันในรายละเอียด เป้าหมายจะระบุถึงจุดหมายปลายทางขององค์กรที่เป็นส่วนรวม ในส่วนของวัตถุประสงค์ก็จะเป็นจุดหมายปลายทางของการดำเนินงานในระดับหน่วยงาน มีความชัดเจน และเฉพาะเจาะจงมากกว่า

4. แผนการดำเนินงาน (Operating Plan) การจัดทำแผนดำเนินงานก็เพื่อเชื่อมต่อดังต่าง ๆ ที่กล่าวมาเข้าด้วยกัน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย แผนดำเนินงานจะกำหนดขึ้นมาสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์

จากคำกล่าวและรายละเอียดดังกล่าวข้างต้นสรุปว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์สำหรับการทำงานภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกองค์กร

ระบบการปฏิบัติงาน (System)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงานก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี การเงิน ระบบพัสดุ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการติดตามและประเมินผล องค์ประกอบของระบบที่สำคัญมีการแบ่งออกเป็น 3 ประการ คือ ปัจจัยนำเข้ากระบวนการและการผลิต (สวิง สุวรรณ, 2540, น.13-14) นอกจากนี้การศึกษาระบบจะมีการวิเคราะห์ระบบในเรื่อง 1) เป้าหมายของระบบ 2) สภาพแวดล้อมของระบบปฏิบัติการ 3) ทรัพยากร 4) งานต่าง ๆ ของส่วนประกอบและเป้าหมายที่จะได้รับ 5) การบริหารจัดการระบบ

แนวคิดเรื่องการคิดเชิงระบบหรือมุมมองเชิงระบบ นับเป็น 1 ในค่านิยมหลัก (Core Values) ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ซึ่งเป็นไปตามหลักการสำคัญของหลักการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM: Total Quality Management) และมีนิยามระบุไว้ ดังนี้

การคิดเชิงระบบหรือมุมมองเชิงระบบ หมายถึง การจัดการทั้งองค์กรและองค์ประกอบแต่ละส่วน เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร ซึ่งอาศัยการสังเคราะห์ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและ การบูรณาการ (การสังเคราะห์ หมายถึง การมองภาพรวมขององค์กรโดยใช้ความต้องการขององค์กรเป็นจุดหมาย, ความสอดคล้อง หมายถึง การเชื่อมโยงองค์ประกอบต่างๆ ให้เป็นไปในทางเดียวกัน และ การบูรณาการ หมายถึง การปฏิบัติการให้เกิดความเชื่อมโยงกันอย่างสมบูรณ์)

สุธิชา ชิตกุล (2550, น.9) กล่าวว่า ทักษะสำคัญสำหรับการเรียนรู้เกี่ยวกับระบบที่เรา มองข้ามไม่ได้และมักอยู่ในเรื่องของการฝึกคิดในเชิงระบบอยู่เสมอ คือ

1. ทักษะการตั้งคำถาม (Inquiry) การค้นหาความจริงของสิ่งต่างๆ ว่ามีที่มาที่ไปอย่างไร การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในโลกมักเกิดขึ้นจากการตั้งคำถาม การตั้งคำถามที่ลึกซึ้ง ผู้ตั้งคำถามจะต้องใส่ใจในสิ่งที่กำลังศึกษาเรียนรู้และสามารถจับประเด็นได้เป็นอย่างดีและมีความละเอียดอ่อน สามารถตั้งคำถามที่จะนำไปสู่ความจริงที่ต้องการค้นหาได้

2. ทักษะในการคิดไตร่ตรองทบทวน (Reflection) คือการคิดไตร่ตรองทบทวน พินิจพิเคราะห์ ซึ่งต้องมีสมาธิเมื่อเราทำสิ่งใดหรือมีเหตุการณ์อะไรเกิดขึ้นเราควรใช้เวลากับการคิดทบทวนใคร่ครวญด้วยจิตใจที่สงบ ไม่มีความโกรธหรืออารมณ์อื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้องอาจทำให้เรากันพบบางสิ่งบางอย่างที่ซ่อนอยู่ บางอย่างที่เรามองไม่เห็น แต่อาจสัมผัสและเข้าถึงได้เมื่อมีความสงบมีสมาธิท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่สับสนตลอดเวลา

3. การนำเสนอ (Advocacy) คือการผลักดันความคิด การอธิบายความคิดซึ่งเกี่ยวข้องกับ การใช้ภาษาในการสื่อสารอธิบายความคิดหรือระบบที่ซับซ้อนให้คนอื่นเข้าใจได้ โดยอธิบายระบบ ด้วยการเล่าเรื่องหรือทำให้เห็นภาพ จะทำให้เราชำนาญในการอธิบายเรื่องที่ดูเหมือนยากให้เป็นเรื่องง่ายได้

ถ้านำหลักทั้ง 3 ประการ มาใช้จะทำให้เราถ่องแท้กับสิ่งที่ได้เรียนรู้เช่นเดียวกับในทางหลักของพระพุทธศาสนาที่เรียกว่า โยนิโสมนสิการ ซึ่งเป็นทักษะในการพิจารณาสิ่งต่างๆ อย่างรอบคอบ และมีสติอยู่เสมอจะทำให้เราไม่ทำผิดพลาดได้ง่ายๆ หรือทำผิดพลาดซ้ำซาก ทั้งทำให้เราทำอะไรได้สำเร็จตามวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่เราวางไว้เป็นอย่างดี

จากคำกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ระบบ หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน ก็มีความสำคัญยิ่ง โดยที่ระบบเป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กรในทุกๆ เรื่อง สามารถทำงานได้อย่างชัดเจนถูกต้อง

รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้นผู้วิจัยได้ศึกษารูปแบบการบริหารงาน โดยประยุกต์แนวคิดเพื่อศึกษารูปแบบพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานระดับผู้อำนวยการ กลุ่มงานและหัวหน้าฝ่าย โดยใช้ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเพราะเป็นสิ่งจำเป็นต่อการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความเต็มใจ โดยมีทฤษฎีอยู่ 2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

1. พฤติกรรมผู้บริหารมี 2 มิติ คือ พฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์

2. การให้ความสำคัญกับคนและงานโดยแบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ คือ 2.1) การบริหารแบบให้ความสำคัญกับคนและงานน้อย 2.2) การบริหารแบบคนมากงานน้อย 2.3) การบริหารแบบงานมากคนน้อย 2.4) การบริหารแบบให้ความสำคัญกับคนและงาน 2.5) การบริหารแบบให้ความสำคัญกับคนและงานมาก ซึ่งในส่วนหลังนี้เป็นพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด (ธงชัย สันติวงษ์, 2549, น.135)

ประชา ดันเสนีย์ (2553, ออนไลน์) กล่าวถึงการบริหาร(Style) หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่าความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างหรือวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง

การบริหารไม่มีสูตรสำเร็จที่ตายตัว รูปแบบการบริหารจึงต้องขึ้นอยู่กับบริบทต่างๆ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ นอกเหนือจากความตั้งใจจริงความมุ่งมั่นต่อคุณภาพของงานแล้ว จะต้องเรียนรู้รูปแบบการบริหารที่หลากหลาย แมคโคบี (Maccoby) ได้วิเคราะห์ผู้บริหารภายใต้ความสัมพันธ์ (พรชัย ภาพันธ์, 2548, ออนไลน์) กล่าวดังนี้

1. รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบผู้มีวิชา เป็นผู้บริหารที่สนใจความสำเร็จจากการทำงานสูง แต่ไม่ค่อยสนใจใฝ่หาอำนาจมากนัก มุ่งหาเหตุผล วิเคราะห์ทางวิชาการ ผลที่ออกมาจึงเป็นรายงานหรือแผนงาน

2. รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบนักต่อสู้เป็นผู้บริหารที่เอาจริงเอาจัง ต้องการเป็นผู้พิชิตตั้งเป้าหมายไว้สูง ติดตามควบคุมและกดดันให้ทำงาน ต้องตัดสินใจการมุ่งผลสำเร็จและใช้วิธีการต่อสู้แบบเผชิญหน้า

3. รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบผู้จัดการทีมหรือนักประสานความร่วมมือ เป็นผู้ประสานประโยชน์คำนึงถึงความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ สามารถสร้างทีมงานที่ดีขึ้นมาให้สำเร็จและได้รับอำนาจการตัดสินใจพอสมควร

4. รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบเจ้าเล่ห์ เป็นผู้บริหารที่มองงานเป็นสิ่งที่ท้าทายปกติต้องการทั้งความสำเร็จและอำนาจสูงทั้งสองอย่าง ถือว่าคนเป็นเบี้ยตัวหนึ่งบนกระดานหมากรุก เข้าใจเกมการเมืองในองค์กร มองการณ์ไกล และมุ่งมั่นที่จะก้าวขึ้นไปในตำแหน่งสูงชัน ซึ่งแมคโคบี (Maccoby) เชื่อว่าเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

จากคำกล่าวและความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า รูปแบบ (Style) หมายถึง การจัดการที่มีวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร สไตล์ในการทำงานของผู้บริหารนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง และมีอิทธิพล ต่อความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรภายในองค์กรมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร ซึ่งถ้าหากผู้บริหารมีความ มุ่งมั่นในการทำงาน มีความสามารถในการจูงใจ เป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดี สไตล์เหล่านี้จะเป็นผลใน การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างยิ่ง ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร องค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำขององค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้ เกิดขึ้น

บุคลากร (Staff)

มนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้น ควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของ กลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากร ได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้นองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีบุคลากรที่ มีความสามารถมีความเหมาะสมกับปริมาณงาน ได้รับการฝึกอบรมเป็นอย่างดี รวมถึงความอิสระในการทำงานและพนักงานหรือบุคลากรในองค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญ

ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไป ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะและการคัดเลือก จัดวางบุคลากร ได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรภายในขององค์กรที่เกิดจากแผนกลยุทธ์ขององค์กร มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปฏิบัติงานให้ตรงตามแผนและเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น องค์กรเองก็จำเป็นต้องมีบุคลากรที่เข้ามาทำหน้าที่ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ที่เข้ามาทำหน้าที่ปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ มีทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสม มีแรงจูงใจในการทำงาน ก็จะทำให้เกิดผลสำเร็จลงได้ ที่สำคัญคือ การจัดการคนภายในองค์กรให้มีความเหมาะสมกับงาน ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นจุดแข็งขององค์กรและทำให้งานนั้นออกมามีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารจะต้องมีหน้าที่ดำเนินการ ดังนี้

1) หน้าที่ในการวางแผนกำลังคน (Man Power Planning) ผู้จัดการจะต้องคาดคะเนความต้องการกำลังคนในอนาคตว่าต้องการตัวบุคคล ที่จะเข้ามาทำหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ มากน้อย

เพียงใดและมีคุณสมบัติอย่างไร เพื่อไม่ให้ขาดแคลนกำลังคน เพื่อการจัดการงานที่มีประสิทธิภาพถ้าได้บุคคลที่มีความสามารถเข้าทำงาน

2) หน้าที่ในการเสาะหาตัวบุคคลและการคัดเลือกตัวบุคคล (Recruitment and Selection) ผู้บริหารจะต้องทราบว่า จะเสาะหาตัวบุคคล เพื่อให้เข้ามาทำงานกับองค์กรจากแหล่งใด โดยวิธีใดและจะคัดเลือกตัวบุคคลที่เข้ามาสมัครงานนี้ได้อย่างไร เพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถเหมาะสมกับงานมากที่สุด

3) การโยกย้ายและการเลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น (Transfer and Promotion) ผู้บริหารจะต้องเข้าใจถึงวิธีการประเมินผลงานของพนักงาน (Performance Appraisal) เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณา โดยมีการย้ายงานหรือการเลื่อนขั้นให้เหมาะสม

4) การอบรมและการพัฒนา (Training and Development) เมื่อบุคลากรในหน่วยงานได้ทำงานไประยะหนึ่ง สภาพแวดล้อม หรือมีความก้าวหน้าเปลี่ยนแปลงไป จึงจำเป็นต้องเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรให้สูงขึ้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารร่วมกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานบุคคลที่จะค้นหาว่าบุคลากรในหน่วยงานต้องการเพิ่มพูนความสามารถด้านใด ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น

5) การกำหนดการว่าจ้างและเงินเดือน (Wage and Salary Administration) เป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่จะต้องพิจารณากำหนดค่าจ้าง หรือเงินเดือนเพื่อเป็นสิ่งตอบแทนการทำงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งควรจะคำนึงถึงค่าจ้างที่เป็นธรรมให้มากที่สุด

การเพิ่มผลผลิตโดยบุคลากรจากความต้องการของบุคลากรทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1998, p.367) ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ไว้ได้ 5 ชั้น โดยเรียงตามลำดับความต้องการ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการด้านสรีระ คือ ความต้องการปัจจัยการดำรงชีวิต

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย คือความปลอดภัยในการดำรงชีวิต ความปลอดภัยในงานอาชีพและความมั่นคงของครอบครัว

ขั้นที่ 3 ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ เป็นความต้องการทางสังคมที่มนุษย์ต้องการเพื่อน ต้องการการยอมรับจากเพื่อนและต้องการมีคนรักไว้วางใจ และยึดมั่นเป็นที่พึ่งด้านจิตใจได้

ขั้นที่ 4 ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและความภาคภูมิใจ เป็นการใฝ่หาความดี ความมีเกียรติ ชื่อเสียงเพื่อตอบสนองความรู้สึกที่มีคุณค่าของตนเอง และภาคภูมิใจในตนเอง

ขั้นที่ 5 ความต้องการการยอมรับตนเองเป็นความต้องการขั้นสุดท้ายที่มาสโลว์ (Maslow) ให้ความหมายว่า มนุษย์ต้องการความเป็นตัวของตัวเอง มีความเป็นอิสระ การค้นพบศักยภาพที่แท้จริงของตนเองและสร้างความสำเร็จตามศักยภาพ คือ สิ่งที่มีมนุษย์พึงพอใจ

ทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นทางการเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีบุคลากรที่มีความสามารถทุกระดับในงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยมีกระบวนการหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผลพนักงาน เป็นต้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2545, น.84) กล่าวว่าในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการมีบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรต่างๆ จึงมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจมีความสุข และมีการพัฒนา ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่น มีผลการดำเนินงานที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการในด้านสถานที่ทำงาน การพัฒนาบุคลากรซึ่งอาจจะรวมถึงการฝึกอบรม ระหว่างการปฏิบัติงาน การหมุนเวียนภาระงาน และการให้ค่าตอบแทนตามทักษะที่แสดงออก นอกจากนี้ ยังส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมต่อการกำหนดนโยบาย และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

จากรายละเอียดและคำกล่าวข้างต้นเกี่ยวกับบุคลากร สรุปได้ว่า บุคลากร (Staff) หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ ที่นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ ต่อการดำเนินงานขององค์กร การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่อง องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ส่วนหนึ่ง จะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ทักษะความรู้ความสามารถ (Skill)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถทำงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคลซึ่งอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม อีกด้านหนึ่งเป็นทักษะ ความถนัดหรือความชำนาญพิเศษ ทักษะส่วนนี้อาจเป็นความสามารถที่ทำให้บุคลากรหรือพนักงานนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรที่ดีต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กันความสามารถเด่นหรือความชำนาญ มีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิค รวมถึงทักษะในการบริหารจัดการอย่างถูกต้อง (สวิง สุวรรณ, 2540, น.15)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ ส่วนทักษะความถนัด หรือความเชี่ยวชาญพิเศษนั้น อาจเป็นความสามารถที่ทำให้บุคลากรนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้ดี ซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน (ประชา ต้นเสถียร, 2560, ออนไลน์)

จากคำกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ทักษะ (Skill) หมายถึง ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญด้านต่างๆ ทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคล ในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพเป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ ส่วนทักษะความถนัดหรือหรือความเชี่ยวชาญพิเศษนั้น อาจเป็นความสามารถที่ทำให้บุคลากรนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่า และเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งองค์กรจะต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

ค่านิยมร่วม (Shared values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งองค์ประกอบของค่านิยมร่วม ได้แบ่งตามแนวคิดของผู้เกี่ยวข้อง มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ค่านิยมของคน 2) ความเชื่อของคน 3) พฤติกรรมของคนในองค์กร 4) สิ่งที่องค์กรคาดหวัง ให้คนในองค์กรดำเนินการตามและ 5) ปรัชญาขององค์กร อีกแนวคิดหนึ่งกล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานของสมาชิกในองค์กร จึงแบ่งองค์ประกอบของค่านิยมร่วมออกเป็นสัญลักษณ์เรื่องราว วีรบุรุษคำขวัญ และงานพิธี (วีรชัย ต้นดีวีระวิทยา, 2537, น.190-193)

เกศรา รักษาดี (2553, ออนไลน์) กล่าวว่า การสร้างค่านิยมร่วมกันมีวิธีการ ดังนี้

1. ตูถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรกำหนดไว้ว่าอย่างไร
2. ให้ผู้บริหารและบุคลากรมีส่วนร่วม โดยการกำหนด ถึงคุณค่าและมีความเชื่ออะไรที่ทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริงขึ้นมาได้

3. เมื่อกำหนดค่านิยมร่วมได้ ให้กำหนดค่านิยมหรือคำจำกัดความให้ชัดเจน เพื่อว่าทุกคนในองค์กรจะได้เข้าใจในเรื่องเดียวกัน

4. เมื่อกำหนดคำจำกัดความแล้ว ในค่านิยมแต่ละตัวองค์กรต้องกำหนดพฤติกรรมด้วยว่า องค์กร ต้องการให้บุคลากรมีการประพฤติปฏิบัติตัว มีพฤติกรรมอย่างไรที่จะสื่อได้ว่าพวกเขากำลังปฏิบัติตัวที่ตาม ค่านิยมในองค์กร

5. เมื่อกำหนดค่านิยม คำจำกัดความและพฤติกรรมองค์กรได้แล้ว องค์กรจะต้องสื่อสารค่านิยม ทั้งหมดให้บุคลากรรับทราบ รับรู้และปฏิบัติองค์กรต้องอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

6. องค์กรรางวัลกับคนที่ปฏิบัติ เพื่อจะได้ต่อยอดพฤติกรรมที่ถูกต้องและบุคลากร จะต้องมีขวัญ มีกำลังใจที่จะปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นพฤติกรรมนิสัย สำหรับคนที่ไม่ปฏิบัติตามก็ควร มีการพูดคุยกับเขาด้วยว่าเพราะเหตุใดและอาจนำไปสู่การ ที่ต้องแก้ไขพฤติกรรมของ บุคลากรที่ไม่ปฏิบัติ

สรุป ค่านิยมเป็นหลักการและพฤติกรรมซึ่งนำที่คาดหวังให้องค์กรและบุคลากรปฏิบัติ ซึ่งจะสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ค่านิยมจะสนับสนุนและชี้นำในการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับองค์กรนั้นๆ

ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษากรอบแนวคิดของ 7-S McKinsey ซึ่งเป็นแนวคิดหนึ่งที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติว่าเป็นเกณฑ์ที่สามารถประเมินได้ถึง จุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพสำหรับเครื่องมือ 7-S McKinsey นี้ ได้รับการเผยแพร่เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1980 โดย Thomas J.Peters and Robert H. Waterman Jr. ซึ่งได้ทำการค้นคว้าวิจัยและทดลองถึงลักษณะแห่งความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 7 ประการของบริษัทอเมริกันชั้นนำของโลกที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์นั้น จะมีตัวแปรใดบ้าง และผลการค้นคว้าวิจัยพบว่า ความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ หรือการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลขึ้นอยู่กับตัวแปรที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันทั้งหมดอย่างน้อย 7 ตัว ได้แก่ โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ ทักษะ บุคลากร รูปแบบการบริหาร และค่านิยมร่วม

ฉะนั้น กรอบแนวคิดของ 7-S McKinsey เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารรูปแบบที่มีความเหมาะสมในการประเมินสถานภาพขององค์กร ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 7 ตัว จะสามารถชี้ให้เห็นถึงตัวแปร รวมไปถึงปัจจัยต่างๆ ที่จะเข้ามาสนับสนุน หรือเป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการของศูนย์ดนตรี โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี ดังนั้น การประเมินสถานภาพการบริหารจัดการของศูนย์ดนตรี โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี ตามกรอบแนวคิด 7-S McKinsey จึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้ทราบถึง

สถานภาพการบริหารจัดการที่แท้จริงของศูนย์คนตรี โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี ถึงในแต่ละด้านว่า เป็นอย่างไร และในการบริหารจัดการองค์กรที่เป็นอยู่ดังกล่าวนี้ จะสามารถบริหารจัดการเพื่อเห็น ถึงคุณภาพของการบริหารอยู่ในระดับใด ตลอดจนเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาการ บริหารจัดการองค์กรให้แก่ศูนย์คนตรี โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี ให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพการ บริหารจัดการที่ดี และสามารถพัฒนาศูนย์คนตรี โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรีให้ดียิ่งขึ้นต่อไปได้

ประวัติโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี ได้ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2504 ที่ก่อตั้งโดยเจษฎาจารย์ ฟ. ฮีแลร์ (F. Hilaire) และเจษฎาธิการ ภราดาจอห์นแมรี เยชู ซาลาสเอสควิโรส ภราดาในมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย จากความประสงค์ของภราดาผู้ใหญ่ที่ต้องการให้มีโรงเรียนในฝั่งธนบุรี เพราะในขณะนั้น โรงเรียนอัสสัมชัญและโรงเรียนเซนต์คาเบรียลทั้ง 2 โรงเรียนไม่สามารถรองรับ จำนวนนักเรียนที่มาสมัครเข้าเรียนเป็นจำนวนมากได้เพียงพอ ด้วยเหตุนี้เจษฎาธิการภราดาจอห์นแมรี และเจษฎาจารย์ ฟ. ฮีแลร์ จึงได้นำเรื่องหารือกับนายโถง สุวรรณทัตซึ่งเป็นศิษย์เก่าโรงเรียนอัสสัมชัญกรุงเทพฯ ที่กำลังเปิดโครงการจัดสรรที่ดินขนาดใหญ่แห่งแรกของประเทศไทย นายโถง สุวรรณทัต จึงได้บริจาคที่ดินเนื้อที่ทั้งหมด 56 ไร่ 1 งาน 9 ตารางวา ในบริเวณหมู่บ้านเศรษฐกิจ เพื่อ ก่อสร้างโรงเรียนจัดการศึกษาให้แก่บุตรหลานด้วยการฝึกฝนให้เป็นคนอ่านออก เขียนได้คิดเลขเป็น และมีหลักศาสนาในการดำเนินชีวิตตามแนวทางของนักบุญหลุยส์มาลีเดอมงฟอร์ตผู้สถาปนาคณะ ภราดาเซนต์คาเบรียลเริ่มแรกได้ดำเนินการก่อสร้างอาคารหลังแรกเป็นเรือนไม้ 2 ชั้นใช้เป็นบ้านพัก คณะภราดาเรียกกันว่า "บ้านมงฟอร์ต"

โรงเรียนได้รับอนุญาตจากกระทรวงศึกษาธิการตามใบอนุญาตที่ 43/2504 ลงวันที่ 15 พฤษภาคม พ.ศ. 2504 โดยให้เปิดดำเนินการจัดการเรียนการสอนได้เป็นปีแรกและเมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม พ.ศ. 2515 โรงเรียนได้รับการรับรองวิทยฐานะเทียบเท่าโรงเรียนรัฐบาลโดยกระทรวง ศึกษาธิการ ในปี พ.ศ. 2516 และในปีการศึกษา 2525 ดำเนินการจัดหลักสูตรและขออนุญาตจากกรม วิชาการกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อสอนถึงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 และได้รับอนุญาตให้เปิดสอนได้ ปัจจุบันเปิดการเรียนการสอนในระดับถึงมัธยมศึกษาปีที่ 4 - 6 จำนวน 3 แผนการเรียน คือ แผนการ เรียนวิทยาศาสตร์-คณิตศาสตร์ แผนการเรียนคณิตศาสตร์-ภาษาอังกฤษและแผนการเรียน สหศิลป์ และดำเนินการเปิดการเรียนการสอน 2 หลักสูตรได้แก่หลักสูตรสามัญและหลักสูตรการจัดการเรียน การสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ (English Program) ในระดับชั้น ประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

ปัจจุบัน โรงเรียนมีเนื้อที่ 80 ไร่ 27 ตารางวา มีอาคารเรียนที่ทันสมัยและอาคารประกอบรวม 23 หลังและห้องประกอบการต่างๆ อาทิ ศูนย์วิทยบริการ ห้องสมุดระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ห้องเรียนคอมพิวเตอร์ ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ ห้องแนะแนว ห้องไฟฟ้า ห้องเรียนสี่เหลี่ยมศูนย์ดนตรี ศูนย์ฟิตเนส ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา ศูนย์อาหาร อัจฉรินทร์สนามกีฬา 8 ช่องวีงสนามฟุตบอลขนาดมาตรฐาน สนามฟุตบอลหญ้าเทียม สนามบาสเกตบอล สนามวอลเลย์บอล ศูนย์กีฬาในร่ม และกลางแจ้ง ห้องจัดกิจกรรม นอกจากนี้ยังมีสระว่ายน้ำขนาดมาตรฐาน โอลิมปิก และแหล่งเรียนรู้ อาทิ สวนพฤกษศาสตร์ สนามเด็กเล่น สวนสมุนไพร เรือนเพาะชำ แหล่งเรียนรู้ฯลฯ

โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี เป็นสถาบันการศึกษาที่ก่อตั้งขึ้นเป็นลำดับที่ 10 ในจำนวน 18 สถาบันการศึกษาของมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ตารางที่ 1 แสดงชื่อสถาบันการศึกษาของมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ลำดับที่	สถาบันการศึกษา	จังหวัด	ปีที่ก่อตั้ง
1.	โรงเรียนอัสสัมชัญ (AC)	กรุงเทพฯ	พ .ศ.2428
2.	โรงเรียนอัสสัมชัญ แผนกประถม (ACP)	กรุงเทพฯ	พ .ศ.2428
3.	โรงเรียนเซนต์คาเบรียล (SG)	กรุงเทพฯ	พ .ศ.2463
4.	โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย (MCS)	เชียงใหม่	พ .ศ.2475
5.	โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัยแผนกประถม (MCP)	เชียงใหม่	พ .ศ.2475
6.	โรงเรียนอัสสัมชัญพานิชยการ (ACC)	กรุงเทพฯ	พ .ศ.2482
7.	โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา (ACS)	ชลบุรี	พ .ศ.2487
8.	โรงเรียนเซนต์หลุยส์ ฉะเชิงเทรา (SLC)	ฉะเชิงเทรา	พ .ศ.2491
9.	โรงเรียนอัสสัมชัญลำปาง (ACL)	ลำปาง	พ .ศ.2501
10.	โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี (ACT)	กรุงเทพฯ	พ .ศ.2504
11.	โรงเรียนอัสสัมชัญระยอง (ACR)	ระยอง	พ.ศ. 2506
12.	โรงเรียนอัสสัมชัญอุบลราชธานี (ACU)	อุบลราชธานี	พ.ศ. 2508
13.	โรงเรียนอัสสัมชัญนครราชสีมา (ACN)	นครราชสีมา	พ.ศ. 2510
14.	มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ (AU)	กรุงเทพฯ	พ.ศ. 2512
15.	โรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ (ACSP)	สมุทรปราการ	พ.ศ. 2522
16.	โรงเรียนอัสสัมชัญเทคนิคนครพนม (ACSN)	นครพนม	พ.ศ. 2541
17.	บ้านมงฟอร์ตเพื่อการศึกษา	เชียงใหม่	พ.ศ. 2554
18.	โรงเรียนอัสสัมชัญหลักสูตรภาษาอังกฤษพระราม2 (ACEP)	สมุทรสาคร	พ.ศ. 2555

(คณะเซนต์คาเบรียล, 2559)

ปรัชญาโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี คือ จุดหมายของชีวิตคือการรู้จักสังขรณ์ความจริงและการเข้าถึงธรรมเป็นบ่อเกิดแห่งชีวิตหมายถึงการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นให้นักเรียนยึดมั่นในศาสนาที่นักเรียนนับถือโดยตั้งมั่นอยู่ในคุณธรรมและจริยธรรมซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการดำรงชีวิตที่มีความรับผิดชอบต่อตนเองครอบครัวชุมชนและสังคมสามารถอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขทั้งกายและใจมีความกตัญญูทศกวีเทื่อเพื่อเพื่อแผ่ซ้อสัตย์สุจริตเคารพในกฎระเบียบและวินัยของโรงเรียนและกฎหมายของประเทศ

คติพจน์ คือ วิริยะอุตสาหะนำมาซึ่งความสำเร็จ (LABOR OMNIA VINCIT)

อัตลักษณ์ คือ ผู้เรียนยึดมั่นสังขรณ์มีวิริยะอุตสาหะรับผิดชอบต่อสังคม

เอกลักษณ์ คือ ผู้เรียนมีความสามารถด้านสุนทรียภาพ (ศิลปะดนตรีกีฬา)

จุดเน้นโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี ประกอบไปด้วย 1) ส่งเสริมระเบียบวินัย 2) ส่งเสริมศักยภาพผู้เรียนตามความถนัด ความสามารถ และความสนใจ 3) พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 4) การบริหารงาน โดยยึดหลักธรรมาภิบาล

วิสัยทัศน์ (VISION) คือ โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรีผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงคุณธรรมจริยธรรมนำสู่ประชาคมอาเซียนด้วยมาตรฐานคุณภาพสากล

พันธกิจ (MISSIONS) ประกอบไปด้วย 1) ผู้เรียนเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรสถานศึกษา 2) ผู้เรียนได้รับการพัฒนาครบทุกมิติทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์สังคมจิตใจสติปัญญาเต็มตามศักยภาพสู่ความเป็นสากลและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ อย่างมีความสุข 3) บุคลากรมีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานวิชาชีพและมีทักษะการใช้เทคโนโลยี 4) โรงเรียนมีระบบการบริหารจัดการที่มีมาตรฐานคุณภาพสากล โดยยึดหลักธรรมาภิบาล 5) โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เป้าหมาย (GOALS) ประกอบไปด้วย 1) ผู้เรียนมีสุขภาวะที่ดีและมีสุนทรียภาพ 2) ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ 3) ผู้เรียนมีทักษะแสวงหาความรู้ด้วยตนเองรักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 4) ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบคิดสร้างสรรค์ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีสติ 5) ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร 6) ผู้เรียนมีทักษะในการทำงานรักการทำงานสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต 7) ครูปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล 8) ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล 9) คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครองชุมชนปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล 10) จัดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างรอบด้าน 11) จัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มศักยภาพ 12) สถานศึกษามีการประกัน

คุณภาพภายในของสถานศึกษาตามที่กำหนดในกฎกระทรวง 13) สถานศึกษามีการสร้างส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ 14) การพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตาม วิสัยทัศน์ปรัชญาและจุดเน้นที่กำหนดขึ้น 15) การจัดกิจกรรมตามนโยบายจุดเน้นแนวทางการปฏิรูป การศึกษาเพื่อพัฒนาและส่งเสริมสถานศึกษาให้ยกระดับคุณภาพสูงขึ้น

ยุทธศาสตร์ ประกอบไปด้วย 1) ส่งเสริมและมุ่งพัฒนานักเรียนให้มีสุขภาพกายสุขภาพจิต มีบุคลิกภาพที่ดีรักการออกกำลังกาย 2) ส่งเสริมปลูกฝังนักเรียนให้มีระเบียบวินัยคุณธรรม จริยธรรมยึดมั่นในศาสนาและมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 3) ส่งเสริมและพัฒนานักเรียนให้มี ทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองใฝ่รู้ใฝ่เรียนและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 4) ส่งเสริมและ พัฒนานักเรียนให้มีทักษะในการคิดอย่างเป็นระบบคิดสร้างสรรค์ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีสติสม เหตุผล 5) ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด 6) ส่งเสริมและพัฒนานักเรียนให้มีทักษะในการทำงานรักการทำงานสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต 7) ส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถมี จรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพและมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีในการทำงานและการจัดการ เรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ 8) ส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบมี ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลโปร่งใสตรวจสอบได้โดยยึดหลักธรรมาภิบาล 9) ส่งเสริมและ สนับสนุนให้คณะกรรมการสถานศึกษาผู้ปกครองและชุมชนปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมี ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล 10) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษามุ่งสู่มาตรฐานสากลจัด กระบวนการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างรอบด้าน 11) ส่งเสริมและพัฒนา สถานศึกษาให้มีบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 12) ส่งเสริมและพัฒนาระบบการ ประกันคุณภาพภายในให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการศึกษาตามที่กำหนดใน กฎกระทรวง 13) พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นอุทยานแห่งการเรียนรู้โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้ บุคลากรทั้งภายในและภายนอกได้ใช้สถานศึกษาเป็นแหล่งศึกษาหาความรู้ 14) ส่งเสริมและ สนับสนุนสถานศึกษาให้มีการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ปรัชญาและจุดเน้นตามที่ โรงเรียนกำหนด 15) ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมโครงการพิเศษเพื่อพัฒนาและส่งเสริม สถานศึกษาให้ยกระดับคุณภาพสูงขึ้น

แนวปฏิบัติสู่โรงเรียนมาตรฐานสากลสำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียล แห่งประเทศไทยปีการศึกษา 2557 ได้กำหนดแนวปฏิบัติสู่การเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลเป็น กรอบแนวคิด สำหรับให้ทุกโรงเรียนในเครือนำไปพัฒนาสู่การประเมิน โรงเรียนและออกแบบ กระบวนการ ปฏิบัติการต่าง ๆ ประกอบด้วย

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. การมุ่งเน้นนักเรียนและผู้ปกครอง
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นบุคลากร
6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

(สันติ ศรีเครือแก้ว, 2557, น.14 อ้างถึงในเอกสารสัมมนาผู้บริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิ คณะเซนต์คาเบรียลฯ, 2557)

โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี เป็นโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ โรงเรียนจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม พุทธศักราช 2545 โดยยึดหลักการ “ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้” โรงเรียนได้ดำเนินการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้ พัฒนาและส่งเสริมด้านสุนทรียภาพตามความถนัดและความต้องการ ตระหนักในการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม ที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง ทั้งในและนอกห้องเรียน ควบคู่กันไป มีการสอดแทรกคุณธรรมจริยธรรมในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆส่งเสริมให้ครูใช้วิธีการวัดผลประเมินผลด้วยวิธีการที่หลากหลาย เน้นให้ผู้เรียนอยู่อย่างมีความสุข



นโยบายการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

ภราดา ดร.วิริยูท บัญพราหมณ์

ปีการศึกษา 2556 - 2558

เพื่อให้การดำเนินงานในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 นโยบายด้านการศึกษาของมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย และแผนพัฒนาโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี ระยะที่ 4 พ.ศ. 2555 - 2559 มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล จึงกำหนดนโยบายในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี ดังนี้

นโยบายด้านผู้เรียน :

1. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และระเบียบวินัย
2. ผู้เรียนรับผิดชอบหน้าที่ของตนเองและสังคม
3. ผู้เรียนปราศจากอบายมุขและสิ่งเสพติด
4. ผู้เรียนใส่ใจวิชาการควบคุมกิจกรรมและนันทนาการ
5. ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ ทางด้านศิลปะ ดนตรี กีฬา
6. ผู้เรียนเป็นคนดีในระดับมาตรฐานสากล

(คนดี ในระดับสากล หมายถึง สะอาด ตรงต่อเวลา มีระเบียบวินัย อ่อนน้อมถ่อมตน)

นโยบายด้านครูและบุคลากร :

1. เป็นผู้อภิบาล เป็นแม่พิมพ์ที่ดี
2. พัฒนาวิชาชีพตนเองอย่างสม่ำเสมอ
3. รักในวิชาชีพและก้าวสู่มาตรฐานสากลพร้อม ๆ กัน
4. ร่วมกันพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ
5. นำคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของการศึกษาคาทอลิก มาประยุกต์ใช้

1. ความเชื่อศรัทธา	5. ความเรียบง่าย/ความพอเพียง	9. ความยุติธรรม
2. มโนธรรม/วิจารณ์ญาณ/ความกล้าหาญ	6. ความรัก	10. สันติ/การคืนดี
3. ความเคารพ/ศักดิ์ศรี	7. ความเมตตา	11. อภัย
4. ความซื่อตรง	8. ความกตัญญูรู้คุณ	12. การเพ่งพิศสิ่งสร้าง/รักษัธรรมชาติ

นโยบายด้านโรงเรียน :

1. สร้างความร่วมมือกับองค์กรภายนอก ที่จะพัฒนาด้านวิชาการ ด้านสุนทรียภาพต่าง ๆ ที่เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียน
2. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมพัฒนาที่ยั่งยืน
3. ACT GO GREEN
4. เป็นสถานที่ที่สะอาด สวยงาม ร่มรื่นและปลอดภัย

ภาพที่ 3 นโยบายการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

วาระที่ 1 ของผู้อำนวยการโรงเรียน ภราดา ดร.วิริยูท บัญพราหมณ์ ปีการศึกษา 2556 - 2558

(โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี, 2558, ออนไลน์)



นโยบายการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

ภราดา ดร.วีรยุทธ บุญพราหมณ์
(วาระที่ 2) ปีการศึกษา 2559 - 2561

เพื่อให้การดำเนินงานในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 นโยบายด้านการศึกษาของมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ตามแผนยุทธศาสตร์มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2559 - 2564 มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล จึงกำหนดนโยบายในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี ดังนี้

นโยบายด้านผู้เรียน :

1. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และระเบียบวินัย
2. ผู้เรียนรับผิดชอบหน้าที่ของตนเองและสังคม
3. ผู้เรียนปราศจากอบายมุขและสิ่งเสพติด
4. ผู้เรียนใฝ่ใจวิชาการควบคู่กิจกรรมและนันทนาการ
5. ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ ทางด้านศิลปะ ดนตรี กีฬา
6. ผู้เรียนเป็นคนดีในระดับมาตรฐานสากล

(คนดี ในระดับสากล หมายถึง สะอาด ตรงต่อเวลา มีระเบียบวินัย อ่อนน้อมถ่อมตน)

นโยบายด้านครูและบุคลากร :

1. เป็นผู้อภิบาล เป็นแม่พิมพ์ที่ดี
2. พัฒนาวิชาชีพตนเองอย่างสม่ำเสมอ
3. รักในวิชาชีพและก้าวสู่มาตรฐานสากลพร้อม ๆ กัน
4. ร่วมกันพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ
5. นำคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของการศึกษาคาทอลิก มาประยุกต์ใช้

5.1 ความซื่อสัตย์	5.5 ความเรียบง่าย/ความพอเพียง	5.9 ความยุติธรรม
5.2. มโนธรรม/วิจารณ์/ความกล้าหาญ	5.6 ความรัก	5.10 สันติ/การคืนดี
5.3 ความเคารพ/ศักดิ์ศรี	5.7 ความเมตตา	5.11 อภัย
5.4 ความซื่อตรง	5.8 ความกตัญญูรู้คุณ	5.12 การเพ่งพิศสิ่งสร้าง/รักษัธรรมชาติ

นโยบายด้านโรงเรียน :

1. สร้างความร่วมมือกับองค์กรภายนอก ที่จะพัฒนาด้านวิชาการ ด้านสุนทรียภาพต่าง ๆ ที่เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียน
2. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน
3. ACT GO GREEN
4. เป็นสถานที่ที่สะอาด สวยงาม ร่มรื่นและปลอดภัย

ภาพที่ 4 นโยบายการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

วาระที่ 2 ของผู้อำนวยการโรงเรียน ภราดา ดร.วีรยุทธ บุญพราหมณ์ปีการศึกษา 2559 - 2561

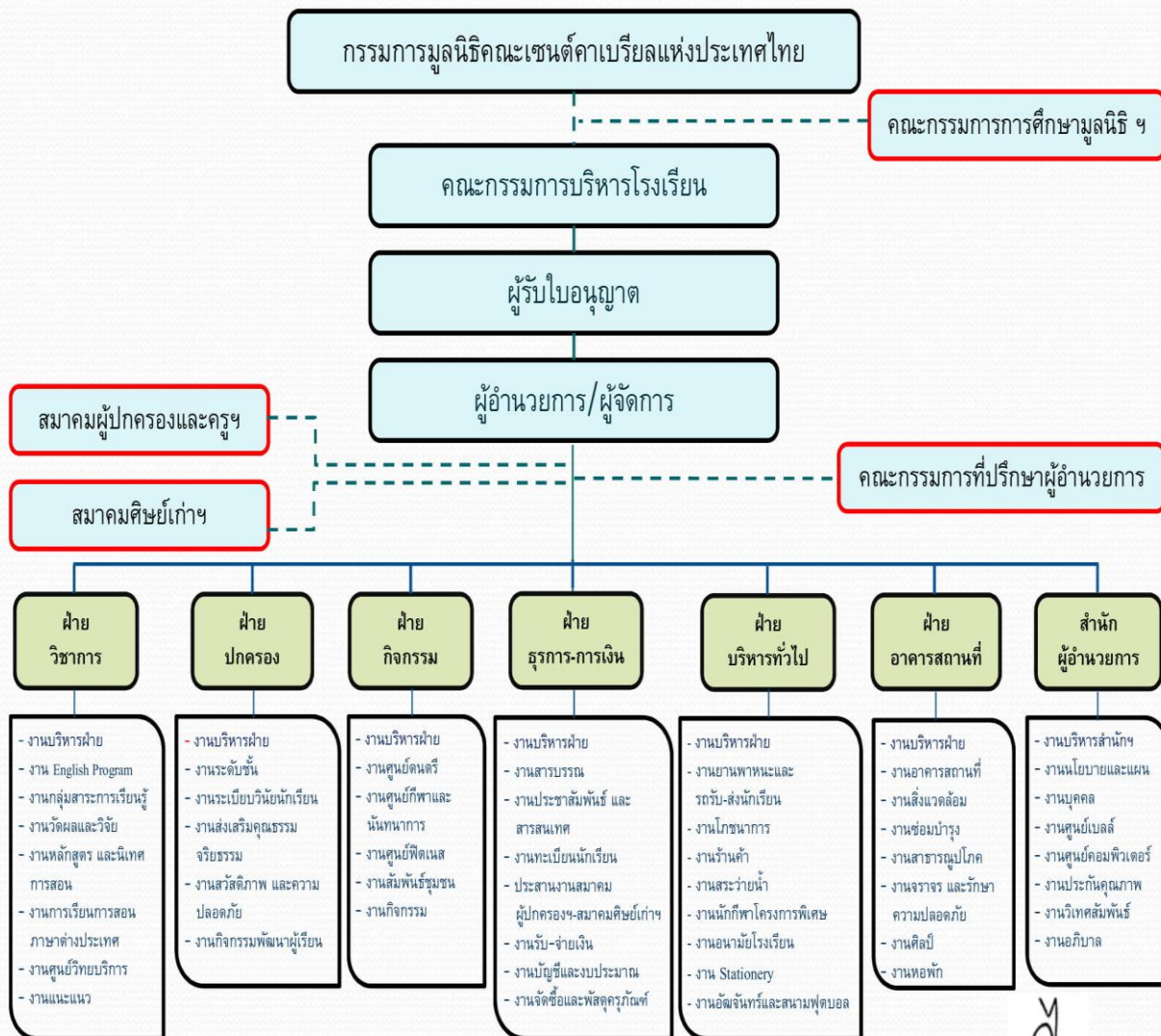
(โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี, 2559, ออนไลน์)

จะเห็นได้ว่า เอกลักษณ์ของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี คือผู้เรียนมีความสามารถด้านสุนทรียภาพ (ศิลปะดนตรีกีฬา) รวมถึงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี นโยบายทางด้านผู้เรียน ในข้อที่ 5 ทางโรงเรียนจะให้ความสำคัญในเรื่อง ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ ทางด้านศิลปะ ดนตรี กีฬา เป็นสิ่งสำคัญ และในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี พ.ศ. 2560 – 2564 ในเรื่องของยุทธศาสตร์ที่ 7 พัฒนานวัตกรรมการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานสากล ยังให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนการสอน Higher Music and Sports Education ที่มีคุณภาพมาตรฐานสากล ในตัวชี้วัดความสำเร็จ 7.2 และกลยุทธ์ที่ 7.2 (โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี, 2560, น.32)

ทางด้านกิจกรรมทางดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรีนั้น เริ่มจากการจัดตั้งวงโยชวาทิตของโรงเรียน ซึ่งได้ส่งเสริมในกิจกรรมวงโยชวาทิตและได้สร้างอาคารเพื่อใช้ในการเรียนการสอนวิชาดนตรีทั้งหมดของโรงเรียน และมีการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนทางด้านดนตรี ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เปิดสอนในทุกระดับชั้น ซึ่งเราทราบกันดีว่าการเรียนดนตรีนอกเหนือจากการได้ลงมือ ปฏิบัติแล้วยังต้องอาศัยกิจกรรมเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีควบคู่กันไปนอกจากนี้โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรียังมีวงดนตรีอีกมากมาย เช่น วงโยชวาทิต วงดนตรีไทย วงเครื่องสายสากล วงดนตรีสากล วงขับร้องประสานเสียง และอื่นๆ เพื่อส่งเสริมศักยภาพของนักเรียนเฉพาะด้าน เช่น เปียโน กีตาร์ กลองชุด วงสตริงคอมโบ หรือนาฏศิลป์ โดยจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนได้เรียนดนตรี 1 วิชาตามความถนัดและความสนใจ

จึงเป็นเหตุผลหลักในการจัดตั้งศูนย์ดนตรี เพื่อให้นักเรียนทุกคนมีความสามารถทางดนตรีเพิ่มมากขึ้นและได้เรียนดนตรีเชิงปฏิบัติ ซึ่งถือเป็นจุดเด่นของการจัดรูปแบบดังกล่าวที่จะทำให้นักเรียนทุกคนได้เรียนดนตรีอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

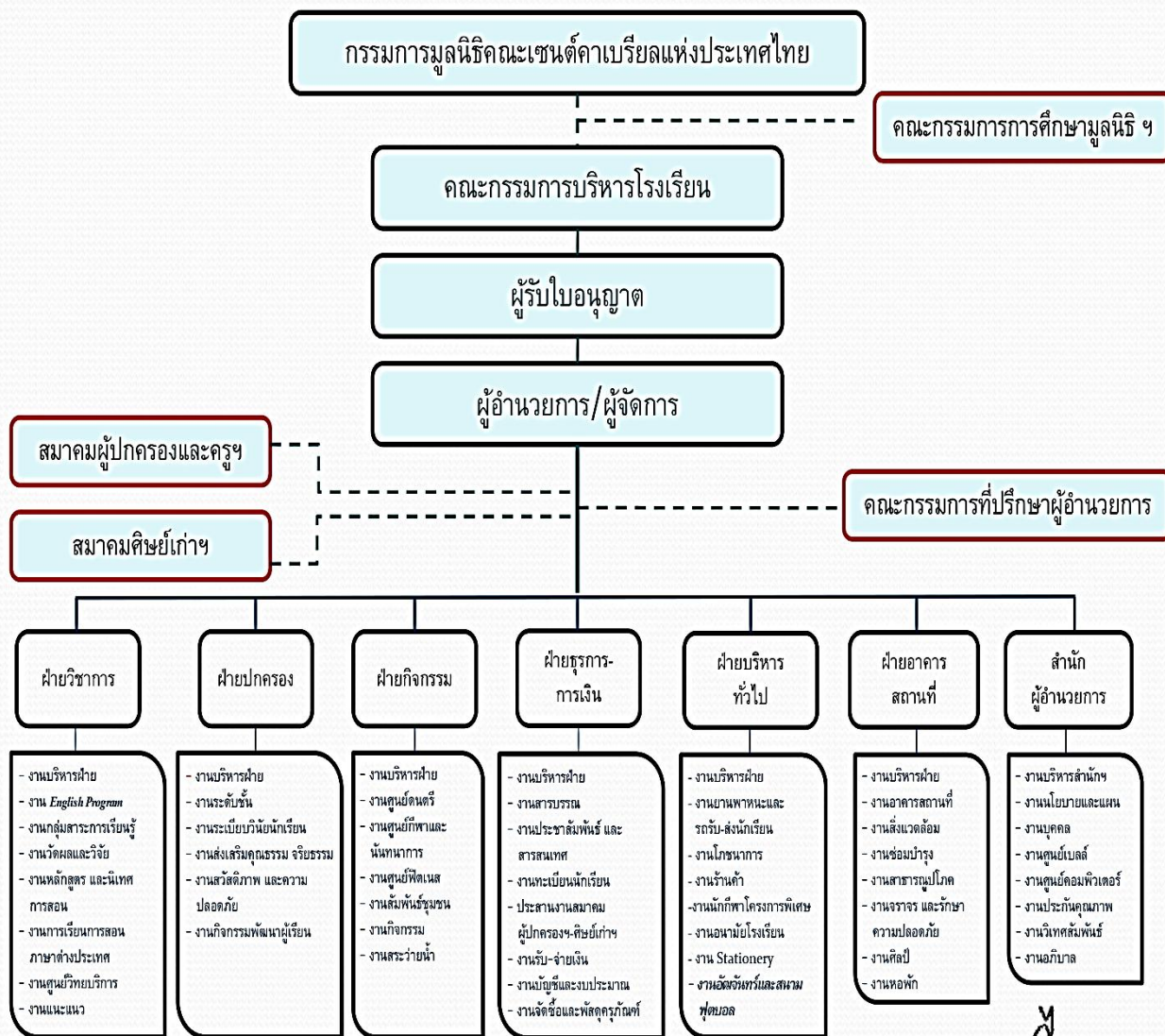
แผนภูมิโครงสร้างการบริหารโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี ปีการศึกษา 2559



(ภราดา ดร.วิรัช บุญพราหมณ์)
ผู้อำนวยการ
13 พฤษภาคม 2559

ภาพที่ 5 แผนภูมิโครงสร้างการบริหารโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี ปีการศึกษา 2559
(โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี, 2559, ออนไลน์)

แผนภูมิโครงสร้างการบริหาร โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี ปีการศึกษา 2560



(กราดา คร.วิบูลย์ บุญพรหมณ์)
 ผู้อำนวยการ
 1 พฤษภาคม 2560

ภาพที่ 6 แผนภูมิโครงสร้างการบริหารโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี ปีการศึกษา 2560 (โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี, 2560, ออนไลน์)

โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี จะมีตารางเรียนวิชาดนตรี 1 คาบเรียนต่อ 1 สัปดาห์โดยก่อนหน้านี้อาจจะเรียนดนตรีต้องเรียนทั้งห้องเหมือนกัน จึงทำให้การพัฒนาในเรื่องของการเรียนวิชาดนตรีของนักเรียนเป็นไปได้ช้า จึงมีแนวคิดที่จัดการเรียนการสอนแบบ โรงเรียนสอนดนตรีภายนอก เข้ามาใช้ในโรงเรียน คือการให้นักเรียนเลือกเครื่องดนตรีที่สนใจและมีครูผู้สอนเฉพาะทาง (เฉพาะเครื่องดนตรีนั้นๆ) เข้ามาสอนให้กับนักเรียนบางส่วน แต่สำหรับการเรียนแบบนี้ นักเรียนที่เรียนต้องเสียเงินเพิ่มเติมจากค่าเทอม (เป็นเหมือนการเรียนพิเศษ) และมีการพัฒนาต่อไปเรื่อยๆ

ด้านหลักสูตร

ตารางที่ 2 แสดงหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานสากลมาใช้กับศูนย์ดนตรีโดยใช้หนังสือและหลักสูตร

วิชาที่เปิดสอน	หลักสูตร / หนังสือที่ใช้ในการเรียนการสอน
1.เปียโน	- Prep Course - Alfred's Basic Piano Library - Basic Adult Piano Course - Piano Pieces for Children
2.ไวโอลิน, วิโอล่า, เชลโล่	- Suzuki
3. กีตาร์คลาสสิก	- A Modern Approach to Classical Guitar - ACT Classic Guitar
4.ขับร้อง	- Fast Track Singer
5.กีตาร์ไฟฟ้า	- Fast Track Guitar
6. เบส	- Fast Track Bass
7. กลองชุด	- Fast Track Drums
8. Ukulele	- Fast Track Ukulele
9. ดนตรีไทย	- โน้ตเพลงดนตรีไทย

ด้านครูผู้สอน

ศูนย์ดนตรีโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรีมีบุคลากรในหน่วยงานจำนวน 59 คน ปีการศึกษา 2560 แบ่งเป็นดังนี้

- | | |
|---------------------------------|-------------|
| (1) ครูบรรจุนักเรียน | จำนวน 11 คน |
| (2) ครูอัตราจ้างรายปีศูนย์ดนตรี | จำนวน 8 คน |
| (3) เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงาน | จำนวน 1 คน |
| (4) ครูพิเศษรายชั่วโมง | จำนวน 39 คน |

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนครูบรรจุโรงเรียนครูอัตราจ้างศูนย์ดนตรีรายปีและเจ้าหน้าที่ผู้ประสานงาน
ของศูนย์ดนตรี โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี แบ่งตามภาระหน้าที่ ปีการศึกษา 2560

ครูบรรจุ/ ครูอัตราจ้างรายปี/เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงาน	จำนวนคน
หัวหน้าศูนย์ดนตรี	1
ครูผู้สอนสอนวิชากลอง/วงโยชวาทิต	3
ครูผู้สอนสอนวิชาขับร้อง/วงคอรัส	2
ครูผู้สอนสอนวิชาดนตรีไทย/วงดนตรีไทย	3
ครูผู้สอนสอนวิชาเครื่องสาย/วงเครื่องสาย	2
ครูผู้สอนวิชาเบส/วงสตริงคอมโบ	3
ครูผู้ดูแลการเรียนการสอน/กิจกรรมเสริมหลักสูตร	3
ครูผู้ดูแลห้องบันทึกเสียง	1
ครูผู้ดูแลด้านการเงินของศูนย์ดนตรี	1
เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานศูนย์ดนตรี	1
รวมทั้งหมด	20

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนครูพิเศษของศูนย์ดนตรีแยกสอนในแต่ละเครื่องดนตรี ปีการศึกษา 2560

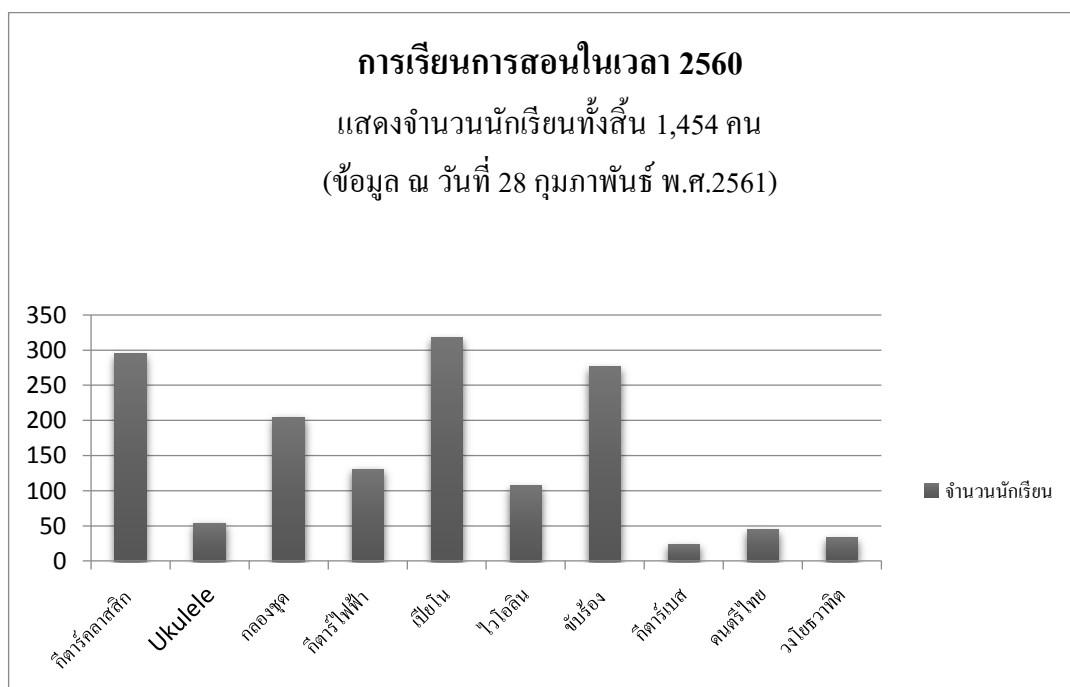
ครูพิเศษศูนย์ดนตรี	จำนวนคน
ครูผู้สอนกีตาร์คลาสสิก/อูกูเลเล่(Ukulele)	7
ครูผู้สอนเปียโน	10
ครูผู้สอนกลองชุด	7
ครูผู้สอนกีตาร์ไฟฟ้า	5
ครูผู้สอนกีตาร์เบสไฟฟ้า	1
ครูผู้สอนขับร้อง	6
ครูผู้สอนไวโอลิน	3
รวมทั้งหมด	39

(ข้อมูลจากศูนย์ดนตรีดนตรี โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรีปีการศึกษา, 2560)

ด้านการเรียนการสอน

ศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรีมีการเปิดสอนดนตรีเป็นคอร์ส ทั้งในและนอกเวลา ตลอดปีการศึกษา ดังนี้

- คอร์สในเวลา (ในชั่วโมงเรียน ของวันที่มีคาบเรียนดนตรี)
- คอร์สหลังเลิกเรียน
- คอร์สวันเสาร์
- October Course
- Summer Course



ภาพที่ 8 แผนภูมิแสดงสถิติแสดงจำนวนนักเรียนที่แยกตามเครื่องดนตรีคอร์สในเวลา
ปีการศึกษา 2560

ตารางที่ 5 ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแสดงข้อมูลจำนวนนักเรียนที่เรียนกับศูนย์ดนตรี
คอร์สในเวลา ปีการศึกษา 2557 - 2560

เครื่องดนตรี	ปีการศึกษา 2557	ปีการศึกษา 2558	ปีการศึกษา 2559	ปีการศึกษา 2560
กีตาร์คลาสสิก	284	265	270	295
อูคูเลเล่(Ukulele)	0	26	38	54
กลองชุด	216	198	219	204
กีตาร์ไฟฟ้า	135	142	144	130
เปียโน	310	287	280	317
ไวโอลิน	104	138	127	107
ขับร้อง	224	258	226	276
กีตาร์เบส	43	24	26	24
ดนตรีไทย	46	46	30	44
รวม	1,362	1,384	1,360	1,451

ตารางที่ 6 ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแสดงข้อมูลจำนวนนักเรียนที่เรียนกับศูนย์ดนตรีนอกเวลา
ตอนเย็น (วันจันทร์ – วันศุกร์ เวลา 16.10 น. – 18.10 น.) ปีการศึกษา 2557 - 2560

เครื่องดนตรี	ปีการศึกษา 2557	ปีการศึกษา 2558	ปีการศึกษา 2559	ปีการศึกษา 2560
กีตาร์คลาสสิก	36	41	49	50
อูคูเลเล่ (Ukulele)	13	15	3	8
กลองชุด	45	48	53	62
กีตาร์ไฟฟ้า	13	11	19	20
เปียโน	125	135	125	122
ไวโอลิน	21	17	18	22
ขับร้อง	37	47	47	67
กีตาร์เบส	1	1	3	7
ดนตรีไทย	11	19	30	38
วงดนตรีสตริง	3	10	4	9
รวม	305	344	351	405

ตารางที่ 7 ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแสดงข้อมูลจำนวนนักเรียนที่เรียนกับศูนย์ดนตรีนอกเวลา
วันเสาร์ (เวลา 9.00 น. - 15.00 น.) ปีการศึกษา 2557 - 2560

เครื่องดนตรี	ปีการศึกษา 2557	ปีการศึกษา 2558	ปีการศึกษา 2559	ปีการศึกษา 2560
กีตาร์คลาสสิก	14	13	8	15
อูคูเลเล่ (Ukulele)	12	10	7	7
กลองชุด	18	12	12	11
กีตาร์ไฟฟ้า	3	3	4	3
เปียโน	58	53	44	47
ไวโอลิน	15	11	8	9
ขั้วร้อง	12	10	12	13
กีตาร์เบส	0	0	2	1
ดนตรีไทย	4	3	4	7
รวม	136	115	101	113

(ข้อมูลจากศูนย์ดนตรีดนตรี โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรีปีการศึกษา, 2560)

ศูนย์ดนตรี โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี มีอัตราค่าเรียนดนตรีดังนี้อัตราค่าเรียนดนตรีในเวลาเรียนปกติ(Course ในเวลา) อัตรา 6,600 บาทต่อ 1 ปีการศึกษา

อัตราค่าเรียนดนตรีหลังเลิกเรียนและวันเสาร์(Course นอกเวลา)

- ค่าเรียนทุกวิชาประเภทเรียนคู่ อัตรา 330 บาทต่อชั่วโมง
- ค่าเรียนทุกวิชาประเภทเรียนเดี่ยว อัตรา 495 บาทต่อชั่วโมง
- ค่าเรียนวิชาดนตรีไทย อัตรา 250 บาทต่อชั่วโมง
- ค่าบริการเช่าห้องซ้อมดนตรี อัตรา 200 บาทต่อชั่วโมง
- ช่วงเวลาให้บริการวันจันทร์ - วันเสาร์ เวลา 7.00 - 19.00 น.
- หยุดทำการวันอาทิตย์ วันนักขัตฤกษ์และวันประกาศหยุดของโรงเรียน

สถานที่ตั้งของศูนย์ดนตรี ชั้น 1 อาคารหลุยส์ มารี กรีญอง เคอมงฟอร์ด โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี เลขที่ 92 หมู่ 10 ถนนอัสสัมชัญ แขวงบางไผ่ เขตบางแค กรุงเทพฯ ๑ 10160 เบอร์โทรศัพท์ 02-8079555-63 ต่อ 500, 510, 501

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มนูญ กัปวัฒนวรสุข (2550) การศึกษาแนวทางการประยุกต์รูปแบบการบริหารจัดการตามแนวคิดของ แมคคินซีย์ (McKinsey's) ในสถานศึกษาปฐมวัยเอกชนผลจากการวิจัยพบว่าที่เหมาะสมและเป็นไปได้กับบริบท ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดอ่างทองผู้บริหารควรบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเหมาะสมและเป็นไปได้กับบริบท โดยแบ่งได้เป็น 7 ด้านดังนี้ 1) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) ในการบริหารสถานศึกษาผู้บริหารควรกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาให้ชัดเจน จัดการศึกษาของสถานศึกษาโดยเน้นคุณภาพการเรียนการสอน 2) ด้านการกำหนดโครงสร้างของงานในสถานศึกษา (Structure) ผู้บริหารควรบริหารงานแบบกระจายอำนาจ ควรแต่งตั้งหัวหน้าในแต่ละหน่วยงานและควรเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ 3) ด้านการกำหนดแผนงานของสถานศึกษา (Systems) ผู้บริหารควรกำหนดแผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อที่จะให้เป็นแผนกำหนดทิศทางของธุรกิจของโรงเรียนซึ่งจะเกิดขึ้นในอนาคต 4) ด้านการกำหนดรูปแบบการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา (Style) ผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารงานอย่างใกล้ชิดกับบุคลากรในทุกๆ ฝ่าย และที่สำคัญที่สุดคือเมื่อมีปัญหา ต้องมีการแก้ไขอย่างทันทีในระยะเวลาที่รวดเร็วทันเหตุการณ์ 5) ด้านการกำหนดบุคลากร (Staff) ผู้บริหารสถานศึกษาควรคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาร่วมกันทำงาน ควรมีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ การแต่งตั้งหัวหน้าในแต่ละฝ่ายงานควรพิจารณาถึงความรู้ความสามารถเป็นสิ่งสำคัญ 6) ทางด้านการกำหนดทักษะหรือความชำนาญ (Skills) ผู้บริหารควรมีการตรวจสอบและพัฒนาทักษะนั้น ๆ อยู่ตลอดเวลาเพื่อที่โรงเรียนจะเป็นผู้นำในด้านนั้น ๆ และโรงเรียนควรมุ่งเน้นสร้างคุณลักษณะพิเศษให้กับเด็กตรงตามเอกลักษณ์ที่โรงเรียนกำหนด โดยคำนึงถึงศักยภาพของเด็กและถือว่าเด็กสำคัญที่สุด และสุดท้าย 7) ด้านการกำหนดจิตสำนึกร่วม (Spiritual value) ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดจิตสำนึกร่วมของสถานศึกษา ทั้งนี้การกำหนดค่านิยมดังกล่าวควรกำหนดจิตสำนึกร่วมที่มีความเข้าใจง่าย บุคลากรทุกคนในโรงเรียนสามารถรับรู้และปฏิบัติได้

วรรณวดี ชัยชาญกุล (2552) ศึกษาเรื่องการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคตผลการศึกษาระบบการการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศพบว่ามหาวิทยาลัยสามารถบริหารจัดการตามยุทธศาสตร์อุดมศึกษาอย่างมีเอกภาพและคุณภาพปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อในระบบการการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศ ในตอนนี้ เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นวิชาการและงานวิจัยมีอิสระมีความคล่องตัวและมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงสุดผลการศึกษาสภาพและปัญหาในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบันพบว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏมีคุณภาพและการจัดการที่แตกต่างกันมากเนื่องจากขาดการ

ทำงานที่มีคุณภาพคุณวุฒิของอาจารย์ไม่สอดคล้องกับเกณฑ์อุดมศึกษาเป็นต้นการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตน โกสินทร์ในอนาคตใน 5 ด้านมีดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการทั่วไปมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้มีอิสระในการบริหารงานและพึ่งตนเองได้ปรับระบบการบริหารงานทุกชั้นตอนสู่กระบวนการประกันคุณภาพและการประเมินคุณภาพจากภายนอก

2. การบริหารวิชาการเน้นการสร้างองค์ความรู้ทางวิชาการบริสุทธิ์และความรู้ที่นำไปประยุกต์ใช้ในขอบเขตของการเป็นผู้ให้บริการแก่สังคมในท้องถิ่น

3. ด้านการบริหารงานวิจัยต้องกำหนดนโยบายการวิจัยที่สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญขององค์กรเชื่อมโยงองค์ความรู้และระบุผลผลิตจากผลการใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยที่ชัดเจน

4. ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณต้องอบรมและสร้างนวัตกรรมหารายได้ที่สอดคล้องกับปรัชญาวัฒนธรรมวัฒนธรรมขององค์กรรวมทั้งสร้างรายได้ที่ยั่งยืนแก่องค์กรชุมชนท้องถิ่น

5. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องแสวงหานุเคราะห์ที่มีคุณลักษณะของผู้สอนนักวิชาการและนักวิจัยมีความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสู่จัดการทำงานเป็นทีมปรับปรุงคุณภาพงานร่วมกับชุมชนท้องถิ่นอย่างมุ่งหวังผลสัมฤทธิ์ผลการนำเสนอกระบวนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาที่มีการบริหารจัดการที่ประสบความสำเร็จและประเด็นของความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับกลไกการบริหารจัดการของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ความสำเร็จใดใดของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งในอนาคตขึ้นอยู่กับทีมมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งต้องสร้างเส้น โยมาตรฐานไปในทิศทางเดียวกัน

คชสิทธิ์ เจริญสุข (2557) ศึกษาเรื่องการบริหารงานของสาขาวิชาดนตรีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานีผลจากการวิจัยพบว่าการบริหารจัดการของสาขาวิชาดนตรีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานีใช้กระบวนการบริหารงาน POSDCoRB ของ Luther Gulickสภาพวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งความสัมพันธ์ส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีความสุขจัดให้บุคลากรปฏิบัติงานตามความชำนาญของงานในสภาพความแตกต่างระหว่างบุคคลเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นผู้บริหารตัดสินใจสั่งการได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงบประมาณมีความเหมาะสมตามสถานการณ์ปัญหาในการบริหารงานคืองบประมาณสนับสนุนมีน้อยการแก้ไขปัญหาโดยการวางแผนระยะยาวให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการมีปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการของสาขาวิชาดนตรีฯ ปัญหาในการบริหารงานประกอบด้วย 1) ขาดงบประมาณสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนที่มีคุณภาพมีราคาแพง 2) มีภาวะการแข่งขันกับมหาวิทยาลัย

อื่นๆทั้งภาครัฐและเอกชนที่เปิดสอนสาขาวิชาดนตรีสิ่งที่สำคัญคือเรื่องของการบริหารจัดการสาขาวิชาดนตรี

ทองภัก เพชรทอง (2557) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร 7-S กับประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยงตามความคิดเห็นของคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ผลจากการวิจัยพบว่าระดับการบริหาร 7-S ของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับที่ดีเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน ด้านค่านิยมร่วม ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านกลยุทธ์องค์กร ด้านทักษะและความชำนาญ ด้านระบบและวิธีการปฏิบัติงาน สุดท้ายคือด้านโครงสร้างองค์กร ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหาร 7-S ด้านกลยุทธ์องค์กร ควรมุ่งเน้นในเรื่องแผนการดำเนินงานที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ด้านโครงสร้างองค์กร ควรให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจและมอบหมายงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ด้านระบบและวิธีการปฏิบัติงาน องค์กรควรมุ่งเน้นให้มีระบบต่างๆเพื่อรองรับการทำงานภายในองค์กร ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างระมัดระวังรอบคอบ ด้านการจัดบุคลากรเข้าทำงาน ควรให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการคัดเลือกการฝึกอบรม การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นลายลักษณ์อักษร ด้านค่านิยมร่วมขององค์กร ควรมุ่งเน้นให้ผู้บริหารและสมาชิกทุกคนขององค์กรปฏิบัติตามหลักคุณธรรมและจริยธรรมขององค์กรเคร่งครัด ด้านทักษะและความชำนาญ องค์กรควรส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคลากรที่ชัดเจนได้รับการยอมรับจากบุคคลทั่วไป ในส่วนของประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยง ด้านการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู องค์กรควรวางแผน การดำเนินงานอย่างมีขั้นตอนเพื่อให้สามารถปฏิบัติตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้ได้อย่างชัดเจน ด้านการสร้างความมั่นคงและลดความผันผวนของรายได้ ควรมีการวางแผนการบริหารการเงินอย่างชัดเจนเพื่อใช้ให้เกิดความสมดุลในการบริหารงาน ด้านการลดโอกาสที่จะเกิดจากการสูญเสียจากการดำเนินงาน ควรมีการเตรียมพร้อมด้านการแก้ไขปัญหาต่าง อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ควรมีการบริหาร โดยเลือกใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดแต่สามารถบริหารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ ด้านการช่วยในด้านวางแผนภายใน ควรมีการวางแผนงานก่อนการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินงานและด้านการแก้ไขปัญหาได้ทันการ ควรมีการเตรียมพร้อมด้านการแก้ไขปัญหาต่างๆอย่างมีประสิทธิภาพ

เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์ (2561) ศึกษาเรื่องการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลางงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลในจังหวัดภาคกลางด้วยเทคนิค 7S และเพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีที่ได้รับรางวัล การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยได้นำ

แนวคิดของการบริหารจัดการตามแนวคิด McKinsey (7S Framework) เป็นกรอบในการวิจัย ทำการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการจัดสนทนากลุ่มจากผู้บริหารเทศบาล ผลจากการวิจัยพบว่า แนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S สำหรับองค์กรบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง มี 7 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านโครงสร้าง ด้านค่านิยมร่วม ด้านบุคลากร ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ และด้านทักษะ ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ ให้มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทนี้ ผู้วิจัยได้นำมาสรุปรวบรวมเพื่อใช้เป็นพื้นฐาน ที่จะนำไปสู่ข้อเนื้อหาที่สามารถนำไปใช้เพื่ออภิปรายผลและยังเป็นแนวทางในการนำไปใช้ในการสร้างเครื่องมือในการวิจัยซึ่งจะกล่าวถึงในบทถัดไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง “ศึกษาการบริหารจัดการศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี” เป็นการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารงานในศูนย์ดนตรีโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

- ผู้ให้ข้อมูล
- เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- การเก็บรวบรวมข้อมูล
- การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้มีผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวข้องกับศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี ประกอบไปด้วยผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมถึงบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในศูนย์ดนตรี จำนวนทั้งสิ้น 12 คน โดยผู้วิจัยได้แบ่งผู้ให้ข้อมูลออกเป็น 2 กลุ่ม

ตารางที่ 8 แสดงผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มประเภทบุคลากร	จำนวนคน
ผู้อำนวยการและผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน	3
บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในศูนย์ดนตรี	9
รวมทั้งหมด	12

เกณฑ์การเลือกกลุ่มผู้เข้าร่วมวิจัย

ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง โดยกลุ่มที่ 1 คือผู้อำนวยการของโรงเรียน ซึ่งเป็นผู้กำหนดทิศทางหรือนโยบายการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี รวมถึงในหน่วยงานของศูนย์ดนตรีและผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของศูนย์ดนตรี มีความรู้และเชี่ยวชาญในด้านการบริหาร ดังนั้นจึงสามารถให้ความคิดเห็นทางด้านการบริหารและการจัดรูปแบบของศูนย์ดนตรีโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี ได้เป็นอย่างดีประกอบไปด้วย

1. ผู้อำนวยการ โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี
2. ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจกรรม
3. หัวหน้าศูนย์ดนตรี

กลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มของผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ในการสอนมีความเชี่ยวชาญในด้าน การสอนของแต่ละเครื่องดนตรีและเจ้าหน้าที่ ที่เกี่ยวข้องกับศูนย์ดนตรีที่มีความเข้าใจในการทำงาน ที่จะช่วยสนับสนุนในกลุ่มของผู้บริหาร ประกอบไปด้วย

1. หัวหน้าครูผู้สอนกลุ่มดนตรีไทย
2. หัวหน้าครูผู้สอนกลุ่มวิชากลอง
3. หัวหน้าครูผู้สอนกลุ่มวิชาขลุ่ย
4. หัวหน้าครูผู้สอนกลุ่มวิชากีตาร์
5. ครูธุรการ-การเงินศูนย์ดนตรี
6. ครูผู้ดูแลการเรียนการสอนศูนย์ดนตรี
7. เจ้าหน้าที่ศูนย์ดนตรีและประชาสัมพันธ์
8. เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานฝ่ายกิจกรรม
9. ครูพิเศษที่ทำงานตั้งแต่ก่อตั้งศูนย์ดนตรี

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยขึ้นมาจากการค้นคว้าเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร 7-S แมคคินซี (McKinsey) เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์รวบรวมข้อมูลโดยการสนทนา สอบถามปากเปล่าและมีการบันทึกข้อมูลในแบบสัมภาษณ์ซึ่งกำหนดประเด็นการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้าโดยใช้แนวคำถามในเรื่องเดียวกันแต่แยกใช้กับกลุ่มเป้าหมาย 2 กลุ่ม ซึ่งกลุ่มที่ 1 คือกลุ่มของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของศูนย์ดนตรี และกลุ่มที่ 2 คือกลุ่มของผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ในการสอนมีความเชี่ยวชาญในด้านการสอนของแต่ละเครื่องดนตรีรวมถึงเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับศูนย์ดนตรี มีขั้นตอนการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือขั้นที่ 1

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างคำถามในการสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 คือกลุ่มของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของศูนย์ดนตรี โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี ซึ่งเป็นผู้ที่กำหนดทิศทางหรือนโยบายการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรีรวมถึงใน

หน่วยงานของศูนย์คณบดีและผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของศูนย์คณบดีมีความรู้ และเชี่ยวชาญในด้านการบริหาร ดังนี้

1. สร้างประเด็นคำถามโดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ประเด็นคำถามจะเป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นแนวคำถามการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับการบริหารจัดการศูนย์คณบดี โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี โดยใช้เกณฑ์กระบวนการบริหารงาน 7-S แมคคินซี (McKinsey) ประกอบด้วยโครงสร้าง(Structure), กลยุทธ์(Stratgy), ระบบ(System), สไตล์(Style) บุคลากร (Staff), ทักษะ(Skill), ค่านิยม(Shared Value)และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตั้งเป็นประเด็นคำถามแนวคำถามจะเป็นเชิงการบริหารงานหรือจัดการองค์กร

ตอนที่ 3 เป็นคำถามข้อเสนอแนะทั่วไป เป็นการสัมภาษณ์แบบปลายเปิด สำหรับให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ การบริหารจัดการต่างๆ รวมถึงแนวทางในการพัฒนาการบริหารศูนย์คณบดีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

2. ปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมแนวคำถามให้มีความสมบูรณ์และนำไปสู่ขั้นตอนการเก็บข้อมูลตามลำดับต่อไป

วิธีการหาคุณภาพเครื่องมือขั้นที่ 1

นำประเด็นคำถามที่สร้างขึ้นจากแนวคิดและทฤษฎีกระบวนการบริหารงานตามแนวคิด 7-S แมคคินซี (McKinsey) เสนออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิในด้านด้านการบริหารงานคณบดีจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนครอบคลุมตรงตามเนื้อหาและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการแก้ไขปรับปรุงแนวคำถามให้ชัดเจนอีกครั้ง

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือขั้นที่ 2

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างคำถามในการสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มของผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ในการสอนมีความเชี่ยวชาญในด้านการสอนของแต่ละเครื่องดนตรีและเจ้าหน้าที่ ที่เกี่ยวข้องกับศูนย์คณบดีที่มีความเข้าใจในการทำงานที่จะช่วยสนับสนุนในกลุ่มของผู้บริหารดังนี้

1. สร้างประเด็นคำถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ประเด็นคำถามจะเป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นแนวคำถามการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ศูนย์คณบดี โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี โดยใช้เกณฑ์กระบวนการบริหารงานตามแนวคิด 7-S แมคคินซี (McKinsey)ประกอบด้วยโครงสร้าง(Structure), กลยุทธ์(Stratgy), ระบบ(System), สไตล์(Style),

บุคลากร(Staff), ทักษะ(Skill), ค่านิยม(Shared Value) และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตั้งเป็นประเด็นคำถาม แนวคำถามจะเป็นเชิงการทำงานร่วมกันในองค์กร

ตอนที่ 3 เป็นคำถามข้อเสนอแนะทั่วไป เป็นการสัมภาษณ์แบบปลายเปิด สำหรับให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ การบริหารจัดการต่างๆ รวมถึงแนวทางในการพัฒนาการบริหารศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

2. ปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมแนวคำถามให้มีความสมบูรณ์และนำไปสู่ขั้นตอนการเก็บข้อมูลตามลำดับต่อไป

วิธีการหาคุณภาพเครื่องมือชิ้นที่ 2

นำประเด็นคำถามที่สร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎีกระบวนการบริหารงานของ 7-S แมคคินซี (McKinsey) เสนออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิในด้านด้านการบริหารงานดนตรี จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนครอบคลุมตรงตามเนื้อหาและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการแก้ไขปรับปรุงแนวคำถามให้ชัดเจนอีกครั้ง

เครื่องบันทึกเสียงมีส่วนช่วยในการเก็บข้อมูลผู้วิจัยได้ใช้ประโยชน์จากเครื่องบันทึกเสียง ทั้งก่อนหน้าการสัมภาษณ์และหลังการสัมภาษณ์แหล่งข้อมูลประเภทบุคคลส่วนการจดบันทึกและการสังเกตจะเกิดขึ้นพร้อมๆกับการฟังเครื่องบันทึกเสียง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลครั้งนี้ผู้ทำการวิจัยทำการเก็บข้อมูลด้วยตนเองโดยมีการจดบันทึกประเด็นทั้งหมด รวมทั้งใช้เครื่องบันทึกเสียงช่วยในการบันทึกข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยประสานขอหนังสือจากบัณฑิตมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เพื่อขอความร่วมมือจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการให้ข้อมูลเพื่อการวิจัย ทั้งการสัมภาษณ์และเอกสารเพื่อให้ทราบข้อมูลของการบริหารจัดการศูนย์ดนตรีและประวัติความเป็นมาของศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากหนังสือเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. ผู้วิจัยประสานขอความร่วมมือกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเพื่อนัดหมายวันเวลาในการเก็บข้อมูลและการแนะนำตัวผู้วิจัยกับผู้ให้ข้อมูลได้รู้จักคุ้นเคยกันในระดับที่สามารถติดต่อสื่อสารกันโดยตรงได้ตามสมควร

3. ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการจัดการสนทนาระหว่างผู้วิจัยและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลตามแนวคำถามในการสัมภาษณ์โดยเป็นการสนทนาแบบมีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นการรวบรวมข้อมูลทั่วไปในการบริหารงานของศูนย์ดนตรีโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี โดยเป็นการสนทนาที่มีความยืดหยุ่นและ

เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมสนทนาได้มีโอกาสซักถามเพื่อขยายความเพิ่มเติมได้ในบรรยากาศที่เป็นกันเอง ใช้การจดบันทึกประเด็นสำคัญและการบันทึกเทปในขณะที่สนทนา

4. การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth interviews) ในกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจกรรมและหัวหน้าศูนย์ดนตรี ตามประเด็นคำถามในแบบสัมภาษณ์เชิงลึกใช้การจดบันทึกประเด็นสำคัญและการบันทึกเทปในขณะที่สนทนา

5. การสังเกต (Observation) ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) โดยผู้วิจัยเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่ผู้ถูกสังเกตกำลังกระทำอยู่และในการวิจัยในครั้งนี้การสังเกตเป็นการสังเกตเพื่อตรวจสอบและยืนยันการให้ข้อมูลของการสัมภาษณ์เท่านั้น

6. นำข้อมูลที่ได้มาเรียบเรียงวิเคราะห์เปรียบเทียบตีความและสรุปผลของการศึกษาตามแนวคำถามการสนทนาและแบบสัมภาษณ์เจาะลึกตามกรอบแนวคิดทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

7. ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ครั้งคือ ภาคเรียนที่ 1 ปี การศึกษา 2562

การบันทึกข้อมูลภาคสนาม

การศึกษาภาคสนาม การบันทึกข้อมูลทั้งการจดบันทึก ซึ่งการบันทึกเสียงและภาพจะช่วยทำให้การศึกษาภาคสนามในการวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์หรือมีคุณภาพ เพราะหากใช้การจำเพียงอย่างเดียวจะทำให้ข้อมูลขาดหายหรือคลาดเคลื่อนได้ ผู้วิจัยจึงได้ทำการบันทึกข้อมูลภาคสนาม ข้อมูลจากการสนทนาหรือการสัมภาษณ์ เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่เป็นกันเองมากที่สุดและจะไม่ให้เกิดความกดดันระหว่างผู้วิจัยกับผู้ให้ข้อมูลผู้วิจัยจะเริ่มการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง โดยการพูดคุยในเรื่องที่ผู้ให้ข้อมูลมีความสนใจต้องการจะนำเสนอให้ผู้วิจัยก่อน เพื่อสร้างความไว้วางใจและเป็นกันเองให้ได้มากที่สุด หลังจากนั้นผู้วิจัยจะเริ่มเข้าประเด็นคำถามที่เตรียมมาเพื่อการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ให้ได้ข้อมูลที่ตรงตามกรอบการวิจัย ในการสัมภาษณ์แต่ละครั้งผู้วิจัยจะต้องขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลจดบันทึกข้อมูล บันทึกเสียงและภาพในการสัมภาษณ์เพื่อให้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้มากที่สุดโดยไม่ตกหล่นและข้อมูลที่ได้เป็นจริงที่สุดหลังจากเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง ผู้วิจัยจะต้องรวบรวมสรุปข้อมูลทั้งหมดจากการจดบันทึกและการบันทึกเสียง มาทำการจัดเรียง จัดหมวดหมู่ให้เหมาะสมตรงตามกรอบการวิจัย หากมีข้อสงสัยหรือปัญหาใดๆ จะได้รับกลับไปสอบถามใหม่

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis Method) จากการสนทนา และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ได้มีขั้นตอนการวิเคราะห์ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นข้อมูลที่ได้จากการสังเกตและการสัมภาษณ์ จะทำการวิเคราะห์ไปพร้อมๆกับการเก็บข้อมูล โดยแต่ละครั้งที่ไปเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มาจัดเรียง แยกหมวดหมู่ในแต่ละด้านของ 7-S ตรวจสอบข้อมูลที่ได้แต่ละครั้งว่ามีความสมบูรณ์เพียงพอหรือไม่เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด

2. การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล กรณีข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์มีความขัดแย้งไม่ตรงกัน ผู้วิจัยจะนำคำถามเดิมไปสอบถามกับผู้ให้ข้อมูลอีกครั้ง เพื่อยืนยันและหาข้อสรุปของข้อมูลนั้นให้เกิดความชัดเจน กรณีข้อมูลที่เป็นที่สงสัยและไม่สามารถพิสูจน์ได้หรือขาดความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยจะไม่นำข้อมูลนั้นมาใช้ และถ้าได้ข้อมูลไม่เพียงพอที่จะศึกษาก็จะดำเนินการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมให้สมบูรณ์ต่อไป

3. การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาของข้อมูลที่ได้จากการสังเกตและการสัมภาษณ์ ให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนเป็นภาพรวมที่สามารถตอบคำถามได้ จึงเขียนบรรยายเพื่อนำเสนอรายงานต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งสุดท้ายนำข้อสรุปไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง แล้วนำกลับมาดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนอีกครั้ง ดำเนินการอภิปรายผลให้เห็นการบริหารงานของศูนย์ดนตรีแล้วจึงจัดทำเป็นรายงานฉบับสมบูรณ์ต่อไป

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาการบริหารจัดการบริหารจัดการศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ในรูปของการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) นำมาจำแนกประเด็นเนื้อหาตามประเด็นที่ได้ศึกษาข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ที่กำหนดไว้ในกระบวนการบริหารงาน 7-S แมคคินซี (McKinsey) ที่ใช้เป็นเครื่องมือ แบ่งออกเป็นประเด็นย่อยของแต่ละด้านอย่างสมบูรณ์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัยเรื่อง “ศึกษาการบริหารจัดการศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี” เป็นการดำเนินการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In – depth Interview) รวมทั้งการเก็บข้อมูลทางเอกสารและได้ทำการสัมภาษณ์บุคลากรผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในศูนย์ดนตรี โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี ประจำปีการศึกษา 2561 รวมจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสิ้น 12 คน โดยการสัมภาษณ์แบ่งเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกจะเป็นในกลุ่มของผู้บริหารจำนวน 3 คน ประกอบไปด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจกรรมและหัวหน้าศูนย์ดนตรี ในกลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มของผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ในการสอนมีความเชี่ยวชาญในด้านการสอนของแต่ละเครื่องดนตรีและเจ้าหน้าที่ ที่เกี่ยวข้องกับศูนย์ดนตรีที่มีความเข้าใจในการทำงานที่จะช่วยสนับสนุนในกลุ่มของผู้บริหารโดยตรง จำนวน 9 คน

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาการบริหารจัดการศูนย์ดนตรี ในเรื่องของการบริหารอย่างไรให้ประสบความสำเร็จและมีระบบการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพอย่างไรบ้าง ทั้งนี้ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการศึกษาออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ผลการศึกษาภูมิหลังในการจัดตั้งและการบริหารศูนย์ดนตรี โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี
2. ผลการศึกษาการบริหารจัดการตามกรอบ 7-S แมคคินซี (McKinsey) ของศูนย์ดนตรี โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี
3. แนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

ผลการศึกษาภูมิหลังในการจัดตั้งและการบริหารศูนย์ดนตรีโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

การศึกษาการบริหารจัดการศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี มีจุดเริ่มต้นและแนวคิดในการจัดตั้ง จากท่านผู้อำนวยการโรงเรียน โดยเริ่มจากการคิดเพื่อสร้างยุทธศาสตร์ให้กับโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

“...จุดเริ่มต้นของการจัดตั้งของศูนย์ดนตรี เกิดจากการวิเคราะห์ การสร้างยุทธศาสตร์ คู่มือวิจัยภายในและวิจัยภายนอกว่าเป็นอย่างไร ภายในของโรงเรียนมีจุดเด่นด้านอะไรบ้าง และหนึ่งในจุดเด่นของโรงเรียนก็คงเป็นด้านสถานที่ ก่อนหน้าที่จะจัดทำศูนย์ดนตรี ก็ไม่ได้เอาจุดเด่นตรงนี้มาทำประโยชน์อะไรมากนัก...” (ชานาญ เหล่ารักผล, สัมภาษณ์, 2562)

ในส่วนเรื่องของการจัดการเรียนการสอนด้านกิจกรรม นักเรียนเรียนในชั่วโมงกีฬา เรียนดนตรีในโรงเรียน แต่ทั้ง 2 อย่าง ยังเหมือนไม่ตอบ โจทย์ให้กับผู้ปกครองมากเท่าไร ผู้ปกครองจึงมีความสนใจที่จะให้ลูกหลานของเค้าไปเรียนดนตรีเพิ่มเติมข้างนอกโรงเรียน ท่านผู้อำนวยการยังกล่าวอีกว่า

“...เราจึงมาตั้งคำถามว่าเพราะอะไร เค้าถึงไปเรียนข้างนอก ก็เพราะเค้ามีความสนใจในเรื่องของเครื่องดนตรีที่ต่างกันไป มีห้องเรียนที่แยกไปแต่ละเครื่องดนตรีและการเรียนแบบกลุ่มเล็ก เราก็กลับมามองเราว่าโรงเรียนของเราก็มีสถานที่ พร้อมที่จะทำ แทนที่ผู้ปกครองเค้าจะต้องพานักเรียนไปเรียนข้างนอก ทำไมเราไม่ทำให้เค้ามาเรียนกับเราการเรียนวิชาดนตรีในเวลาเราก็มี ทำไมผู้ปกครองต้องเสียเวลาเสียเงินเพื่อที่จะไปเรียนข้างนอก ในวันเสาร์และวันอาทิตย์ แทนที่จะใช้เวลาอยู่กับครอบครัว ผู้ปกครองต้องไปนั่งรอลูกเรียนพิเศษตามสถาบันดนตรีต่างๆ เสียเวลาเสียเงินค่าเดินทาง แล้วทำไมโรงเรียนไม่ทำให้ในชั่วโมงเรียนเรียนวิชาดนตรีที่เรามีอยู่แล้ว ทำให้มันมีประสิทธิภาพ...” (ชานาญ เหล่ารักผล, สัมภาษณ์, 2562)

ทางโรงเรียนจึงริเริ่มที่จะนำเอาระบบการเรียนการสอนแบบนอกโรงเรียนเข้ามาในชั่วโมงเรียนวิชาดนตรี แต่การทำระบบการเรียนการสอนแบบนี้ จะต้องมีค่าใช้จ่ายสูง จึงมาหาวิธีแก้ไขปัญหานี้อย่างไร จึงเป็นที่มาว่า ถ้าผู้ปกครองสนใจที่จะเรียนวิชาดนตรีที่เป็นคอร์ส แบบเรียนกลุ่มเล็กเหมือนข้างนอก ผู้ปกครองต้องช่วยโรงเรียนในเรื่องของค่าใช้จ่ายที่เพิ่มเติม ไม่อย่างนั้นทางโรงเรียนก็ไม่สามารถทำให้ได้ เนื่องจากผู้ปกครองรู้ว่าการเรียนวิชาดนตรีรวมกันทั้งห้องนั้น การพัฒนาจะเป็นไปได้ช้า ได้ผลช้า ผู้ปกครองจึงยอมเสียเงินเพื่อที่จะให้ลูกได้ไปเรียนข้างนอก ลงเรียนกับสถาบันดนตรีข้างนอกอยู่แล้ว ในทางกลับกันหากผู้ปกครองก็เอาเงินส่วนนั้นมาลงคอร์สกับโรงเรียนของเรา โรงเรียนก็สามารถจัดการให้ผู้ปกครองได้ ในคุณภาพแบบนี้ ถ้าโรงเรียนสามารถทำได้ ผู้ปกครองก็ไม่ต้องเสียเวลาพาลูกไปเรียน หรือนั่งเฝ้าลูกเรียนข้างนอก ประหยัดเงินในส่วนของการเดินทาง ลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ได้อีกมาก แต่การทำแบบนี้ ก็อาจจะเป็นปัญหากับผู้ปกครองอีกหลายคนในเรื่องของค่าใช้จ่ายที่เพิ่มเติม ไม่ใช่ผู้ปกครองทุกคนจะอยากให้ลูกเรียนแบบคอร์ส ผู้ปกครองบางคนเค้าก็อยากให้ลูกเรียนอยู่ในระบบแบบเดิม ในส่วนนี้ผู้ปกครองก็สามารถให้ลูกเรียนในหลักสูตรปกติ ที่ไม่มีค่าใช้จ่ายใดๆเพิ่มเติม แนวคิดแบบนี้ทุกอย่างเป็นบวกหมด โรงเรียนทำก็ถือว่าเป็นการสร้างจุดแข็งให้กับโรงเรียน ถือว่าเป็นยุทธศาสตร์ของโรงเรียน เพราะยังไม่มีโรงเรียนไหนเคยทำมาก่อน นี่ก็เป็นที่มาที่ไปของการจัดตั้งศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

ผู้อำนวยการโรงเรียนยังได้กล่าวเพิ่มเติมในส่วนของแนวคิดในการจัดตั้งศูนย์ดนตรี มีการจัดการระบบบริการต่างๆ ให้เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการพัฒนาครูและนักเรียน จากการวิเคราะห์สภาพโรงเรียน (SWOT) ในหัวข้อจุดแข็ง จุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน

“...จุดเริ่มต้นของการจัดตั้งศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี เริ่มจากได้มีการนำผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ศาสตร์ โดยที่ SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งทีอาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการ...” (ชำนาญ เหล่ารักผล, สัมภาษณ์, 2562)

SWOT Analysis คือการวิเคราะห์สภาพองค์กร เพื่อค้นหาจุดแข็ง, จุดเด่น, จุดด้อยหรือสิ่งทีอาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมายดังนี้ (S-Strengths) จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ, (W-Weaknesses) จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ (O-Opportunities) โอกาสที่จะดำเนินการได้และ (T-Threats) อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยทีคุกคามการดำเนินงานขององค์กร หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ทีนำมาปรับใช้ในการบริหารศูนย์ดนตรีในช่วงแรกเริ่ม

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจกรรม มาสเตอร์สันติ ศรีเครือแก้ว ในเรื่องของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์ดนตรีในช่วงแรก พบว่า

“...รูปแบบของศูนย์ดนตรี เป็นการบริหารงานด้วยงบประมาณของหน่วยงานตนเอง ซึ่งในระบบการบริหารงานของโรงเรียนนั้นเป็นเรื่องทีไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน เป็นเรื่องใหม่และละเอียดอ่อน จึงทำให้มีผู้ที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยในการจัดตั้ง ต้องอาศัยความเข้าใจและการสนับสนุนของภรรดาทีดำรงตำแหน่งในเวลานั้นเป็นสำคัญ...” (สันติ ศรีเครือแก้ว, สัมภาษณ์, 2562)

ในช่วงปี พ.ศ. 2550 - 2556 มีภรรดา ดร.ชำนาญ เหล่ารักผล ดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการ ซึ่งในช่วงเวลานั้น ภรรดา ดร.ชำนาญ เหล่ารักผล ได้ให้ความสำคัญกับการเรียนดนตรีเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการเรียนการสอน โดยการให้ทรัพยากรด้านอาคารสถานที่ ซึ่งเป็นการทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีการจัดตั้งเป็นศูนย์ดนตรีขึ้นอย่างเป็นทางการ ครั้งแรกของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี และยังเป็นโรงเรียนแรกของเครือมูลนิธิเซนต์คาเบียล (ปี พ.ศ. 2556 ได้เป็นศูนย์ดนตรีต้นแบบของโรงเรียนในเครือมูลนิธิเซนต์คาเบียล อีกรหลายโรงเรียน) โดยใช้ระบบในการ

บริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งยึดหลักการกระจายอำนาจโดยให้หัวหน้าศูนย์คนตรีนั้นสามารถดำเนินการและตัดสินใจ เกี่ยวกับการบริหารจัดการศูนย์คนตรีซึ่งทำให้ส่งผลดี ในแง่ของการบริหารหน่วยงานนั้น มีประสิทธิภาพมากขึ้นสามารถดำเนินการได้อย่างคล่องตัว จึงส่งผลให้เกิดกิจกรรมทางคนตรีที่ไม่เคยสามารถจัดตั้งได้มาก่อนเกิดขึ้นได้ มีเกิดการเรียนการสอนคนตรีแบบเน้นทักษะด้านการปฏิบัติ โดยใช้ครูผู้สอน 1 คนต่อนักเรียนไม่เกิน 3 คน และจัดให้อยู่ในชั่วโมงเรียน ซึ่งการปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนทำให้เกิดกิจกรรมทางคนตรีขึ้นหลายกิจกรรมเช่น กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับวงดนตรี วงแจ๊ส วงออร์เคสตรา และยังสามารถเปิดสายศิลป์คนตรีขึ้นในโรงเรียนเป็นครั้งแรก จึงทำให้มีจำนวนนักเรียนสนใจเรียนต่อทางด้านคนตรีในระดับอุดมศึกษามากขึ้นทุกปี ทั้งหมดเกิดจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ต้องการพัฒนาด้านคนตรีของโรงเรียน

นโยบายการบริหารในช่วงนี้มีการดำเนินงานตาม โครงสร้างที่ได้กำหนดไว้และมีการปรับเปลี่ยนในส่วนองงานคนตรีโดยเฉพาะ ให้ขึ้นกับฝ่ายสำนักผู้อำนวยการอีกครั้ง ซึ่งทำให้งานคนตรินั้นมีสภาพคล่องในการดำเนินงาน อีกทั้งยังอยู่ในการบริหารของผู้บริหารเพียงคนเดียว ทำให้เกิดความต่อเนื่องของการจัดการศึกษาได้อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

ในปี พ.ศ. 2555 หน่วยงานของศูนย์คนตรีมีขนาดใหญ่ขึ้นจากเดิมมาก ซึ่งใช้เวลาเพียง 4 ปีเท่านั้นหลังจากการจัดตั้งของศูนย์คนตรีขึ้นอย่างเป็นทางการ มีการดำเนินงานและบริหารงานของ มาสเตอร์สันติ ศรีเครือแก้ว โดยดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าศูนย์คนตรี โดยดูแลงานที่แบ่งออกเป็นงานบริหารสำนักงาน งานบุคลากร งานกิจกรรม งานวงโยชวาทิต งานออร์เคสตรา งานสตรีงคอมโบ งานคนตรีไทย งานร้องประสานเสียงและพิธีกรรม งานสตูดิโอและห้องซ้อมคนตรี เนื่องจากศูนย์คนตรีใหญ่ขึ้นจึงทำให้มีการจัดตั้งฝ่ายใหม่ขึ้นเพื่อรองรับการเติบโตของหน่วยงาน ก็คือการจัดตั้งเป็นฝ่ายกิจการพิเศษขึ้น โดยดูแลงานใน 2 ส่วนได้แก่ ศูนย์คนตรี และศูนย์สุขภาพหรือศูนย์กีฬาที่มีการจัดตั้งขึ้นใหม่เช่นกัน ทำให้หัวหน้าศูนย์คนตรี ได้รับตำแหน่งให้เป็นหัวหน้าฝ่ายกิจการพิเศษ ซึ่งการพิจารณาจากฝ่ายจะสามารถดำเนินการในการจัดตั้งโครงการได้อย่างรวดเร็วมากขึ้นอีกลำดับ ในการเรียนการสอนของศูนย์คนตรี ใช้อาคารที่เป็นหอประชุม ที่มีชื่อว่า “หอประชุมหลุยส์ มารี เดอ มงฟอร์ต” ในการเรียนการสอนศูนย์คนตรี



**ภาพที่ 9 หอประชุมหลุยส์ มารี เดอ มงฟอร์ต
เป็นอาคารที่ตั้งของศูนย์ดนตรี โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี**

อาคารหอประชุมเนกประสงค์ หลุยส์ มารี เดอ มงฟอร์ต เป็นอาคารที่สร้างขึ้นเพื่อใช้เรียนดนตรีเป็นหลัก มีลักษณะเป็นอาคาร 2 ชั้น ชั้นบนเป็นสถานที่สามารถจัดประชุม ประเภทต่างๆ รวมทั้งเป็นที่แสดงละคร การจัดเลี้ยงสังสรรค์ การแข่งกีฬาในร่ม ส่วนด้านล่างของอาคารนั้นถูกเรียกว่าศูนย์ดนตรี ซึ่งใช้สำหรับการเรียนการสอนดนตรีโดยเฉพาะ

การเรียนการสอนวิชาดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี ได้มีการพัฒนาปรับเปลี่ยนรูปแบบของการจัดการเรียนการสอนไปจากเดิม การเรียนดนตรีเน้นเชิงปฏิบัติแทนการเรียนทฤษฎีอย่างเดียว โดยรูปแบบการเรียนดนตรีแบบเดิม คือ กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ ดนตรี แต่รูปแบบใหม่ นักเรียนเรียนมีทางเลือกเพิ่มมากขึ้น นักเรียนสามารถเลือกที่จะเรียนกับศูนย์ดนตรีหรือเรียนในรูปแบบคล้ายเดิม แต่การเรียนกับกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ ดนตรี ก็มีเครื่องดนตรีให้เลือกเรียนเพิ่มมากขึ้น และจะแบ่งการเรียนออกเป็น การเรียนด้านทฤษฎีและการเรียนเชิงปฏิบัติ ซึ่งการเรียนเชิงปฏิบัติจะมีเครื่องดนตรีให้เลือกเรียน 2 กลุ่มคือ ดนตรีไทยและดนตรีสากล เครื่องดนตรีในกลุ่มดนตรีสากลที่ใช้สอนประกอบด้วย ริคอร์ดเดอร์ กีตาร์คลาสสิก คีย์บอร์ดในส่วนของกลุ่มของดนตรีไทยมีเครื่องดนตรี ได้แก่ ระนาด ซอด้วง ซออู้ ขลุ่ย พิณและฆ้องวง ซึ่งลักษณะการเรียนยังคงเป็นแบบกลุ่ม โดยใช้ครูผู้สอน 1 คน ต่อจำนวนนักเรียน 10 - 15 คนขึ้นไป โดยระบุเครื่องดนตรีตามระดับชั้นเพื่อจัดให้สอดคล้องหลักสูตรแกนกลาง เช่น ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - 6 ในการสอน

ดนตรีสากลจะสอนเป็นวิชาบังคับเบื้องต้น ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 เรียนเครื่องดนตรีสากล เรียนกีตาร์ และดนตรีไทย การระบุเครื่องดนตรีนั้นขึ้นอยู่กับ การประเมินจากความเหมาะสมของ สภาพทางกายภาพของนักเรียนตามระดับชั้น และมีการประเมินผลและเก็บคะแนนตามระบบการ เรียนการสอนปกติ

ในการเรียนวิชาดนตรีกับศูนย์ดนตรีมีการเรียนที่แบ่งคอร์สเรียนเป็น 3 คอร์สด้วยกันคือ

1. **คอร์สในเวลาเรียน** หมายถึง การเรียนดนตรีในคาบเรียนวิชาดนตรีที่จัดขึ้นตามหลักสูตร ของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีเวลาเรียน 50 นาทีต่อ 1 คาบเรียน ซึ่งใน 1 ภาคการศึกษาจะมีคาบ เรียนเฉลี่ยอยู่ที่ 14 - 16 คาบ การเรียนคอร์สในเวลาจะมีการให้คะแนนวัดประเมินผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียน เช่นเดียวกับการเรียนในกลุ่มสาระดนตรีศิลปะ โดยอาจารย์พิเศษของแต่ละ วิชาเป็นผู้ให้คะแนนนักเรียน มีการรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดส่งให้แก่ครูที่สอนในกลุ่มสาระดนตรี จากข้อกำหนดด้านการวัดประเมินผล ทำให้ส่งผลเชิงบวกต่อพัฒนาการของนักเรียนส่วนใหญ่ใน การเรียน อีกทั้งนักเรียนส่วนใหญ่ที่เลือกเรียนกับศูนย์ดนตรีจะเลือกวิชาตามความสนใจของตนเอง จึงทำให้นักเรียนสามารถที่จะปฏิบัติเครื่องดนตรีได้เป็นอย่างดีหรือมีพัฒนาการด้านทักษะทาง ดนตรีดีขึ้น ในช่วงปีแรกมีการกำหนดให้เพียงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - 3 เท่านั้นที่สามารถเลือก เรียนกับศูนย์ดนตรีได้ หลังจากปีแรกจะมีการปรับคาบเรียนและขยายระดับชั้นที่จะสามารถเลือก เรียนกับศูนย์ดนตรีได้ตามความเหมาะสม และในปัจจุบันมีการเปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้น ประถมศึกษาปีที่ 4 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในหลักสูตรปกติและในหลักสูตร English Program ที่มีการเปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - มัธยมศึกษาปีที่ 6

2. **คอร์สนอกเวลาเรียนตอนเย็น** หมายถึง การเรียนกับศูนย์ดนตรีตั้งแต่เวลา 16.15 – 18.15 น. ซึ่งเป็นคาบเรียนหลังจากหมดเวลาเรียนตามหลักสูตร จะแตกต่างกับการเรียนในคาบเรียนปกติ คือใช้เวลาเรียน 1 ชั่วโมงต่อ 1 ภาคการศึกษาจะเฉลี่ยอยู่ที่ 14 - 16 ครั้ง คอร์สนอกเวลาเปิดกว้างแก่ นักเรียนทุกระดับชั้น ที่มีความสนใจ รวมถึงนักเรียนของโรงเรียนบริเวณใกล้เคียงหรือบุคคลทั่วไป ได้เข้ามาเรียน ไม่ได้มีการวัดประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน แต่ให้นักเรียนทุกคนได้เข้าร่วมแสดง ในกิจกรรมตอนจบคอร์ส เรียน เพื่อเป็นการฝึกให้นักเรียนมีความกล้าแสดงออกและกิจกรรมยังเป็น ตัวส่งเสริมให้การเรียนของนักเรียนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. **คอร์สเรียนวันเสาร์** หมายถึง คอร์สเรียนที่เรียนในวันเสาร์ของศูนย์ดนตรีโรงเรียน อัสสัมชัญธนบุรี เปิดทำการเรียนการสอนคล้ายลักษณะของ โรงเรียนดนตรีเอกชนใช้เวลาเรียน 1 ชั่วโมง โดยระยะเวลาเรียนจะอยู่ที่ 12 - 16 ครั้ง โดยมีการจัดกิจกรรมการแสดงคอนเสิร์ต เพื่อ ส่งเสริมและพัฒนาทักษะทางด้านดนตรีของผู้เรียน คอร์สวันเสาร์เปิดกว้างแก่นักเรียนทุกระดับชั้น ที่มีความสนใจ รวมถึงบุคคลทั่วไป ได้เข้ามาเรียนได้ด้วย

สรุปได้ว่า ศูนย์คนตรีเกิดจากแนวคิดที่ว่า มีนักเรียนของโรงเรียนที่มีความต้องการเรียนคนตรีในรูปแบบที่ไม่สามารถจัดได้ในโรงเรียน ทำให้นักเรียนที่สนใจต้องไปเรียนกับสถาบันคนตรีเอกชนภายนอกเพิ่มเติม จึงมีแนวคิดที่จะประยุกต์รูปแบบการสอนที่เป็นจุดเด่นของสถาบันคนตรีมาใช้ในโรงเรียน ทำให้เกิดเป็นแนวการจัดตั้งโครงการศูนย์คนตรีในโรงเรียนขึ้น รูปแบบการเรียนการสอนในศูนย์คนตรี เป็นการเรียนการสอนเน้นเชิงปฏิบัติ แบบตัวต่อตัวหรือนักเรียนไม่เกิน 3 คน ต่อครูผู้สอน 1 คน โดยมีสถานที่ เครื่องดนตรีที่มีคุณภาพเพื่อใช้สำหรับการเรียนการสอน มีกลุ่มของอาจารย์พิเศษที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขามาสอน เพื่อพัฒนาทักษะคนตรีให้กับนักเรียนให้มีความมาตรฐานเทียบเท่ากับสถาบันคนตรีชั้นนำ และที่สำคัญมีการเรียนการสอนให้ตอบสนองต่อความต้องการเรียนแก่นักเรียนและผู้ปกครอง

ผลการศึกษาการบริหารจัดการตามกรอบ 7-S แมคคินซี (McKinsey) ของศูนย์คนตรีโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของศูนย์คนตรี โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี โดยใช้เกณฑ์กระบวนการบริหารงาน 7-S แมคคินซี (McKinsey) เป็นเครื่องมือในการวิจัย ประกอบไปด้วย 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านโครงสร้าง (Structure) ลักษณะโครงสร้างขององค์กร

โครงสร้าง(Structure) ในการวางโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี จะมีแบบแผนโครงสร้างที่กำหนดโดยมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย เพื่อให้สอดคล้องตามบริบทของการดำเนินการศึกษาโดยการยึดการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเป็นสำคัญ จึงได้กำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการออกเป็นฝ่ายต่างๆทั้งสิ้น 7 ฝ่าย แต่ละฝ่ายมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามบริบทงาน มีผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าแผนกและหัวหน้างานตามลำดับ มีคณะกรรมการการศึกษาที่ประกอบด้วยตัวแทนจากภาคส่วนต่างๆ การจัดโครงสร้างขององค์กรลักษณะแบบเป็นทางการ มีการควบคุม การทำงานและการดูแลอยู่เสมอ



โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

Assumption College Thonburi

คำสั่งโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

ที่ 18/2561

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการงานศูนย์ดนตรี

เพื่อให้การบริหารจัดการงานศูนย์ดนตรี ฝ่ายกิจกรรม ปีการศึกษา 2561 ดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ จึงขอแต่งตั้งคณะกรรมการงานศูนย์ดนตรี ดังมีรายนามต่อไปนี้

ที่ปรึกษา	ภราดา ดร.วีรยุทธ บุญพราหมณ์	ภราดาอรุณ เมฆเศรษฐี
	ภราดาสุนันท์ โยธารักษ์	ภราดาพิรพงษ์ คาราไทย
	มาสเตอร์สันติ ศรีเครือแก้ว	
ประธานดำเนินการ	มาสเตอร์ศิริ กังวลทรัพย์	
รองประธาน	มิสสุชัญญา รักอินดี	
กรรมการ	มาสเตอร์ชรัตน์ บุญชื่น	มาสเตอร์ธนาภิติ กันภัย
	มาสเตอร์เอกราช แก้วเขียว	มาสเตอร์ธนกฤต ศิวคงมนศรี
	มาสเตอร์ภาทิน กุณยศียง	มิสชลธิชา ทรัพย์รังสี
	นางสาวพิมพ์สิริ โอปนาธิกุล	นายศุภณัฐ ศรีมณี
กรรมการและเลขานุการ	มิสณัฐกานต์ สิรินทรานูช	
	นางสาววาริณา นกพิงพุ่ม	

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป จนถึงสิ้นปีการศึกษา 2561

ตั้ง ณ วันที่ ๒๗ พฤษภาคม 2561

(ภราดา ดร.วีรยุทธ บุญพราหมณ์)

ผู้อำนวยการ

<http://www.act.ac.th>

92 ถนนอัสสัมชัญ แขวงบางไผ่ เขตบางเขน กรุงเทพฯ 10160 โทร. 0-2807-9555-63 โทรสาร 0-2421-8121

92 Assumption Road, Kwang Bangphai, Khet Bangkhae, Bangkok 10160 Tel. 0-2807-9555-63 Fax. 0-2421-8121

ภาพที่ 10 คำสั่งโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี แต่งตั้งคณะกรรมการงานศูนย์ดนตรี ปีการศึกษา 2561
(โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี, 2562, ออนไลน์)



โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

Assumption College Thonburi

คำสั่งโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

ที่ 31/2562

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการงานศูนย์ดนตรี

เพื่อให้การบริหารจัดการ งานศูนย์ดนตรี สังกัดฝ่ายกิจกรรม ประจำปีการศึกษา 2562 ดำเนินการด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ จึงขอแต่งตั้งคณะกรรมการงานศูนย์ดนตรี ดังมีรายนามต่อไปนี้

ที่ปรึกษา	ภราดา ดร.ชำนาญ	เหล่าร์กผล
	ภราดาพิรพงศ์	ดาราไทย
	มาสเตอร์สันติ	ศรีเครือแก้ว
ประธานดำเนินการ	มาสเตอร์ศิริ	กังวลทรัพย์
รองประธาน	มาสเตอร์ชรัตน์	บุญชื่น
กรรมการ	มาสเตอร์ธนาฉัตร	กันสัย
	มาสเตอร์ภาทิน	คุณยศยิ่ง
	มิสชลธิชา	ทรัพย์รังสี
	มาสเตอร์ดวงสิทธิ์	เพชรน้ำใจ
	มิสจิราพัชร	เลิศวิภาพร
	มิสณัฐกานต์	ศรินทร์ราบุษ
	มิสเมธาวี	หิรัญคำ
	มาสเตอร์วิญญู	รัตนวิรัช
	มาสเตอร์ศุภณัฐ	ศรีมนิ
	มาสเตอร์วิชรพงษ์	โชคชัยชนะ
กรรมการและเลขานุการ	มิสพิมพ์ฉวีปภา	รัตเสนศรี
	มาสเตอร์ยศกร	วงษ์แข็ง

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป จนถึงสิ้นปีการศึกษา 2562

สั่ง ณ วันที่ 15 พฤษภาคม 2562

(ภราดา ดร.ชำนาญ เหล่าร์กผล)

ผู้อำนวยการ

<http://www.act.ac.th>

92 แขวงบางไผ่ เขตบางพลี กรุงเทพฯ 10160 Ins. 0-2807-9555 Insars 0-2421-8121
92 Kwang Bangphai, Khet Bangplae, Bangkok 10160 Tel. 0-2807-9555 Fax. 0-2421-8121

ภาพที่ 11 คำสั่งโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี แต่งตั้งคณะกรรมการงานศูนย์ดนตรี ปีการศึกษา 2562

(โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี, 2562, ออนไลน์)

จากภาพที่ 10 และภาพที่ 11 จะเห็นได้ว่าในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรีจึงมีการแต่งตั้งคณะกรรมการและมอบหมายหน้าที่ในการรับผิดชอบการปฏิบัติงานของศูนย์คนตรี โดยภาพที่ 10 เป็นคำสั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการงานศูนย์คนตรี ปีการศึกษา 2561 ซึ่งในขณะนั้นมี ภราดา ดร.วิรุทธ บุญพราหมณ์ ดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการ และในปีการศึกษา 2562 ได้มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งของผู้อำนวยการโรงเรียน ดังภาพที่ 11 จะเห็นว่ามีการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยภราดา ดร.ชำนาญ เหล่ารักผล ผู้ก่อตั้งศูนย์คนตรีกลับมาเป็นผู้อำนวยการของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรีอีกครั้ง

ขอบเขตภาระงานหรือบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในหน่วยงานของศูนย์คนตรีในส่วนของเอกสาร ก็จะเป็นในส่วนของคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการงานของศูนย์คนตรีเพื่อให้ทราบถึงหน้าที่การบริหารจัดการงานศูนย์คนตรี ฝ่ายกิจกรรม ในปีการศึกษา 2561 และปีการศึกษา 2562 ในหน้าที่รับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานในศูนย์คนตรี ศูนย์คนตรีเป็นหน่วยงานที่สังกัดฝ่ายกิจกรรมของโรงเรียน ที่มีหัวหน้าฝ่ายกิจกรรมเป็นคนดูแลงานทั้งหมด

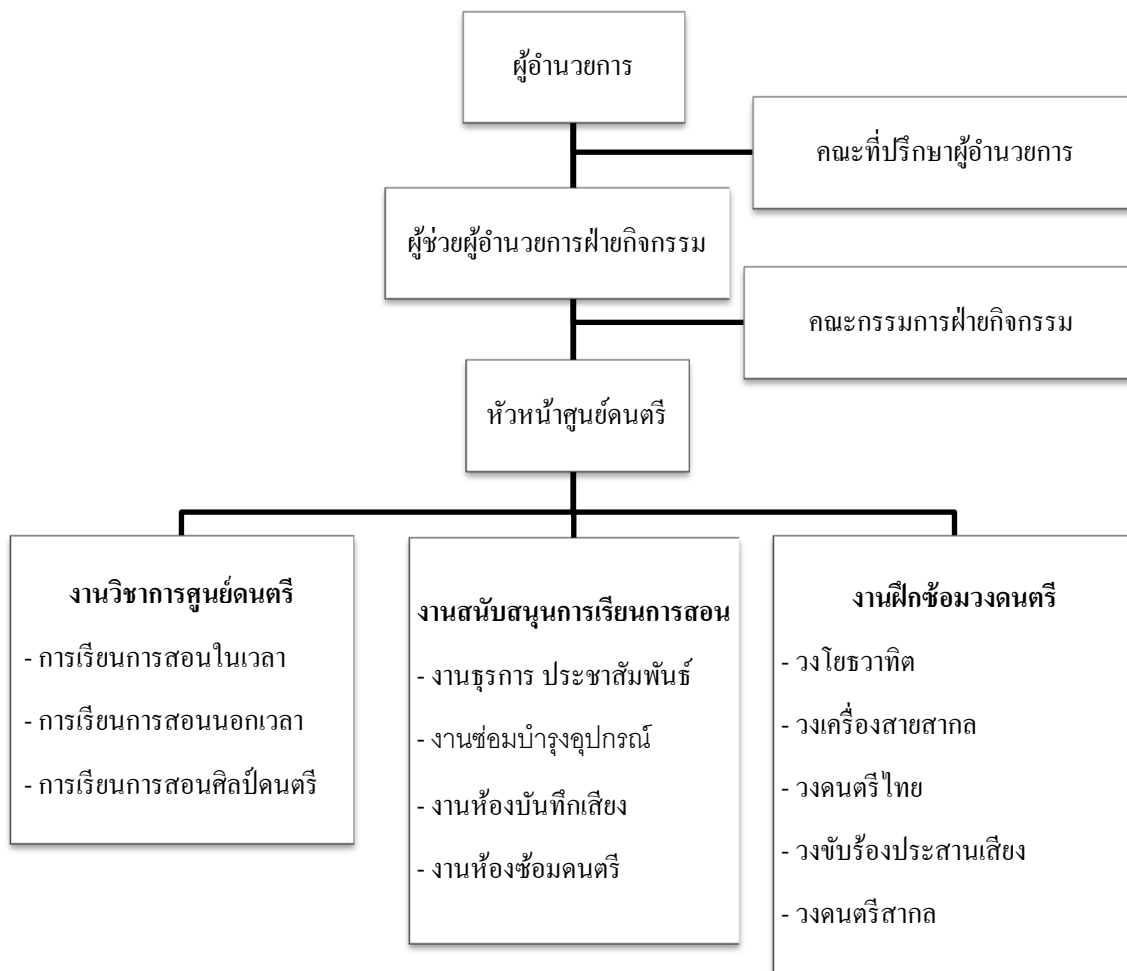


ภาพที่ 12 การประชุมฝ่ายกิจกรรม ปีการศึกษา 2561

เป็นภาพบรรยากาศของการประชุมฝ่ายกิจกรรม โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

ศูนย์คนตรีมีที่ปรึกษาเป็นคณะผู้บริหารรวมถึงหัวหน้าฝ่ายกิจกรรมของโรงเรียน มีหัวหน้าศูนย์ที่ดูแลในส่วนต่างๆ ของศูนย์คนตรี มีรองประธาน กรรมการและเลขานุการเป็นกลุ่มบุคคลที่กำหนดขึ้นเพื่อให้ดำเนินการด้านบริหารหรือทำงาน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน

ลักษณะโครงสร้างขององค์กรในส่วนของโครงสร้างศูนย์ดนตรี



ภาพที่ 13 แผนภูมิโครงสร้างศูนย์ดนตรี ปีการศึกษา 2561

จากภาพที่ 13 จะเห็นได้ว่า แผนภูมิโครงสร้างขององค์กรศูนย์ดนตรี แสดงถึงตำแหน่งงาน ซึ่งเป็นสายการบังคับบัญชา โดยมีการวางแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนและยังศูนย์ดนตรียังมีการแบ่งงานเป็น 3 ส่วนดังนี้

1. งานบริหารจัดการเรียนการสอน ได้แก่ การจัดการเรียนการสอนทั้งในเวลาและนอกเวลารวมถึงคอร์สเรียนต่างๆ และในปีการศึกษา 2561 ศูนย์ดนตรี โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี มีบุคลากรในหน่วยงานจำนวน 57 คน มีจำนวนผู้เรียนศูนย์ดนตรีรวมทั้งสิ้น 2,104 คน และยังมีการจัดการเรียนการสอนในสายวิชาสหศิลป์ดนตรีที่ดำเนินการร่วมกับคณะดุริยางคศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร อีกด้วย

2. งานสนับสนุนการเรียนการสอน ได้แก่ งานซ่อมบำรุงอุปกรณ์เพื่อคอยสนับสนุนการสอนของครู งานจัดการประกวดดนตรีภายใน และภายนอก งานจัดการแสดงต่างๆ งานส่งเสริมผู้เรียน “ACT Music Gifted” งานจัดการสอบวัดระดับความสามารถด้านดนตรี อาทิ Trinity College London และ ACT Music Exam

ในส่วนของ โครงการส่งเสริมผู้เรียน ACT Music Gifted จะเป็นโครงการที่ส่งเสริมให้นักเรียนที่เรียนกับศูนย์ดนตรีมีสุนทรียภาพด้านดนตรีเป็นนโยบายหนึ่งที่โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรีให้ความสำคัญ และการจัดกิจกรรมในรูปแบบต่างๆมากมาย ทำให้เกิดนักเรียนที่มีศักยภาพทางดนตรี เพื่อเฟ้นหานักเรียนที่มีพรสวรรค์ทางดนตรีเป็นเลิศ มีศักยภาพและความพร้อมในการเรียนรู้ในการฝึกฝนดนตรีอย่างเข้มข้น เพื่อพัฒนาส่งเสริมทักษะทางดนตรีสู่ความเป็นเลิศ

3. งานฝึกซ้อมวงดนตรี ได้แก่ วงโยชวาทิต, วงเครื่องสายสากล, วงดนตรีไทย, วงขับร้องประสานเสียงและวงดนตรีสากล

ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจกรรมได้อธิบายถึงเรื่องการกำหนดขอบเขตภาระงาน ในส่วนนี้เพื่อให้ผลการดำเนินงานศูนย์ดนตรีเป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน ภาพรวมของบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในหน่วยงานศูนย์ดนตรี จะมุ่งเน้นตาม โครงสร้างหน่วยงานและแผนงานเป็นหลัก การสรรหาบุคลากรจึงการกำหนดคุณสมบัติสอดคล้องกับพันธกิจของหน่วยงาน ดังนั้นหน้าที่ของบุคลากรหรือบทบาทจะมีความชัดเจนตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงาน รวมไปถึงทิศทางการพัฒนาบุคลากรจะตรงสายงานและความจำเป็น โดยภาพรวมจะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มสนับสนุนการเรียนการสอน ซึ่งจะมบทบาทในการอำนวยความสะดวกและสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน กิจกรรมและการบริหารจัดการตั้งแต่การวางแผนงาน การกำกับติดตาม การประเมินผล การพัฒนาและแก้ปัญหา กลุ่มที่สองคือกลุ่มครูผู้สอนซึ่งจะเน้นผู้เชี่ยวชาญแยกตามดนตรีแต่ละประเภทซึ่งจะมีบทบาทสำคัญทั้งในด้านการสอน การพัฒนาผู้เรียนผ่านกิจกรรมชมรม การแสดง การประกวดต่าง ๆ

หัวหน้าศูนย์ดนตรี ยังอธิบายถึงบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่ทำงานในศูนย์ดนตรีที่มีหน้าที่รับผิดชอบ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

1. ครูประจำโรงเรียน มีหน้าที่ในการรับผิดชอบในเรื่องโครงการและงานประจำอีกทั้งงานพิเศษตามคำสั่งต่างๆของโรงเรียน
2. ครูอัตราจ้างศูนย์ดนตรีรายปี มีหน้าที่รับผิดชอบตามสายงาน (Job Description) เป็นตัวกำหนด ในการทำงาน
3. เจ้าหน้าที่มีหน้าที่ในการรับผิดชอบงานประจำ งานพิเศษตามคำสั่งต่างๆของโรงเรียน
4. ครูอัตราจ้างพิเศษรายชั่วโมง มีหน้าที่สอน ตามรูปแบบที่ศูนย์ดนตรีกำหนด

ในส่วนของการสัมภาษณ์กลุ่มของผู้ที่ทำงานและมีส่วนเกี่ยวข้องกับบริหารจัดการของศูนย์ดนตรี ผู้ให้สัมภาษณ์ก็จะมีภาระหน้าที่ที่เกี่ยวกับศูนย์ดนตรีหรือหน้าที่ที่โรงเรียนกำหนดที่แตกต่างกันไป มีทั้งในส่วนของครูบรรจุนักเรียน ครูอัตราจ้างศูนย์ดนตรีรายปี เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานและครูพิเศษรายชั่วโมง ดังนี้

ผู้ที่ให้สัมภาษณ์ที่เป็นครูประจำโรงเรียน คือมีหน้าที่ในการรับผิดชอบในเรื่องโครงการและงานประจำอีกทั้งงานพิเศษตามคำสั่งต่างๆของโรงเรียน จะมีหน้าที่ที่รับผิดชอบ ภาระงานดังกล่าวสัมภาษณ์ว่า

“...เป็นครูผู้สอนวิชาดนตรีเพิ่มเติมของระดับชั้น ม.3 - 4 และครูคู่ชั้นในระดับชั้น ม.3 ก็จะคอยดูแลความเรียบร้อยของนักเรียน ในส่วนของวิชาดนตรีเพิ่มเติมในคาบดนตรีคนที่ไม่เรียนกับศูนย์ดนตรี ก็จะแยกมาเรียนวิชาดนตรีที่แบ่งเป็นวิชาดนตรีไทยหรือดนตรีสากล ในส่วนตัวจะสอนเป็นวิชาปฏิบัติดนตรีไทย และดูแลในเรื่องวงดนตรีไทยของโรงเรียน การฝึกซ้อมและกฎระเบียบต่างๆของวง พัฒนาเด็กวงให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น...” (ชลธิชา ทรัพย์รังสี, สัมภาษณ์, 2562)

“...เป็นครูผู้สอนวิชาดนตรีเพิ่มเติมของระดับชั้น ม.4 – ม.6 จะสอนเป็นวิชาปฏิบัติดนตรีสากล และดูแลในเรื่องวงสตริงของโรงเรียน การฝึกซ้อมในช่วงเย็น มีการฝึกซ้อมเพื่อเข้าร่วมการประกวดทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน รวมถึงงานการแสดงต่างๆ...” (เอกราช แก้วเขียว, สัมภาษณ์, 2562)

“...เป็นครูผู้ดูแลจัดระบบการเรียนการสอนศูนย์ดนตรีคอร์สนอกเวลาตอนเย็นและวันเสาร์ของศูนย์ดนตรี เป็นครูผู้สอนวิชาดนตรีเพิ่มเติมของระดับชั้น ม.3 และครูคู่ชั้นในระดับชั้น ม.3 ในส่วนของวิชาดนตรีเพิ่มเติมหมายถึง ในคาบดนตรีคนที่ไม่เรียนกับศูนย์ดนตรี ก็จะแยกมาเรียนวิชาดนตรีที่แบ่งเป็นวิชาดนตรีไทยหรือดนตรีสากล ในส่วนที่สอนเป็นวิชาดนตรีสากล...” (ชรัตน์ บุญชื่น, สัมภาษณ์, 2562)

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 3 ท่านแรก นอกเหนือจากการสอนวิชาดนตรีแล้วยังมีหน้าที่ที่รับผิดชอบในการเป็นครูคู่ชั้นของระดับชั้นที่ทางโรงเรียนได้กำหนดไว้อีกด้วย

“...ทำหน้าที่เกี่ยวกับรายรับรายจ่าย สังกัดฝ่ายการเงินของโรงเรียน แต่ประจำอยู่ที่ศูนย์ดนตรีเพื่อมาช่วยดูแลในเรื่องของรายรับรายจ่ายของศูนย์ดนตรี รวมถึงศูนย์กีฬาด้วย แต่ในส่วนของดนตรี ก็จะช่วยในเรื่องของ

รายรับ จากการลงคอร์สเรียนของนักเรียน มีการจ่ายเงินเดือนครูพิเศษ รวมถึงรายรับรายจ่ายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับศูนย์ดนตรี...” (สรุดา ปัญญาณิมิต, สัมภาษณ์, 2562)

ผู้ที่ให้สัมภาษณ์ที่เป็นครูประจำโรงเรียน จะมีหน้าที่หลักในด้านการสอน และส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยวิธีต่างๆ ในโรงเรียน รวมถึงสนับสนุนทางการศึกษาหรือปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศและการบริหาร ในหน่วยงานหรือทำในส่วนต่างๆ ที่โรงเรียนได้กำหนดไว้

ผู้ที่ให้สัมภาษณ์ที่เป็นครูอัตราจ้างศูนย์ดนตรีรายปี คือครูที่มีหน้าที่รับผิดชอบตามสายงานมี (Job Description) เป็นตัวกำหนด ในการทำงาน มีหน้าที่ที่รับผิดชอบ ภาระงานดังคำสัมภาษณ์ว่า

“...ทำหน้าที่สอนวิชากลองชุดทั้งคอร์สในเวลาและนอกเวลา ตามที่ได้รับมอบหมาย ช่วยฝึกซ้อมวงโยธวาทิต ประสานงานและอำนวยความสะดวก ในการฝึกซ้อมวงโยธวาทิต ในส่วนของ Percussion และปฏิบัติงานอื่น ตามที่ได้รับมอบหมายที่เกี่ยวข้องกับศูนย์ดนตรี...” (ชัชคม จินดาวัฒน์, สัมภาษณ์, 2562)

“...ทำหน้าที่สอนวิชาขับร้องทั้งคอร์สในเวลาและนอกเวลาตามที่ได้รับมอบหมาย ช่วยดูแลฝึกซ้อมวงขับร้องประสานเสียง ประสานงาน ในการฝึกซ้อมวงขับร้องประสานเสียง อัดเสียงสเปอร์ดต่างๆ ของโรงเรียน และส่งนักเรียนเข้าร่วมการประกวดร้องเพลง ทั้งเดี่ยวและกลุ่มวงขับร้องประสานเสียง และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากศูนย์ดนตรี...” (จารุวรรณ ทองฤทธิ์, สัมภาษณ์, 2562)

ผู้ที่ให้สัมภาษณ์ที่เป็นครูอัตราจ้างศูนย์ดนตรีรายปี จะมีหน้าที่รับผิดชอบในการสอนตามรายวิชาที่ได้รับมอบหมาย มีหน้าที่งานในส่วนของกิจกรรมของโรงเรียน ตามที่โรงเรียนได้กำหนดผ่านทางหน่วยงานหรือหัวหน้างานและกิจกรรมต่างๆของศูนย์ดนตรี

ผู้ที่ให้สัมภาษณ์ที่เป็นเจ้าหน้าที่ผู้ประสานงาน คือเจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานประจำงานพิเศษตามคำสั่งต่างๆ ของโรงเรียน จะมีหน้าที่รับผิดชอบ ภาระงานดังคำสัมภาษณ์ว่า

“...เป็นเจ้าหน้าที่ของศูนย์ดนตรี ดูแลในเรื่องต่างๆที่เกี่ยวกับคอร์สเรียนศูนย์ดนตรีทั้งในเวลาและนอกเวลาเรียน ทำในส่วนประชาสัมพันธ์ต่างๆ ของศูนย์ดนตรี ในหลายๆช่องทาง แจ้งข่าวสารให้ครูพิเศษหรือผู้ปกครองของนักเรียนศูนย์ดนตรีทราบข่าวสารของศูนย์ดนตรี และยังช่วงประชาสัมพันธ์งานของฝ่ายกิจกรรม งานกีฬา เนื่องจากงานของกีฬาก็อยู่

ในฝ่ายกิจกรรม ก็มีการเรียนแบบเป็นคอร์ส ด้วยเหมือนกัน...” (ณัฐกานต์ ศิรินทรานุช, สัมภาษณ์, 2562)

“... เป็นเจ้าหน้าที่ของฝ่ายกิจกรรม ดูแลเรื่องการจัดทำเอกสารต่างๆ ของฝ่ายกิจกรรม ยกตัวอย่างเช่น จดหมายเข้า - ออก, เอกสาร โครงการงาน ประจำปี, รายงานปฏิบัติการแต่ละเดือนเป็นต้น และประสานงานหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ติดตามตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ งานที่เกี่ยวข้องกับศูนย์ดนตรี ตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ...” (ชมัยภร สุขสมผล, สัมภาษณ์, 2562)

ผู้ที่ให้สัมภาษณ์ที่เป็นเจ้าหน้าที่ผู้ประสานงาน จะมีหน้าที่รับผิดชอบการให้บริการประจำหน่วยงาน สนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ในฝ่ายรวมถึงศูนย์ดนตรีหรือปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากทางโรงเรียน

ผู้ที่ให้สัมภาษณ์ที่เป็นครูพิเศษรายชั่วโมง คือครู มีหน้าที่สอน ตามรูปแบบที่ศูนย์ดนตรี กำหนด จะมีหน้าที่ที่รับผิดชอบ ภาระงานดังกล่าวสัมภาษณ์ของผู้สอนว่า

“... ทำหน้าที่สอนวิชากีตาร์คลาสสิกทั้งคอร์สในเวลาและคอร์สนอก เวลาของศูนย์ดนตรี สอนนักเรียนกลุ่มเล็กไม่เกิน 3 คนต่อ 1 คาบเรียน...” (ณัฐวดี ศศิสกุลรักษ์, สัมภาษณ์, 2562)

ผู้ที่ให้สัมภาษณ์ที่เป็นครูพิเศษรายชั่วโมง จะมีหน้าที่รับผิดชอบในการเตรียมการสอน, การตรวจงาน, การดูแลนักเรียนในคาบเรียน, การประเมินผล, งานที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนหรือการฝึกซ้อมนักเรียนเพิ่มเติมเป็นหลัก

จะเห็นได้จากการสัมภาษณ์การทำงานของบุคลากรทั้ง 4 ส่วน คือ ครูประจำโรงเรียน, ครูอัตราจ้างศูนย์ดนตรีรายปี, เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานและครูพิเศษรายชั่วโมง ที่มีความเกี่ยวข้องกับศูนย์ดนตรี ทุกคนจะมีหน้าที่รับผิดชอบ ภาระงานในหน้าที่หลักแตกต่างกันไป ทั้งนี้การแบ่งภาระงานต่างๆ เกิดจากการวางโครงสร้างอย่างเป็นระบบและถูกแบ่งออกเป็นแบบแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้เรียนได้รับผลที่มีประสิทธิภาพอย่างสูงสุด

2. กลยุทธ์ (Strategy) การวางแผนกิจกรรมภายในองค์กร

ทางด้านกลยุทธ์ ศูนย์ดนตรีมีการวางแผนในเรื่องของการกำหนดเป้าหมายที่เป็นไปตามวิสัยทัศน์และแผนพัฒนาโรงเรียนฉบับปี 2560 - 2564 หลอมรวมแนวคิดการพัฒนาผู้เรียนด้านดนตรีและการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้มีเข้าถึงระบบการเรียนดนตรีที่มีมาตรฐานสากล อันเป็นวัตถุประสงค์แรกเริ่มในการก่อตั้งศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรีและคณะผู้ก่อตั้ง

แนวคิด,ที่มา, เป้าหมายและวัตถุประสงค์ศูนย์ดนตรี



ภาพที่ 14 แนวคิดการดำเนินงานองค์กร

(สันติ ศรีเครือแก้ว, 2562)

จากภาพที่ 14 ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจกรรมกล่าวต่อในส่วนนี้ว่า เป็นกระบวนการจัดการของศูนย์ดนตรี เริ่มจากเป้าหมายจนไปถึงการวัดและประเมินผลได้และทำให้มีคุณภาพเทียบเท่ากับมาตรฐานสากลเป้าหมายเป็นสิ่งที่สำคัญและเป็นตัวกำหนดทิศทางของการบริหารองค์กรหรือศูนย์ดนตรีว่าจะไปในทิศทางไหน

โดยปัจจุบันศูนย์ดนตรีได้กำหนดเป้าหมายหลักและเป้าหมายระยะยาว ดังนี้

1. จัดการศึกษาให้บรรลุตามทิศทางจัดการศึกษาในแนวมงฟอร์ต (การจัดการศึกษาในแนวมงฟอร์ต หมายถึง การจัดการศึกษาตามวิสัยทัศน์ของนักบุญหลุยส์ มารีย์ กริฌอง เดอ มงฟอร์ต ผู้ก่อตั้งคณะเซนต์คาเบรียล)
2. พัฒนาระบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้ระบบคุณภาพตามเกณฑ์ TQA
3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
4. สร้างเครือข่ายความร่วมมือต่างๆกับทุกภาคส่วนทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อยกระดับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในวิชาดนตรี

5. พัฒนาระบบและการจัดการเรียนการสอน Higher Music and Sports Education ให้มีคุณภาพมาตรฐานสากล (แผนพัฒนาโรงเรียนปี 2560 - 2564)

เป้าหมายรองและเป้าหมายระยะสั้นจะถูกกำหนดอยู่ในแผนงานและโครงการประจำ ตามลักษณะแผนงาน โดยแต่ละแผนงาน โครงการจะต้องนำเป้าหมายระยะยาว ซึ่งมาจากแนวคิดองค์กรไป ออกแบบแผนงาน โครงการให้สอดคล้องและรองรับ อาทิ โครงการจัดประกวดดนตรีประจำปี จะมีเป้าหมายเกี่ยวกับการส่งเสริมผู้เรียนให้พัฒนาทักษะดนตรี ซึ่งผู้บริหารกำหนดไว้ในระบบการเรียน ระบบ HME (Higher Music Education) ของโรงเรียน อาทิ โครงการศึกษาดูงานต่างประเทศ จะมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ประสบการณ์ระดับนานาชาติ เพื่อนำมาบูรณาการ พัฒนาตนเองและกระบวนการจัดการเรียนการสอน เป็นต้น

วิธีการกำหนดเป้าหมายของศูนย์ดนตรี โดยสรุป อาจกล่าวได้ว่า เป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารที่มีคุณภาพ มีคุณธรรม มีมาตรฐานสากล โดยมีจุดศูนย์กลางอยู่ที่ผู้เรียน

การติดตามวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและแนวทางปรับปรุงของศูนย์ดนตรี

ศูนย์ดนตรีมุ่งเน้นการใช้กระบวนการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ เข้ามาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาและการปรับปรุงยกระดับกลยุทธ์และองค์กร โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานเป็นหลัก เพื่อปรับปรุงปัญหาหรือคุณภาพที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ให้มีคุณภาพ มีมาตรฐานเพิ่มมากขึ้น เพื่อพยายามรักษามาตรฐานที่สร้างไว้ให้ดี ให้คงอยู่และปรับปรุงสิ่งที่ดีอยู่แล้วให้ดีขึ้น อีกทั้งยกระดับสู่มาตรฐานที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานที่สำคัญที่ใช้กับหน่วยงานศูนย์ดนตรี อาทิ

- การตรวจและการติดตามการปฏิบัติงานประจำวัน เป็นการกำกับ ติดตาม วัดและวิเคราะห์ ประเมินการดำเนินงานจากสภาพจริงจากครู นักเรียนและผู้ปกครอง รวมถึงสภาพแวดล้อมทั้งสถานที่ อุปกรณ์ รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวก ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพโดยรวมของการดำเนินงาน

- การติดตามผ่านกระบวนการรายงานต่างๆ ทั้งจากการประชุมประจำสัปดาห์ การจัดทำรายงานประจำเดือน ซึ่งจะมุ่งเน้นที่การรายงานข้อมูลข้อเท็จจริง ประกอบสารสนเทศที่เป็นระบบ นอกจากนี้ยังสร้างบรรยากาศที่มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ ระหว่างหน่วยงานและจัดการความรู้ขององค์กรในรูปแบบต่างๆ ตั้งแต่แบบพื้นฐานจนถึงการบันทึกจัดเก็บอย่างเป็นระบบ

- การติดตามผ่านกระบวนการวัด การรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ โดยมุ่งเน้นตัวชี้วัดที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และความพึงพอใจของลูกค้าในด้านที่สำคัญ อาทิ ด้านวิชาการ, ด้านกิจกรรม, ด้านราคาและมาตรฐานต่างๆ ผ่านการทำแบบสอบถาม, การสัมภาษณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน

ปัจจุบันศูนย์คนตรีใช้ช่องทางการสื่อสารแบบสองทางจากช่องทางแบบดิจิทัล ที่เป็นที่นิยมและเข้าถึงได้สะดวก อีกทั้งมีเครื่องมือในการบริหารจัดการสารสนเทศที่รวดเร็วและง่ายต่อการใช้งาน

ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจกรรม อธิบายในภาพรวมหลังจากการได้ข้อมูลติดตามการดำเนินงานต่างๆ ชำ้ต้นแล้วว่า แนวทางที่ใช้ในการแก้ปัญหาและการปรับปรุงผลการดำเนินงานคือการนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ เปรียบเทียบ และทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์กร ใช้การทบทวนผลการดำเนินงานไปจัดลำดับความสำคัญเพื่อนำไปใช้ปรับปรุงและแก้ปัญหา ใช้สนับสนุนการตัดสินใจการดำเนินงาน อีกทั้งพัฒนาและรวมถึงการสร้างนวัตกรรมขององค์กร โดยกระบวนการยังมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม ช่วยคิด, ช่วยทำ, ช่วยกันพัฒนาและช่วยกันรักษา ทำให้บุคลากรในศูนย์คนตรี มีความผูกพันกับงานและหน่วยงาน ส่งผลต่อคุณภาพหน่วยงานโดยรวม

หัวหน้าศูนย์คนตรี อธิบายเพิ่มเติมว่า ศูนย์คนตรีมีการจัดการกับปัญหาต่างๆ ตั้งแต่ร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา ทั้งจากการประชุมร่วมกันทั้งกลุ่มใหญ่ กลุ่มย่อยในหน่วยงาน เพื่อหาวิธีแก้ไขปรับปรุง อีกทั้งดำเนินการติดตามผลการแก้ไข จากผู้เรียน อาทิ ถามกลับไปยังผู้ปกครองถึงความพอใจในการแก้ปัญหา เพราะการแก้ปัญหาที่สมบูรณ์ คือ การทำให้ผู้เรียนได้รับคุณภาพจากการจัดการเรียนการสอนมากที่สุด

ทีมงานไม่ได้มองข้ามปัญหา เพราะทุกปัญหาจะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา ทั้งตัวองค์กร ตัวบุคลากรที่ทำงานไม่มากก็น้อย อีกทั้งศูนย์คนตรีมีจำนวนผู้เรียนกว่า 2,100 คน หรือ 2,100 ครอบครัว ต่อสัปดาห์ มีครูทำงานร่วมกันอีกกว่า 60 คนในองค์กร จึงเป็นไปได้เลยที่จะไม่มีปัญหาใดๆ แต่สิ่งที่สำคัญคือ “อย่าให้เกิดปัญหาซ้ำๆ เดิมๆ มากกว่า”

จากข้อมูลด้านต้นพบว่า การบริหารจัดการทางด้านกลยุทธ์ของศูนย์คนตรินั้น เน้นแผนพัฒนาโรงเรียนมาจกการ รวมถึงการติดตามผลของการปฏิบัติและนำผลลัพธ์ดังกล่าวมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ศูนย์คนตรีมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเพื่อให้ผู้เรียนได้รับคุณภาพจากการเรียนการสอนมากที่สุด

3. ด้านระบบ (System) เป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานของศูนย์คนตรี

ปัจจุบันโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรีได้ใช้ระบบการปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิค PDCA เป็นฐาน มีการวางแผนการดำเนินงาน มีขั้นตอนการปฏิบัติ ขั้นตอนการตรวจสอบรวมถึงขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสม โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรีได้ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเอกสาร และแผนงาน SWIS PLUS ซึ่งออกแบบโดยคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ซึ่งมีกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติในเรื่อง สื่อสารประชาสัมพันธ์ สื่อสารด้วยช่องทางที่หลากหลายเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรในองค์กรรับทราบ มีการเสริมสร้างความเข้าใจ โดยมีการกำหนดหน่วยงานและ

ผู้รับผิดชอบที่ตอบข้อสงสัยเกี่ยวกับงานต่างๆ มีการกำหนดโครงการ การรองรับนโยบายและแนวทางตามที่ประกาศไว้ มีการดำเนินการจัดกิจกรรมเสริมหรือจัดกิจกรรมเสริมเพื่อผลักดันนโยบาย และมีการติดตามประเมินผล รวมถึงหน่วยงานภายในศูนย์ดนตรีด้วยเช่นกัน

ศูนย์ดนตรีอัสสัมชัญธนบุรี (ACT Music Center) เป็นหน่วยงานในสังกัดฝ่ายกิจกรรม โดยโรงเรียนได้มุ่งเน้นให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานตามความรู้ ความถนัดและความสนใจของตนเอง เข้าประจำการในแต่ละหน่วยงาน แต่ละหน่วยงานมีการบริหารจัดการงบประมาณ บุคลากร สถานที่ และอุปกรณ์ ของตนเอง ตามเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนด ผ่านการกำกับติดตาม ประเมินผลอย่างเป็นระบบ

การจัดตั้งศูนย์ดนตรีมีการทำงานที่เป็นระบบ ที่แบ่งงานหรือหน้าที่รับผิดชอบในส่วนต่างๆ รูปแบบของระบบในศูนย์ดนตรี ระบบดังกล่าวจะประกอบด้วยระบบย่อยในส่วนต่างๆ มีการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรในศูนย์ดนตรี ในแต่ละส่วนอาจจะมีระบบย่อยได้อีกเพราะเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการบริหาร และในส่วนที่มีปัจจัยสำคัญมากในการบริหารศูนย์ดนตรีก็คงจะเป็นในเรื่องของระบบการบริหารงบประมาณ รายรับรายจ่ายของศูนย์ดนตรี

ระบบการบริหารจัดการงบประมาณ โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรีมีการบริหารงบประมาณแบบสมดุลงบ มีความชัดเจน โปร่งใส ผ่านการวางแผนการจัดทำงบประมาณประจำปี โดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน มีการดำเนินงานผ่านศูนย์กลาง คือฝ่ายการเงินของโรงเรียนและบริหารด้วยระบบโปรแกรม บริหารการเงินของโรงเรียน ในการจัดทำงบประมาณประจำปีหน่วยงานต่างๆ จะพิจารณาตามบทบาทหน้าที่และแผนงานของหน่วยงาน นำเสนอเพื่อจัดทำงบประมาณล่วงหน้า ศูนย์ดนตรีกำหนดงบประมาณในส่วนต่างๆ ตามแผนงานของศูนย์ดนตรี มีการเปรียบเทียบกับการดำเนินการจริงของปีที่ผ่านมา โดยมีคณะกรรมการศูนย์ดนตรีและครูผู้สอน ดำเนินการร่วมกัน นำเสนอผ่านคณะกรรมการบริหารโรงเรียนตามกระบวนการในระยะเวลา 1 ปีการศึกษา

งบประมาณของศูนย์ดนตรีแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกจะเกี่ยวข้องกับงานประจำซึ่งจะเป็นงบกลาง อาทิ เช่นรูปแบบของงบประมาณสำหรับ หน่วยงานวงดนตรีโรงเรียน ขนาดของงบจะถูกกำหนดโดยผู้รับผิดชอบแต่ละวงดนตรี โดยยึดงบประมาณประจำของแต่ละปีเป็นฐาน แต่ยังคงความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ ผ่านกระบวนการนำเสนอ พิจารณาและจะมีการอนุมัติจากทางโรงเรียน

ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจกรรม อธิบายส่วนที่สองคืองบประมาณที่มาจากการจัดหางบประมาณส่วนใหญ่ได้จากการจัดการเรียนการสอนคอร์สพิเศษต่างๆ งบประมาณส่วนนี้จะดูแลบริหารจัดการ ในลักษณะบริหารตนเอง โดยเฉพาะค่าจ้าง ค่าตอบแทนของบุคลากรที่เป็นครูอัตรา

จ้างและอาจารย์พิเศษ ทั้งนี้ระบบงบประมาณยังคงใช้ระบบเบิกจ่าย ผ่านศูนย์กลาง รวมทั้งการกำกับติดตามจากส่วนกลางด้วยเครื่องมือทั้งเอกสารและโปรแกรมบริหารการเงิน

ส่วนของการบริหารจัดการงบประมาณในส่วนที่สองของผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจกรรมที่กล่าวเอาไว้ข้างต้นแล้ว ทางหัวหน้าศูนย์ดนตรียังกล่าวต่อในส่วนนี้ว่า

“...งบประมาณก็เป็นส่วนสำคัญ ที่ขึ้นอยู่กับจำนวนของผู้เรียน ทางทีมงานจะมีการตรวจสอบจำนวนผู้เรียน มีการจัดการประชาสัมพันธ์รับสมัครผู้เรียนอย่างเป็นระบบและตรวจสอบจำนวนผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากหน่วยงานศูนย์ดนตรีบริหารจัดการองค์กรด้วยตัวเอง มีผลกับการคิดค่าตอบแทนของครูและบุคลากรในหน่วยงาน...” (ศิริ กังวลทรัพย์, สัมภาษณ์, 2562)

การกำหนดค่าเล่าเรียนกับนักเรียนที่เรียนกับศูนย์ดนตรี แนวคิดศูนย์ดนตรีนั้นมุ่งเน้นที่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจกรรม อธิบายในส่วนนี้ว่า ต้องการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพด้านดนตรีของผู้เรียนและหัวใจสำคัญอันเป็นหลักของแนวคิดคือ การให้ผู้เรียนทุกคนเข้าถึงระบบการเรียนดนตรีที่มีคุณภาพ และมาตรฐานการเรียนดนตรีตามหลักสากลได้ง่าย ประกอบกับโรงเรียนไม่ได้กำหนดเป้าหมายเรื่องของรายได้เป็นหลัก ด้วยแนวคิดดังกล่าวประกอบกัน รูปแบบการกำหนดค่าเรียนดนตรี จึงใช้กลยุทธ์ด้านราคาเป็นหลัก โดยราคาที่นักเรียนเรียนที่ศูนย์ดนตรีจะต่ำกว่าราคาค่าเรียน เมื่อเทียบกับสถาบันการเรียนดนตรีภายนอกประมาณร้อยละ 30 โดยเฉลี่ย จากการสำรวจในช่วงแรกของการจัดตั้งศูนย์ดนตรี

ในเรื่องของการคิดเรื่องค่าเล่าเรียนของศูนย์ดนตรีก็มีการเก็บข้อมูลก่อนที่จะจัดตั้งศูนย์ดนตรี มีการเปรียบเทียบ เก็บข้อมูลค่าเรียนดนตรีในสถาบันดนตรีที่ใกล้เคียงในพื้นที่ จากนั้นจึงกำหนดค่าเรียนดนตรีโดยไม่ให้มีราคาที่สูงเกินไป แต่ผู้เรียนและผู้ปกครองยังได้ในเรื่องของความสะดวกเวลาในการเดินทางไปเรียนดนตรีข้างนอก ได้รับความปลอดภัยเนื่องจากอยู่ในโรงเรียนและยังได้เรียนกับครูที่มีคุณภาพ ในหลักสูตรที่มีคุณภาพ รวมถึงสถานที่และอุปกรณ์ที่มีคุณภาพด้วย

ด้านระบบการเรียนการสอนของศูนย์ดนตรี ศูนย์ดนตรีมีขั้นตอนในการทำงานอย่างเป็นระบบ มีแผนการดำเนินงาน ตั้งแต่ ขออนุมัติโครงการ ประชุมเตรียมงาน ดูในเรื่องของครูผู้สอน จัดตารางวิชาดนตรีกับวิชาการของโรงเรียน ประชาสัมพันธ์มีการรับสมัครนักเรียนในแต่ละปี การศึกษา สำหรับการเรียนแบบคอร์สในเวลา

ในส่วนของการเรียนการสอนของศูนย์ดนตรี แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การเรียนดนตรีในเวลาเรียนในช่วงวิชาดนตรี (8.00-16.00น.) เรียนตามโครงสร้าง โดยมี ACT Music Exam เป็นตัววัดประเมินผลผู้เรียนจากการสอบเกรดในรายวิชาดนตรี

แต่ในการเรียนดนตรีนอกเวลา (16.15-18.15 น. และวันเสาร์) ให้สิทธิผู้เรียนเลือกเรียนตามความถนัดและความสนใจ มีการรายงานผลการเรียนส่งถึงผู้ปกครองรายบุคคลเช่นกันและยังมีการแสดงออกของนักเรียนทุกครั้งในช่วงปิดคอร์ส

ด้านอาคารสถานที่ อุปกรณ์การเรียนก็ถือว่าครบครันและทันสมัยเพียงพอต่อการเรียนการสอนของศูนย์ดนตรี มีมาตรฐานสากล เทียบเท่าสถาบันดนตรีชั้นนำ

ตารางที่ 9 แสดงห้องเรียนดนตรีของศูนย์ดนตรีที่เป็นมาตรฐานสากล

ห้องเรียนวิชา	จำนวนห้อง
1.เปียโน	13 ห้อง
2.ไวโอลิน, วิโอล่า, เชลโล่	4 ห้อง
3. กีตาร์คลาสสิก / Ukulele	5 ห้อง
4. ขับริ่ง	5 ห้อง
5. กีตาร์ไฟฟ้า	3 ห้อง
6. เบส	1 ห้อง
7. กลองชุด	5 ห้อง
8. ดนตรีไทย	2 ห้อง
9. ห้องซ้อมดนตรี	3 ห้อง
10. ห้องบันทึกเสียง	1 ห้อง

ข้อมูลห้องเรียนในปีการศึกษา 2561 ในส่วนของปีการศึกษา 2562 จะมีห้องเปียโน เพิ่มขึ้นอีก 10 ห้อง ห้องเปียโนในปีการศึกษา 2562 จะมีห้องเปียโนทั้งหมด 23 ห้อง

ด้านระบบครุภัณฑ์ จะเริ่มตั้งแต่กระบวนการสั่งซื้อ ตามการเสนอในรายการงบประมาณประจำปีเป็นหลัก โดยยึดหยุ่นตามความเหมาะสม ครุภัณฑ์และสถานที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของศูนย์ดนตรี โดยมีระบบการตรวจสอบทั้งจากระบบภายในและระบบศูนย์กลางของโรงเรียน มีการจัดทำบัญชีรายการในรูปแบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ตั้งแต่การสั่งซื้อและลงทะเบียนเข้า ส่วนการรายงานครุภัณฑ์จะถูกกำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจนเป็นประจำปีและจะมีระบบการสุ่มตรวจสอบจากฝ่ายครุภัณฑ์ของโรงเรียนเป็นระยะทุกหน่วยงาน

ในส่วนของกลุ่มผู้ทำงานและมีส่วนเกี่ยวข้องกับการดูแลวัสดุ พัสดุครุภัณฑ์ อุปกรณ์ต่างๆ ของศูนย์ดนตรี บุคลากรในหน่วยงานก็จะมีส่วนของการดูแลตรวจเช็คพร้อมทั้งทำในส่วน of เอกสารประกอบ ดังคำสัมภาษณ์ของบุคลากรศูนย์ดนตรี กล่าวว่า

“...มีการตรวจเช็คครุภัณฑ์ของวงดนตรีไทยและจัดทำเป็นรายงาน หากมีรายการไหนเปลี่ยนแปลงก็จะใส่ในรายงานประจำเดือนแล้วก็สรุป รายงานเป็นประจำทุกปี...”(ชลธิชา ทรัพย์รังสี, สัมภาษณ์, 2562)

“...ดูแลกีตาร์ในส่วนของวิชาดนตรีเพิ่มเติม มีการเช็คพัสดุครุภัณฑ์ เป็นประจำปี แต่ก็มีมีการตรวจเช็คตลอด เนื่องจากกีตาร์เป็นเครื่องดนตรีที่ คนอื่นหยิบมาเล่นได้ง่าย จึงต้องมีการตรวจเช็คกับเป็นประจำอยู่แล้ว...” (เอกราช แก้วเขียว, สัมภาษณ์, 2562)

“...มีการเช็คจำนวนหนังสือเรียนในศูนย์ดนตรี สำหรับคอร์สใน เวลาจะมีการแจกหนังสือให้กับนักเรียน EP ทุกระดับชั้น เนื่องจากนักเรียน EP ในวิชาดนตรีจะลงมาเรียนกับศูนย์ดนตรีทั้งหมด ส่วนนักเรียนสามัญจะเป็นในส่วนของการจัดจำหน่ายหนังสือเรียน เช็คในส่วนของจำนวนของ อุปกรณ์การเรียนต่างๆ ที่ทางศูนย์ดนตรีจัดจำหน่าย นอกจากหนังสือเรียน แล้ว ยังมีอย่างอื่นอีก เช่น ไม้กลอง, สายกีตาร์, สายไวโอลิน เป็นต้น และ จะมีการตรวจเช็คอยู่เป็นประจำ...” (ณัฐกานต์ ศิรินทรานุช, สัมภาษณ์, 2562)

“...จะดูแลในส่วนของอุปกรณ์สำนักงาน และจะมีการจัดเป็น หมวดหมู่ เพื่อง่ายต่อการค้นหาหรือตรวจเช็ค จะมีการเช็คของเป็นเดือน หรือแต่ละกิจกรรม...”(ชмыักร สุขสมผล, สัมภาษณ์, 2562)

และมีบุคลากรคนอื่นๆ ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวข้องกับการดูแลวัสดุพัสดุครุภัณฑ์ อุปกรณ์ต่างๆ ของศูนย์ดนตรีที่ไม่ได้ทำในส่วนของเอกสารประกอบ ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ สัมภาษณ์ กล่าวว่า

“...ไม่ได้ทำในส่วนของวัสดุพัสดุครุภัณฑ์แต่จะช่วยในการดูแล ความเรียบร้อยในส่วนห้องกลองและเครื่องดนตรีกลองชุดทั้งหมด ทั้ง ความเรียบร้อยและความสะอาด...” (รัชคม จินดาวัฒน์, สัมภาษณ์, 2562)

“...จะช่วยในการดูแลความเรียบร้อยของเครื่องดนตรีมากกว่า หากมี การชำรุดเสียหายในส่วนของอุปกรณ์หรือเครื่องดนตรีก็จะแจ้งให้คนครุที่ มีหน้าที่รับผิดชอบช่วยแก้ไข...” (จารุวรรณ ทองฤทธิ, สัมภาษณ์, 2562)

“...ในส่วนของวัสดุพัสดุครุภัณฑ์ของศูนย์ดนตรีก็จะมีครุที่ รับผิดชอบคอยดูแลอยู่แล้ว แต่จะช่วยดูแลในการใช้และจัดเก็บให้เป็น ระเบียบ...”(ชรัตน์ บุญชื่น, สัมภาษณ์, 2562)

จะเห็นได้ว่าบุคลากรทุกคนจะมีส่วนร่วมในการดูแลวัสดุ วัสดุครุภัณฑ์ อุปกรณ์ต่างๆ ของศูนย์ดนตรี ทั้งครูประจำโรงเรียน ครูประจำศูนย์ เจ้าหน้าที่รวมถึงครูพิเศษก็ตาม จึงเป็นระบบที่ดีต่อการดำเนินงานของศูนย์ดนตรี

ด้านการประชาสัมพันธ์ ก็มีเทียบเท่าฝ่ายสัมพันธ์ลูกค้า คือการสร้างความเข้าใจ และความสัมพันธ์อันดีต่อบุคลากรในหน่วยงานรวมถึงผู้ที่มาใช้บริการกับศูนย์ดนตรี คอยติดตามดำเนินการแก้ปัญหาต่างๆ ตามขั้นตอน รวมถึงให้ข้อมูลการรับสมัครคอร์สเรียนต่างๆ ทั้งคอร์สเรียนดนตรีและคอร์สเรียนกีฬาจากศูนย์กีฬาที่สังกัดฝ่ายกิจกรรมอีกด้วย

ด้านเอกสาร การเก็บข้อมูลให้เป็นลักษณะของเอกสารถือเป็นการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน ศูนย์ดนตรีก็เช่นเดียวกันก็มีการเก็บข้อมูลต่างๆ ในรูปแบบของเอกสาร ในส่วนของครูผู้สอนในศูนย์ดนตรี มีการจัดทำข้อมูลในรูปแบบของเอกสาร จากการสัมภาษณ์ครูผู้สอน กล่าวว่า

“...นอกเหนือจากการสอนแล้ว ก็ยังมีการทำแผนการสอนวิชาดนตรีไทย สื่อการเรียนการสอน คะแนน สรุปโครงการของวงดนตรีไทย รายงานประจำเดือน ในรายงานประจำเดือนก็จะเป็นเกี่ยวกับวงดนตรีไทย ว่าในแต่ละเดือนทำอะไร, ที่ไหน, อย่างไร, เมื่อไหร่และรายละเอียดทั้งหมดของวง...” (ชลธิชา ทรัพย์รังสี, สัมภาษณ์, 2562)

“...ทำในส่วนของเอกสารครุภัณฑ์ แผนการสอน โครงการของวงสตริง รายงานประจำเดือน ในส่วนของรายงานประจำเดือนก็จะใส่ในเรื่องของวงสตริง ว่ามีการทำอะไร มีการประกวดที่ไหน ได้รับรางวัลอะไรบ้าง ข้อมูลของ วงในแต่ละเดือนทั้งประกวดและการแสดงในงานต่างๆของวง และมีการสรุปในรายงานประจำปีอีกครั้ง ในส่วนของแผนการสอนก็จะอ้างอิงจากหลักสูตรวิชาศิลปะพื้นฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติเครื่องดนตรี...” (เอกราช แก้วเขียว, สัมภาษณ์, 2562)

การเก็บข้อมูลให้เป็นลักษณะของเอกสารของครูผู้สอน แผนการสอนและโครงการเป็นหลัก รวมถึงรายงานประจำเดือนที่มีงานกิจกรรมต่างๆ ในแต่ละเดือนและผู้ให้สัมภาษณ์ ท่านอื่นได้กล่าวในส่วนอื่นอีกว่า

“...ในส่วนของเอกสารก็ทำในเรื่องของรายงานประจำเดือน เองสารขอตัวนักเรียนเพื่อเข้าร่วมงานแสดง สอบหรือประกวดร้องเพลงในรายการต่างๆ บันทึกการสอนคอร์สต่างๆ คะแนนของนักเรียนที่เรียนกับเราในคอร์สในเวลา ในส่วนของรายงานประจำเดือนก็จะใส่ในเรื่องของแต่ละ

เดือนที่ส่งนักเรียนเข้าประกวดและเกี่ยวกับวงคอรัส รายระเอียดทั้งหมด...”

(จารุวรรณ ทองฤทธิ, สัมภาษณ์, 2562)

ครูธุรการ-การเงินศูนย์ดนตรี เป็นบุคลากรที่ทำงานด้านการเงินได้แสดงความคิดเห็น เกี่ยวข้องกับการเก็บข้อมูลให้เป็นลักษณะของเอกสาร กล่าวว่า

“...มีการจัดเก็บข้อมูล เกี่ยวกับคอรัสเรียนในเรื่องของข้อมูลการ จ่ายเงินทั้งหมดของนักเรียนทั้งคอรัสเรียนในเวลาและนอกเวลาและก็แยก ว่านักเรียนคนนี้เรียนกับครูคนไหนและครูคนนี้สอนนักเรียนกี่คนเพราะจะ เกี่ยวเนื่องถึงเรื่องของการคิดเงินเดือนครูในแต่ละเดือนด้วย ดูแลในส่วน ของเอกสารจัดซื้อหรือจำหน่ายเกี่ยวกับการเรียนการสอนของศูนย์ดนตรี ...”(ศรดา ปัญญาณิมิต, สัมภาษณ์, 2562)

ในส่วนของการสัมภาษณ์ครูธุรการ-การเงินศูนย์ดนตรี ยังกล่าวอีกว่า ในส่วนของการ ทำงานด้านการเงิน ต้องสามารถตรวจเช็คและตรวจสอบได้ทุกอย่าง เพื่อความโปร่งใสในการทำงานอีกด้วย

ในส่วนของบุคลากรที่ไม่มีส่วนในการสอน แต่มีหน้าที่รับผิดชอบในส่วนของการจัดทำ เอกสาร ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวข้องกับการเก็บข้อมูลให้เป็นลักษณะของเอกสาร กล่าวว่า

“...ทำในเรื่องของการรวบรวมรายชื่อนักเรียน มีการจัดเก็บข้อมูล ของนักเรียนที่เรียนกับศูนย์ดนตรีในคอรัสนอกเวลา ว่าเรียนเครื่องดนตรี อะไรกับครูท่านใด วันไหน แยกเป็นระบบที่ตรวจเช็คได้ง่าย รวมถึงมีการ สรุปรายงานประจำเดือน เพื่อรายงานเป็นลำดับ มีการจัดทำคะแนนของ นักเรียนที่เรียนในวิชาดนตรีเพิ่มเติม และแผนการสอนวิชาดนตรีเพิ่มเติม ในระดับชั้น ม.3...” (ชรัศน์ บุญชื่น, สัมภาษณ์, 2562)

“...ในส่วนของเอกสารก็จะเป็นการรวบรวมรายงานประจำเดือน ของครูในศูนย์ดนตรีและจัดเก็บเอกสารงานของศูนย์ดนตรีต่างๆ เช่น จำนวนนักเรียน รายชื่อนักเรียนทั้งคอรัสในเวลาและนอกเวลาที่เรียนกับ ศูนย์ดนตรี เอกสารจำพวกโปสเตอร์โมชั่นต่างๆของศูนย์ดนตรี...” (ณัฐกานต์ ศิริทรานุช, สัมภาษณ์, 2562)

“...ในส่วนงานของศูนย์ดนตรีจะรับผิดชอบในเรื่องของเอกสาร สัญญาจ้างของครูศูนย์ดนตรีรายปีและครูพิเศษรายชั่วโมง จะมีการเก็บ เอกสารในส่วนของโครงการต่างๆที่ศูนย์ดนตรีรับผิดชอบ จัดเก็บทั้งไฟล์ งานและเอกสาร มีการเก็บรวบรวมเอกสารรายงานประจำเดือนทั้งหมด

รวมถึงเอกสารจดหมายเข้าและจดหมายออกของศูนย์คนตรีด้วย...”

(หมัชกร สุขสมผล, สัมภาษณ์, 2562)

จะเห็นได้ว่าเป็นการทำงานของบุคลากรทุกคนในหน่วยงานจะมีส่วนร่วมในเรื่องของระบบเอกสาร ในแต่ละด้านตามที่ตัวเองได้รับมอบหมายหรือหน้าที่ที่ตัวเองรับผิดชอบ เป็นการเก็บข้อมูลให้แก่ฝ่ายบริหาร และเป็นหลักประกันขององค์กรในด้านการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสม ทั้งในด้านการเงินและการบริหารงาน เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้และเพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กรต่อไป

4. สไตล์ (Style) สไตล์ในการทำงานของศูนย์คนตรี

ศูนย์คนตรีเป็นหน่วยงานที่มีลักษณะบริหารตัวเอง ทั้งด้านการบริหารจัดการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร สถานที่และอุปกรณ์ โดยทางผู้บริหารระดับสูงจะให้นโยบายและกรอบการดำเนินงานเป็นหลัก ศูนย์คนตรีจะมีการทำงานตามพันธกิจของโรงเรียน ที่มีการกำหนดกลยุทธ์และการถ่ายทอดการปฏิบัติที่ชัดเจน สอดคล้องกับสมรรถของคนในองค์กร โดยจะมีการยึดนักเรียนและผู้ปกครอง เป็นศูนย์กลางการดำเนินงานแผนงานและ โครงการต่างๆ ในส่วนของศูนย์คนตรีจะเน้นสร้างความผูกพันและการทำงานเป็นทีมด้วยการผสมผสานกันทั้งการมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานและการมอบหมายงาน ตามความรู้ ความสามารถและความสนใจของบุคลากรแต่ละคน

ในการทำงานของศูนย์คนตรี ศูนย์คนตรีมีเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างความผูกพันกับบุคลากรของศูนย์คนตรีคือการสื่อสาร ที่มุ่งเน้นการสร้างความสำเร็จ การยอมรับและให้เกียรติ ความยุติธรรม เริ่มจากบุคลากรทุกคนจะได้รับการมอบหมายงานตามความสนใจ ความสามารถและความถนัดตั้งแต่เริ่มแรก ทำให้เกิดความรักในงานที่ทำและปริมาณงานจะถูกกำหนดอย่างยุติธรรม เช่น ชั่วโมงทำงาน ชั่วโมงสอนที่เท่ากันหรือใกล้เคียงกัน มีค่าตอบแทนพิเศษเมื่อต้องปฏิบัติงานเพิ่ม มีการกำหนดเวลาพักผ่อนอย่างมีคุณภาพ บรรยากาศการปฏิบัติงานคือสิ่งที่ผู้บริหารให้ความสำคัญโดยกำกับติดตามให้ทุกคนมีโต๊ะทำงาน ห้องทำงานและบริเวณของตนเอง โรงเรียนมีค่าตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับที่ดี มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์สำหรับบุคลากรทั้งกลุ่มเล็กและกลุ่มใหญ่ บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงผู้บริหารระดับสูงได้ตลอดเวลา

ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจกรรม อธิบายเพิ่มเติมสำหรับการสร้างผูกพันกับลูกจ้างซึ่งเป็นนักเรียนและผู้ปกครองนั้น ศูนย์คนตรีเน้นคุณภาพ มากกว่าปริมาณ ในการจัดการเรียนการสอนของศูนย์คนตรีมีการกำหนดผู้เรียนเป็นกลุ่มเล็ก เพียง 1-3 คน ต่อครู 1 คน โดยบุคลากรทุกคนถือเป็นแนวปฏิบัติที่ต้องร่วมกันดูแลผู้เรียนอย่างใกล้ชิด มีประสิทธิภาพ ผู้ปกครองสามารถติดตามการ

สอนและได้รับรายงานอย่างเป็นระบบ ทั้งช่องทางพื้นฐานการพบปะพูดคุย เอกสารผลการเรียน การจัดให้นักเรียนแสดงผลงานและการสื่อสารผ่านช่องทาง Social Media อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจและความผูกพันสำหรับผู้ปกครองและนักเรียน

ศูนย์คนตรีมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานร่วมกัน โดยมีการประชุมหน่วยงาน เวลาที่มีกิจกรรมต่างๆ ของทั้งภายในและภายนอก ก็จะมีการประชุมเสนอความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ทุกคนสามารถเสนอไอเดีย ของงานแต่ละงานได้ ก็ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมด้วยเช่นกัน

ในส่วนของคนทำงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในหน่วยงาน ในการทำงานหากมีอุปสรรคหรือเกิดปัญหาที่ตัวเองต้องรับผิดชอบมีวิธีแก้ไขปัญหา ในส่วนของครูผู้สอนที่เป็นครูที่ดูแลนักเรียนในวงต่างๆ ของโรงเรียน ปัญหาที่พบส่วนใหญ่ เกิดจากนักเรียนเข้าและออกวง จากการสัมภาษณ์ครูผู้สอน กล่าวว่า

“...ปัญหาที่พบบ่อยเป็นประจำทุกปี ก็จะเป็นในเรื่องวงก็เป็นเรื่องปกติที่จะมีเด็กเข้าเด็กออก จบไปบ้าง ก็ปั้นใหม่หรือรับสมัครใหม่เรื่อยๆ อยู่แล้ว...”(ชลธิชา ทรัพย์รังสี, สัมภาษณ์, 2562)

“...ปัญหาที่พบบ่อยก็เป็นเรื่องปกติ เด็กวงที่ฝึกบางที่ก็ออกไป ย้ายโรงเรียนบ้าง ลาออกบ้าง แต่ก็ต้องสร้างใหม่ บางที่ฝึกตั้งแต่เด็กเล็กๆ พอขึ้น ม.1 ก็ย้ายโรงเรียนบ้างก็มี ก็มีการแก้ปัญหาโดยมีการทำสัญญาในเรื่องของเด็กวงสตริง ว่าด้วยนักเรียนวงสตริงต้องอยู่วงจนจบ ม.6 ก็ช่วยได้...” (เอกราช แก้วเขียว, สัมภาษณ์, 2562)

ในส่วนของครูผู้สอนในศูนย์คนตรี ที่พบปัญหาที่เกิดขึ้นจากนักเรียนที่สอนทั้งในเรื่องของเวลาที่ดูแลนักเรียนและการเรียนของนักเรียนที่เกี่ยวข้องถึงเรื่องของคะแนน ดังการสัมภาษณ์ครูผู้สอนท่านอื่น กล่าวว่า

“...ปัญหาส่วนใหญ่ก็จะเป็นในเรื่องของเวลา เนื่องจากมีสอนในคอร์ส นอกเวลาตอนเย็นด้วยจึงไม่ค่อยได้มีเวลาดูในส่วนของวงโยชวาทิตมากเท่าที่ควร จึงต้องแบ่งเวลาให้ดีในการสอน ปัญหาในส่วนอื่นๆ ก็ไม่ค่อยมี...”(ชัชคม จินดาวัฒน์, สัมภาษณ์, 2562)

“...นักเรียนที่เรียนร้องเพลงส่วนใหญ่จะไม่ค่อยทำการบ้าน ไม่ค่อยรับผิดชอบเพราะคิดว่าการเรียนร้องเพลงเป็นงานอดิเรก แต่ก็ต้องอธิบายให้เค้าเข้าใจว่าการเรียนร้องเพลงก็ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของวิชาเรียน ให้เค้ารู้จักว่าหน้าที่ของเค้าคืออะไร ในส่วนของผู้ปกครองบางครั้งเค้าก็เข้มงวดกับในเรื่องของคะแนนในวิชาดนตรีคอร์สในเวลาากจนเกินไป แต่เราก็มี

หลักฐานในการสอบ เช่นพวกใบงานต่างๆ เพื่อที่จะให้ผู้ปกครองได้ทราบถึงที่มาที่ไปของคะแนนได้ว่าเพราะอะไรถึงได้คะแนนแบบนี้ รู้ถึงที่มาของคะแนน...” (จรรววรรณ ทองฤทธิ, สัมภาษณ์, 2562)

“...จะเป็นเรื่องของนักเรียนมากกว่า นักเรียนบางคนเค้าขาดเรียนบ่อย ไม่ค่อยได้ฝึกซ้อมการเรียนอาจไม่ค่อยต่อเนื่อง แต่เราก็เต็มทีกับเค้าให้เค้าพยายามทำให้ได้มากที่สุด...” (ณัฐวุฒิ ศศิสกุลรักษ์, สัมภาษณ์, 2562)

ในส่วนของคุณครูท่านอื่น ที่ได้พบปัญหาและแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้นจากครูบุคลากรหรือส่วนอื่นๆ ได้แสดงความคิดเห็นว่า

“...ส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีปัญหา เนื่องจากพอมีปัญหาอะไรเกิดขึ้นเราก็จะรีบแก้ไขโดยทันที แก้ปัญหาให้ตรงจุด ติดต่อกับผู้รับผิดชอบโดยตรง เช่น นักเรียนคอร์สในเวลาที่ยังไม่ชำระเงินเราก็จะติดต่อกับครูที่ดูแลคอร์สในเวลาให้เค้าติดตามอะไรประมาณนี้ เพราะเรื่องของการเงินต้องทำทุกอย่างให้โปร่งใส ตรวจสอบเช็คได้ การทำงานด้านการเงินจะเคลียร์เงินเข้าระบบของโรงเรียนวันต่อวัน...” (ศรุดา ปัญญาณิมิต, สัมภาษณ์, 2562)

บุคลากรท่านอื่น ที่ได้พบปัญหาและแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้นจากครูบุคลากรก็จะเป็นในส่วนของการบริหารบุคลากร เช่น ครูลาแล้วไม่ได้แจ้ง ก็ต้องหาครูท่านอื่นมาสอนแทน ถ้าไม่มีใครมาแทนก็จำเป็นต้องลานักเรียนและมาชดเชยให้ทีหลัง

“...ปัญหาที่เจอส่วนมากจะเกี่ยวกับการรับสมัครในช่วงต้นปี การศึกษามากกว่า เช่น นักเรียนอยากเรียนกับครูคนนี้ แต่พอถึงเวลาครูไม่ได้เข้าสอน วันและเวลาดังกล่าว ก็จะมีการแก้ปัญหาโดยการแจ้งให้กับผู้ปกครองทราบและหาครูมาสอนแทนในคาบนั้นๆ แต่ก็มีผู้ปกครองที่เค้าต้องการให้ลูกของเค้าเรียนกับครูท่านนั้นคนเดียวจริงๆ ถ้าไม่ได้เรียนกับครูท่านนั้นก็จะไม่ลงเรียนเลยก็มี ในการเรียนคอร์สในเวลา ก็จะมีเรื่องของการค้างค่าเรียนบ้าง เนื่องจากนักเรียนบางคนสนใจที่จะลงมาเรียนกับศูนย์ดนตรีแต่ไม่ได้บอกให้ผู้ปกครองได้รับทราบ ทางศูนย์ดนตรีก็แก้ปัญหาโดยการโทรหาผู้ปกครองก่อน...” (ณัฐกานต์ ศิรินทรานุช, สัมภาษณ์, 2562)

บุคลากรที่เป็นเจ้าหน้าที่ศูนย์ดนตรีและประชาสัมพันธ์ ได้พบปัญหาและแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้นจากนักเรียนอยากเรียนกับครูคนที่ต้องการ แต่พอถึงเวลาครูไม่ได้เข้าสอน วันและเวลาดังกล่าว มีการแก้ปัญหาโดยการแจ้งให้กับผู้ปกครองทราบและหาครูมาสอนแทนในคาบ

“...ในการทำงานประสานงานกับศูนย์ดนตรีถือว่าดี แต่จะมีติดขัดในเรื่องของการติดตามงาน เช่น รายงานประจำเดือน ผลการประกวดในรายการต่างๆที่ทางศูนย์ดนตรีส่งเข้าประกวด เป็นต้น เนื่องด้วยศูนย์ดนตรีเป็นองค์กรใหญ่ มีผู้รับผิดชอบในแต่ละด้านค่อนข้างที่จะหลากหลาย การติดตามงานให้ครบบางทีก็อาจจะมีการล่าช้าเกินกำหนดไปบ้าง ในส่วนของการแก้ปัญหา ทางบริหารฝ่ายได้ประชุมแก้ปัญหาโดยการมีแบบฟอร์มในการสรุปผลการประกวดหรือแบบฟอร์มรายงานประจำเดือนให้สะดวกต่อการทำงานมากยิ่งขึ้น...” (ชมัยกร สุขสมผล, สัมภาษณ์, 2562)

จะเห็นได้ว่าในการทำงานของศูนย์ดนตรี จะเน้นการทำงานเป็นทีม ด้วยการผสมผสานทั้งการมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานและการมอบหมายงาน ตามความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคลากร มีการประชุมเสนอความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ทุกคนสามารถเสนอความคิดเห็นของงานแต่ละงานได้ ในส่วนของปัญหาและอุปสรรคต่างๆที่เกิดจากการทำงานทุกๆก็จะช่วยกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้

5. ด้านบุคลากร (Staff) การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในหน่วยงานศูนย์ดนตรี บุคลากรส่วนใหญ่ในศูนย์ดนตรี เป็นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขาโดยตรง มีประสบการณ์และความสามารถสูง กระบวนการสรรหามุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาที่ผลิตบุคลากรด้านดนตรี รูปแบบการจ้างมีความหลากหลาย อาทิ การจ้างครูบรรจุโรงเรียน ครูอัตราจ้างรายปี จนถึงการจ้างครูพิเศษรายชั่วโมง แต่ทุกส่วนก็มีการทำงานเป็นทีมที่ประสิทธิภาพ โดยครูบรรจุโรงเรียนก็จะหมายถึง ครูที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นครูผู้สอนหรือครูผู้สนับสนุนการสอนของโรงเรียน มีกฎระเบียบตามที่โรงเรียนกำหนด ส่วนครูอัตราจ้างรายปีศูนย์ดนตรีหมายถึง ครูที่ทำงานให้กับศูนย์ดนตรีและฝ่ายกิจกรรม โดยทางศูนย์ดนตรีจะเป็นคนกำหนดการทำงาน ได้รับเงินเดือนเป็นรายเดือนปกติ แต่จะมีการเซ็นสัญญาปีต่อปีและในส่วนของครูพิเศษรายชั่วโมง ทางศูนย์ดนตรีให้เข้ามาสอนตามที่ศูนย์ดนตรีกำหนด รับเงินเดือนตามคาบสอน



ภาพที่ 15 ศูนย์คนตรี ปีการศึกษา 2561

ศูนย์คนตรี โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี เป็นหน่วยงานที่มีบุคลากรดำเนินการเป็นจำนวนมาก จึงจะต้องมีระเบียบหรือข้อบังคับเพื่อใช้ในการดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับโรงเรียน ที่จะต้องปฏิบัติตนให้เหมาะสม เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียน

ศูนย์คนตรีมีหลักเกณฑ์การประเมินการทำงานของบุคลากร โดยบุคลากรที่เป็นครูบรรจุนโรงเรียนกับเจ้าหน้าที่ การประเมินจะขึ้นอยู่กับโรงเรียนมีการประเมินการทำงานในเรื่องการลา การขาดงานและการคำนวณเวลาการปฏิบัติงาน ในการขึ้นเงินเดือนของครูบรรจุนจะเป็นในส่วนของโรงเรียนที่จะเป็นคนดูแลรับผิดชอบ หัวหน้าศูนย์คนตรี ยังอธิบายในส่วนของครูอัตราจ้างรายปีศูนย์คนตรี จะมีเกณฑ์ที่คล้ายกับครูบรรจุนโรงเรียนหรือเจ้าหน้าที่ แต่ทางศูนย์คนตรีจะเป็นคนบริการจัดการและรับผิดชอบ ในส่วนของครูพิเศษรายชั่วโมง จะมีการประเมินการทำงานโดยใช้ Key Performance Indicator (KPI) เป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยจะเกี่ยวเนื่องถึงค่าตอบแทน ที่ศูนย์คนตรีจ่ายเพิ่มให้เป็นกรณีพิเศษนอกเหนือจากค่าตอบแทนตามสัญญาจ้าง โดย KPI ที่กำหนดก็จะเน้นในด้านการทำงาน ด้านประสิทธิภาพการสอน, ด้านวินัยการมาปฏิบัติงาน, ด้านมาตรฐานการสอน, ด้านการส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศและสำหรับครูที่ส่งนักเรียนสมัครเข้าร่วมโครงการ Music Gifted ที่ผ่าน ก็จะได้รับผลการประเมินด้วยเช่นกัน

ในส่วนของการสัมภาษณ์ผู้ที่ทำงานกับศูนย์ดนตรี ได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องของการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในหน่วยงานของศูนย์ดนตรีและการทำงานร่วมกัน ด้านการสัมภาษณ์ โดยส่วนใหญ่ได้แสดงความคิดเห็นว่า คนที่มาทำงานหรือมาสอนทุกคนมีความสามารถทางด้านดนตรี ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์ กล่าวว่า

“...ในส่วนของครูผู้สอนวิชาต่างๆในศูนย์ดนตรีก็ถือว่าตรงกับความสามารถอยู่แล้วจึงเป็นเรื่องที่ดีต่อหน่วยงาน ส่วนของการช่วยเหลืองาน ครูทุกคนก็มีการช่วยเหลือกันเป็นอย่างดี...” (ชลธิชา ทรัพย์รังสี, สัมภาษณ์, 2562)

“...ในส่วนการทำงานของครูที่นี้ก็ถือว่าตรงกับสายงาน เป็นคนที่จบดนตรีมาโดยตรง จบเอกเครื่องอะไรก็สอนเครื่องนั้นอยู่แล้วก็ถือว่าดี ในส่วนของครูกลองก็ ok ในช่วงแรกๆอาจจะได้คุยกันน้อย ไม่ค่อยรู้จักกันมากนัก แต่พอทำงานด้วยกันเริ่มรู้จักกันมากขึ้น เราให้เค้าช่วยในเรื่องต่างๆ ได้ดี ในส่วนของอุปกรณ์ก็ช่วยกันรักษาอยู่แล้วถือเป็นเรื่องปกติ...” (รัชคม จินดาวัฒน์, สัมภาษณ์, 2562)

การคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในหน่วยงานของศูนย์ดนตรี คนที่มาทำงานหรือมาสอนทุกคนมีความสามารถทางด้านดนตรี มีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละสาขาโดยตรง และยังมีผู้ให้สัมภาษณ์ กล่าวอีกว่า

“...ครูที่นี้มีความสามารถมากแทบทุกๆประเภทเครื่องดนตรีเลยก็ว่าได้ ครูบางคนอยู่มานานเค้ารู้จักรับมือกับนักเรียนได้ดีอีกด้วย ในส่วนของครูกีตาร์คลาสสิคครูทุกคนมีอะไรก็ปรึกษากันตลอด ยิ่งการติดตามนักเรียน ข้อมูลต่างๆ นักเรียนบางคนเค้าอาจจะเรียนกับครูคนอื่นในปีที่แล้ว แต่เนื่องจากปีนี้ครูคนเก่าเค้าไม่ได้เข้ามาสอนวันนี้ที่นักเรียนคนนี้เรียน จึงเป็นเหตุให้ต้องเปลี่ยนครู ย้ายมาเรียนกับเรา ก็สามารถติดตามเรียนถึงไหน จะได้ออกได้...” (ณัฐวุฒิ ศศิสกุลรักษ์, สัมภาษณ์, 2562)

จะเห็นว่าผู้ให้สัมภาษณ์ให้คำตอบด้านครูผู้สอนในวิชาดนตรี มีความรู้ความสามารถในการสอนเป็นอย่างดีและมีผู้สอน ได้แสดงความคิดเห็นที่นอกเหนือจากความสามารถในการสอนว่าในเรื่องของการทำงานที่เป็นรูปแบบของเอกสารที่ไม่ค่อยเรียบร้อย ดังคำสัมภาษณ์ว่า

“...ถือว่าศูนย์ดนตรีคัดคนเข้ามาที่มีความสามารถในการสอนดีและส่วนมากก็เป็นคนรุ่นใหม่ แต่ด้วยความที่เป็นครูรุ่นใหม่ เค้าอาจจะละเลยในเรื่องของกฎระเบียบต่างๆของโรงเรียนไปบ้าง ในส่วนของการแบ่งเบา

ภาระงาน เวลาเราต้องการช่วยเหลือจากใครหรือส่วนไหนทุกคนก็ให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดีเลย มีปัญหาหรือขอคำปรึกษาจากใครเค้าก็ช่วยเต็มที่ ...” (จารุวรรณ ทองฤทธิ์, สัมภาษณ์, 2562)

ศูนย์คนตรีรับบุคลากรเข้ามาทำงานก็คือว่าตรงกับความสามารถ ในเรื่องการสอนถือว่าตรงตามข้อกำหนดของโรงเรียน แต่จะมีในเรื่องของการทำเอกสาร การคะแนนนักเรียน อาจจะไม่เรียบร้อยเท่าที่ควร หรือละเอียดไปบ้าง ในส่วนของออฟฟิศศูนย์คนตรีเพื่อร่วมงานก็ถือว่าแบ่งเบาภาระได้และช่วยเหลือกันดี

“...ก็ถือว่าส่วนใหญ่ตรงตามความเชี่ยวชาญด้านนั้นๆที่ศูนย์คนตรีต้องการอยู่แล้ว แต่ในส่วนของการแบ่งเบาภาระงาน ก็จะเป็นในส่วนองงานเอกสารต่างๆมากกว่า ในการส่งงาน อาจจะมีการส่งงานล่าช้าไปบ้าง ...” (ชมัยภร สุขสมผล, สัมภาษณ์, 2562)

ในเรื่องของการคัดเลือกบุคลากร ศูนย์คนตรีมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในหน่วยงาน บุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขาโดยตรง มีประสบการณ์และความสามารถสูงและศูนย์คนตรียังมีหลักเกณฑ์ในการประเมินการทำงานของบุคลากรอีกด้วย แต่ในส่วนของการคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ ก็จะมีในเรื่องของการทำงานด้านเอกสารที่ไม่ค่อยเรียบร้อยบ้างและในเรื่องของความต้องการที่อยากให้มีการเพิ่มบุคลากรเข้ามาทำงานเพื่อช่วยในการแบ่งเบาภาระงานอีกด้วย

6. ด้านทักษะ (Skill) มีการพิจารณาถึงทักษะหรือความเชี่ยวชาญของบุคลากรศูนย์คนตรี

ศูนย์คนตรีมีการกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งที่เป็นพื้นฐานในการทำงานร่วมกัน โดยบุคลากรต้องมีความรู้เรื่องคนตรีในระดับกลาง ถึงสูง สามารถทำงานได้หลากหลาย เช่น สอนเดี่ยวได้และสอนวงได้ เป็นต้น ต้องมีวินัยและความรับผิดชอบในการทำงาน มีความสามารถด้านโปรแกรมพื้นฐาน เพราะต้องใช้ในการกรอกคะแนน ทำผลการเรียนของผู้เรียน เป็นต้น ศูนย์คนตรีมีวิธีในการส่งเสริม พัฒนาศักยภาพทักษะของแต่ละบุคคลโดยการสนับสนุนและเปิดโอกาสในบุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อาทิ เมื่อมีการอบรมที่เป็นการพัฒนาตนเอง ทางศูนย์คนตรีก็สนับสนุนเสมอมา และศูนย์คนตรียังเปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานของศูนย์คนตรีได้แสดงความสามารถและนำเสนอผลงานหรือกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างเปิดเผย สามารถแลกเปลี่ยนความรู้กันได้ตลอด ทั้งจากการประชุมกลุ่มใหญ่ทั้งองค์กรและกลุ่มย่อย รวมถึงขณะที่มีการสอนงานระหว่างกัน อีกทั้งเมื่อสิ้นปีการศึกษา จะมีการประกวดในเรื่องของนวัตกรรมในหน่วยงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองอีกด้วย

การสัมภาษณ์บุคลากรในหน่วยงานศูนย์ดนตรีในเรื่องของการพัฒนาทักษะให้กับตัวเอง บุคลากรมีความต้องการที่จะพัฒนาต่อยอดในด้านที่ตัวเองทำอยู่ให้มีความสามารถเพิ่มมากขึ้นผู้ให้ สัมภาษณ์ ได้ให้ข้อมูลว่า

“...นอกเหนือจากเรื่องการพัฒนาในเครื่องดนตรีที่ถนัดอยู่แล้วก็ อยากเพิ่มความสามารถในเครื่องดนตรีชิ้นอื่นๆอีกด้วย แล้วก็อยากเพิ่ม ศักยภาพตัวเองในเรื่องของการบริหารจัดการวัฒนธรรมเกี่ยวกับดนตรีไทย ...” (ชลธิชา ทรัพย์รังสี, สัมภาษณ์, 2562)

“...อยากพัฒนาในเรื่องของเครื่องดนตรีกลองชุดนี้แหละ เนื่องจาก เราสอนนักเรียนให้มีการพัฒนานักเรียนเก่งขึ้น เราเองก็ต้องพัฒนาขึ้น เหมือนกัน บางทีการที่เราทำให้เค้าเห็นก่อน เค้าก็จะรู้สึกอยากเรียนเพิ่ม มากขึ้น...” (รัชคม จินดาวัฒน์, สัมภาษณ์, 2562)

“...อยากเพิ่มศักยภาพในเรื่องการการเทรนนิ่งต่อตัวเอง เพื่อส่ง นักเรียนเข้าร่วมการประกวดในระดับนานาชาติ รวมถึงเทรนนิ่งในเรื่อง ของการส่งนักเรียนสอบวัดระดับความสามารถทางด้านร้องเพลงให้ดีขึ้น...” (จารุวรรณ ทองฤทธิ์, สัมภาษณ์, 2562)

จะเห็นว่าผู้ให้สัมภาษณ์ให้คำตอบในการพัฒนาด้านดนตรีแล้ว มีผู้ให้สัมภาษณ์ท่านอื่น ได้แสดงความคิดเห็นที่นอกเหนือจากการพัฒนาความสามารถในด้านการสอนแล้ว ก็จะเป็นในเรื่อง ของการทำงานด้านระบบหรือด้านสนับสนุนการสอนของครูผู้สอน ดังคำสัมภาษณ์ว่า

“...อยากเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการระบบการดูแลลูกค้าดูแล นักเรียนให้เค้ามีความพึงพอใจในการลงคอร์สเรียนกับศูนย์ดนตรีของเรา เพิ่มมากขึ้นและในเรื่องของเทคโนโลยีการใช้โปรแกรมให้มีความทันสมัย เกี่ยวกับการทำงานเพื่อให้ความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการมากที่สุด...”

(ชรัตน์ บุญชื่น, สัมภาษณ์, 2562)

“...อยากพัฒนาในเรื่องของสื่อประชาสัมพันธ์ โปรแกรม Photoshop โปรแกรมตัดต่อ เพิ่มเติมให้มากขึ้น รวมถึงโปรแกรมจำพวก Excel ให้ดีกว่าเดิม และที่สำคัญอยากเรียนรู้ดนตรีในเรื่องของการอ่านโน้ต พื้นฐาน ดนตรี เราทำงานในส่วนของศูนย์ดนตรีแต่ไม่มีความรู้พื้นฐานเลยก็ดู แปลกๆเลยอยากที่จะเรียนรู้เพิ่มเติม...” (ณัฐกานต์ ศิรินทรานุช, สัมภาษณ์, 2562)

“...อยากเพิ่มทักษะตัวเองในเรื่องของการทำสื่อประชาสัมพันธ์ เช่น การทำ Poster หรือการทำสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ รวมถึงโปรแกรมใน จำพวกการนำเสนอ ให้สูงมากยิ่งขึ้น...” (ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 8, สัมภาษณ์, 2562)

และมีผู้สอนท่านอื่น ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมจากความคิดเห็นส่วนใหญ่ว่าในเรื่อง ของการส่งเสริมการพัฒนาทักษะให้กับตัวเองด้านภาษา ดังคำสัมภาษณ์ว่า

“...อยากที่พัฒนาในเรื่องของภาษาให้กับตัวเองให้มากกว่าเดิม เพราะบางที่อาจจะต้องมีการติดต่อกับครูต่างชาติ ก็อยากสื่อสารให้ได้รู้ เรื่อง รวมถึงทักษะการใช้เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ให้ทันสมัย...”

(ศรุดา ปัญญาณิมิต, สัมภาษณ์, 2562)

“...อยากพัฒนาทักษะในเรื่องของภาษา และพวกห้องอัดการ บันทึกเสียง การอัดเพลงแคะเพลงเพื่อมาสอนนักเรียนได้อย่างมีคุณภาพ เนื่องจากตัวเองเป็นคนเขียนเพลงอยู่แล้วด้วย จึงอยากพัฒนาในส่วนนี้...”

(ณัฐวดี ศศิสกุลรักษ์, สัมภาษณ์, 2562)

ในด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร ทางศูนย์ดนตรีมีการส่งเสริมในด้านต่างๆ และตัว บุคลากรเองก็มีความต้องการที่จะพัฒนาในด้านที่ตัวเองสนใจเช่นเดียวกัน จึงทำให้ทั้งศูนย์ดนตรี หรือตัวบุคลากรเองมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

ทางโรงเรียนหรือทางศูนย์ดนตรีมีการตอบสนองต่อความต้องการในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ของบุคลากรในหน่วยงาน ผู้ให้สัมภาษณ์หลายท่าน ได้ให้ความคิดเห็นตรงกันในเรื่อง ของการพัฒนาความรู้ที่โรงเรียนได้มีการจัดให้กับบุคลากรในโรงเรียนโดย ทางโรงเรียนมีการจัด อบรมในเรื่องต่างๆอยู่แล้ว แต่ในเรื่องที่เราอยากเรียนรู้เพิ่มเติมก็สามารถจะไปอบรมภายนอกได้

และมีผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แสดงความคิดเห็นที่นอกเหนือจากเรื่องที่ทางโรงเรียนได้มีการจัด อบรมในเรื่องต่างๆ ก็จะเป็นในเรื่องของความรู้เฉพาะด้านหรือด้านสนับสนุนการสอนของ ครูผู้สอน ดังคำสัมภาษณ์ว่า

“...ทางองค์กรหรือโรงเรียนมีการจัดอบรม ส่งเสริมให้มีการพัฒนา อยู่แล้ว แต่ในส่วน of ความรู้เฉพาะด้าน อาจจะต้องหาความรู้เพิ่มจาก ภายนอกเอง ในส่วนการไปอบรมภายนอกก็ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมว่า เกี่ยวกับข้องกับงานเรารีเปล่า ถ้าตรงตามข้อกำหนดทางโรงเรียนก็ส่งเข้า อบรม...” (ชมัฏกร สุขสมผล, สัมภาษณ์, 2562)

“...ทางศูนย์คนตรีมีการให้ครูพิเศษอบรมทุกปีอยู่แล้ว แต่ว่าแต่ละปีว่าอยากให้ครูพัฒนาในด้านไหนหรือทางโรงเรียนมีการเปลี่ยนแปลงอะไร เราก็ได้ทราบว่าจะต้องเตรียมตัวอะไรบ้าง ในส่วนของความรู้เฉพาะด้านอันนี้เราต้องหาความรู้เพิ่มเติมจากข้างนอก...” (ณัฐวุฒิ ศศิสกุลรักษ์, สัมภาษณ์, 2562)

และมีผู้ให้สัมภาษณ์ท่านอื่นได้แสดงความคิดเห็นที่แตกต่างจากความคิดเห็นส่วนใหญ่ในเรื่องของเวลาในการอบรมหรือการเพิ่มความรู้ให้กับตัวเอง ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า

“...ไม่ค่อยได้เข้าร่วมการอบรมกับทางโรงเรียนเนื่องจากเกี่ยวเนื่องในช่วงของเวลามากกว่าที่เราไม่ค่อยได้ไปเข้าร่วม แต่จะหาที่อบรมที่อื่นในการพัฒนาศักยภาพตัวเองมากกว่า...” (จารุวรรณ ทองฤทธิ์, สัมภาษณ์, 2562)

“...ทางองค์กรหรือโรงเรียนก็เปิดโอกาสให้เราได้เรียนรู้เพิ่มเติม แต่เนื่องด้วยคิดในเรื่องของเวลาหรือภาระงาน อาจไม่ได้เรียนรู้แบบต่อเนื่อง...” (ณัฐกานต์ ศิรินทรานุช, สัมภาษณ์, 2562)

“...โรงเรียนมีการจัดอบรมให้ในส่วนต่างๆ แต่ส่วนใหญ่ก็อาจจะติดขัดในเรื่องของเวลา บางทีการจัดอบรม เราก็ไม่ค่อยได้เข้าร่วมมากเท่าไร และหัวข้อการอบรมอาจไม่ตรงในสิ่งที่เราต้องใช้อีกด้วย แต่ทางศูนย์คนตรีก็สนับสนุนให้เรา หาที่อบรมข้างนอกได้...” (ศรุดา ปัญญาณิมิต, สัมภาษณ์, 2562)

จะเห็นได้ว่า การพัฒนาตนเองเป็นสิ่งสำคัญและทางบุคลากรก็มีความสนใจที่ต่างกันแต่ทางศูนย์คนตรีก็ให้การสนับสนุนและเปิดโอกาสในบุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม ทักษะในการทำงาน คือส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาในตนเองเพื่อการอยู่รอดในสภาพสังคมสถานการณ์ในปัจจุบัน การแลกเปลี่ยนทักษะในการทำงานที่มีความจำเป็น การแลกเปลี่ยน การปรับตัว การพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่เสมอ เป็นการทำให้บุคลากรทุกคนรู้จักการพัฒนาตัวเองกับการทำงานให้เท่าทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน

7. ด้านค่านิยม (Shared Value) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันหรือการทำงานร่วมกัน

ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันถือว่าเป็นรากฐานของวัฒนธรรมในหน่วยงาน ค่านิยมที่หน่วยงานสร้างขึ้นก็เพื่อกำหนดทิศทางของหน่วยงาน ผู้อำนวยการของโรงเรียนยังอธิบายถึง ปัจจัยสำคัญคือ การเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับคนอื่น การสร้างค่านิยมในเรื่องของการปฏิบัติ การปลูกฝังในเรื่องของความภูมิใจ ในการเป็นบุคลากรในหน่วยงาน รวมถึงการมีเพื่อนร่วมงานที่ดี ที่มีความสามัคคีกัน และมีกิจกรรมทำงานร่วมกัน เพื่อนำมาสร้างค่านิยมให้กับหน่วยงาน หากถ้าเราสัมผัสได้ว่าหน่วยงานไหนมีค่านิยมที่ดีอยู่แล้ว มีความรักในองค์กรอยู่แล้ว ก็ไม่จำเป็นต้องสร้าง เพราะค่านิยมนั้นมันเกิดขึ้นเองโดยที่เราไม่ต้องสร้างอะไรเลย

ศูนย์คนตรีมีกระบวนการสร้างความผูกพันแก่บุคลากรอยู่เป็นประจำ ก็จะมีการจัดสัมมนา รายปีให้กับบุคลากรทั้งองค์กร มีกิจกรรมทำร่วมกันตลอด 3 วัน แต่ก็ยังมีช่องว่างในเรื่องของ ช่วงอายุ ที่มีความแตกต่างกันมาก (22 ปี – 54 ปี) มีการทำงาน โครงการต่างๆของศูนย์คนตรีร่วมกัน ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ ซึ่งปัจจุบันศูนย์คนตรี มีโครงการทั้งสิ้นกว่า 30 โครงการต่อปี ก็เป็นอีกส่วนหนึ่งที่ทำให้ทุกคนเกิดความผูกพัน ในส่วนของแนวคิดในการพัฒนาศูนย์คนตรีให้มีความยั่งยืนต่อไป หัวหน้าศูนย์คนตรีอธิบายสิ่งที่ศูนย์คนตรีต้องให้ความสำคัญและต้องรีบพัฒนามากที่สุด คือ เรื่องของบุคลากร ซึ่งต้องสร้างบุคลากรให้มีค่านิยมในการทำงานอย่างเป็นคุณภาพ รักการทำงานอย่างเป็นระบบ ถึงจะมีความยั่งยืน ซึ่งขณะนี้อาจจะมีความมีคนที่มีแนวคิดแบบนี้ยังอยู่ในวงจำกัด จึงต้องขยายแนวคิดแบบนี้ในองค์กรอีกมาก

การทำงานร่วมกันของบุคลากรในหน่วยงานของศูนย์คนตรี การปฏิบัติงานในองค์กร โดยทั่วไปจะมีการแบ่งหน้าที่งานในแต่ละส่วนหรือหน่วยงานตามคำสั่งมอบหมายหน้าที่ การที่บุคคลในองค์กรได้ร่วมกันก็เพื่อจัดการงานในแต่ละงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จ เป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นมากในองค์กร ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่าน มีความคิดเห็นตรงกันในเรื่องของการมีส่วนร่วมในการทำงานว่า

“...ก็มีการทำงานร่วมกับคนอื่นอยู่แล้วทั้งในศูนย์คนตรีหรือในส่วน ของระดับชั้น เป็นเรื่องปกติ เพราะศูนย์คนตรีก็มีกิจกรรมต่างๆ ก็ได้มีส่วนร่วม อยู่แล้ว...” (ชลธิชา ทรัพย์รังสี, สัมภาษณ์, 2562)

“...ในการทำงานก็มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับคนอื่นอยู่เป็นประจำ ไม่ว่าจะเป็งานต่างๆของศูนย์คนตรีหรืองานของโรงเรียนก็ถือว่ามีส่วน ร่วมอยู่แล้วถ้าเกี่ยวกับคนตรี...” (ชัชคม จินดาวัฒน์, สัมภาษณ์, 2562)

ในการทำงานศูนย์คนตรีไม่สามารถทำงานเพียงลำพังคนเดียวได้ ต้องมีการประสานงานกับบุคคลอื่นๆ ซึ่งถือเป็นเรื่องที่สำคัญของการดำเนินงาน ซึ่งการประสานงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ จะต้องเริ่มจากการสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ต้องรู้จักปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น จึงจะช่วยให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี แต่ก็อาจมีบางคนที่ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ ซึ่งก็ส่งผลทำให้เกิดปัญหาในการทำงานตามมาและอาจส่งผลกระทบต่อไปถึงคุณภาพของงานอีกด้วย ดังนั้นพฤติกรรมการทำงานร่วมกับผู้อื่นนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกคนในศูนย์คนตรีต้องมี อาจจะด้วยการ ปรับทัศนคติ ปรับเปลี่ยนมุมมอง แนวคิด มองโลกในแง่บวก หรือด้านอื่นๆ เพื่อให้ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และเมื่อคุณได้รับความร่วมมือจากบุคคลอื่นแล้ว ก็ส่งผลทำให้คุณสนุกกับงานที่ทำ และอาจส่งผลไปยังหน้าที่การงานของคุณ ได้อีกด้วยและมีผู้ให้สัมภาษณ์ท่านอื่น ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในส่วนนี้ว่า

“...ในส่วนของการทำงานร่วมกับผู้อื่นก็มีปกติ เนื่องด้วยตัวงานเอง เกี่ยวเนื่องกับการจ่ายเงินเดือนของครูในศูนย์คนตรีอยู่แล้ว ก็เป็นเรื่องปกติที่ทำงานร่วมกับผู้อื่น...”(ศรดา ปัญญา นิมิต, สัมภาษณ์, 2562)

“...ในส่วนของการทำงานร่วมกันแน่นอนว่าต้องทำงานกับผู้อื่นอยู่แล้วและศูนย์คนตรีอยู่ในฝ่ายกิจกรรมก็ต้องมีส่วนร่วมร่วมกับคนอื่นอยู่เป็นประจำ ในส่วนของกิจกรรมคอร์ส นอกเวลาที่จะมีการแสดงปิดคอร์สของนักเรียนที่เรียนคอร์สนอกเวลา ก็มีการทำงานร่วมกันทั้งศูนย์คนตรีด้วย...”(ชรัตน์ บุญชื่น, สัมภาษณ์, 2562)

“...ในการทำงานหน้าที่ที่รับผิดชอบก็ได้ทำงานร่วมกับคนอื่นๆ ในศูนย์คนตรีถือว่าเป็นเรื่องปกติ การทำงานอยู่ในฝ่ายกิจกรรม กิจกรรมส่วนใหญ่ของ โรงเรียนก็จะมีศูนย์คนตรีเป็นส่วนหนึ่งร่วมอยู่ในกิจกรรมทุกกิจกรรมของโรงเรียน จึงมีการทำงานรวมกันอยู่แล้ว...”(ชมัยกร สุขสมผล, สัมภาษณ์, 2562)

“...มีการร่วมงานกับทุกคนบ้างแล้วแต่กิจกรรมต่างๆ เช่น การแสดง ปิดคอร์สของนักเรียนคอร์สนอกเวลา ครูทุกคนก็มาช่วยกันดูแลนักเรียน...”(ณัฐวดี ศศิสกุลรักษ์, สัมภาษณ์, 2562)

จะเห็นว่าผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนมีความคิดเห็นที่ตรงกันในเรื่องการทำงานเป็นทีมที่มีความสำคัญในหน่วยงาน การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของหน่วยงานศูนย์คนตรีเป็นอย่างดี



ภาพที่ 16 บรรยากาศประชุมครูพิเศษศูนย์ดนตรี ปีการศึกษา 2561

ทางโรงเรียนหรือทางศูนย์ดนตรีมีกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ในการทำงานให้กับบุคลากรร่วมกัน มีการจัดกิจกรรมการสัมมนา เป็นการจัดในลักษณะอภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์ หรือเป็นการระดมความคิดเรื่องใดเรื่องต่างๆเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและประสบการณ์แก่ผู้เข้าร่วมสัมมนาและยังได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคน มีความคิดเห็นตรงกันว่า

“...ก็มีการสัมมนาฝ่ายเป็นประจำทุกปี ก็ถือเป็นกิจกรรมที่ดี มีการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นที่แตกต่างกันไปและมีกิจกรรมที่ทุกคนได้ทำร่วมกัน ทุกคนได้ทำความรู้จักกันมากขึ้นอีกด้วย...” (ชลธิชา ทรัพย์รังสี, สัมภาษณ์, 2562)

“...กิจกรรมสัมมนาของฝ่าย ถือว่าดี ได้เพิ่มความสัมพันธ์กันดี รู้จักกันมากขึ้น ตอนไปสัมมนาก็จะมีช่วงของการสัมมนาประชุมสรุปงานประจำปี และก็มีช่วงของการพักผ่อน ในช่วงนั้นก็จะมีที่ได้พูดคุยกันมากขึ้น มากกว่าตอนอยู่ในโรงเรียน บางที่ทำงานด้วยกันก็ไม่ค่อยได้คุยกันเป็นตอนไปสัมมนา...” (รัชคม จินดาววัฒน์, สัมภาษณ์, 2562)

“...ก็มีกิจกรรมสัมมนาของฝ่าย ถือว่ามีประโยชน์มาก ทำให้ทุกคนในฝ่ายรู้ว่าในปีที่ผ่านมาทำอะไรบ้าง ใครทำอะไร ที่ไหน อย่างไรบ้าง และเพิ่มความสัมพันธ์กันในองค์กรมากขึ้นอีกด้วย...”(จารุวรรณ ทองฤทธิ์, สัมภาษณ์, 2562)

“...ในทุกๆปีก็มีการจัดสัมมนาบุคลากรของฝ่ายอยู่ ที่ผ่านมาก็ถือว่าเป็นการสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ได้รู้จักนิสัยใจคอกันมากขึ้นอีกด้วย...”(ณัฐกานต์ ศิริทรานุช, สัมภาษณ์, 2562)

“...ก็มีกิจกรรมสัมมนาของฝ่ายเป็นประจำทุกปี ก็จะไปทำกิจกรรมกันภายนอกโรงเรียน ถือว่าเป็นกิจกรรมที่ดี ในฝ่ายก็จะมีบุคลากรใหม่ๆเข้ามา ทั้งศูนย์ดนตรีและศูนย์กีฬา ก็ได้รู้จักกันมากขึ้น...”(ชรัตน์ บุญชื่น, สัมภาษณ์, 2562)

กิจกรรมสัมมนาถือว่าเป็นรูปแบบของการประชุมร่วมกันของบุคคลในหน่วยงานและเป็นกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้รูปแบบหนึ่งและยังเป็นอีกหนึ่งทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับการประชุมที่ต้องการทางแก้ปัญหา ซึ่งการประชุมประเภทนี้ทุกคนในหน่วยงานจะสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 8 และ 9 ได้กล่าวเพิ่มเติมในส่วนนี้ว่า

“...ในส่วนของฝ่ายกิจกรรม ทุกๆปีก็มีการจัดสัมมนาบุคลากรของฝ่ายอยู่แล้ว การจัดกิจกรรมสัมมนา เป็นการไปอบรมนอกสถานที่ ก็จะมีการอบรมในหัวข้อต่างๆที่ทางฝ่ายได้กำหนดขึ้น รวมถึงมีการสรุปงานประจำปีที่ผ่านมา ว่าใครทำอะไร ที่ไหนอย่างไรบ้างและจะมีช่วงกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กันในองค์กร ที่ผ่านมาก็ถือว่าเป็นการสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในองค์กร ได้อยู่ร่วมกัน ได้แชร์ความคิดซึ่งกันและกัน...”(ชมัยกร สุขสมผล, สัมภาษณ์, 2562)

“...ก็มีกิจกรรมสัมมนาของฝ่ายเป็นประจำทุกปี ก็ถือว่า ok สนุกดี ทำให้รู้จักกันมากขึ้น บางทีเราทำงานด้วยกันมาเป็นปี แต่ไม่ค่อยได้ไปไหนด้วยกัน พอมีกิจกรรมนี้ก็คือว่าไปรู้จักกัน เรียนรู้นิสัยจริงๆกันมากขึ้น ได้มีเพื่อนใหม่เพิ่มขึ้น...”(ณัฐวุฒิ ศศิสกุลรักษ์, สัมภาษณ์, 2562)

ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนต่างให้ข้อมูลตรงกันว่า ศูนย์ดนตรีมีกระบวนการสร้างความผูกพันแก่บุคลากรอยู่เป็นประจำมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม และยังมีกิจกรรมประจำปีให้กับบุคลากรทั้งองค์กร สร้างบุคลากรให้มีค่านิยมในการทำงานอย่างมีคุณภาพและเป็นระบบ

แนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

การพัฒนาการบริหารจัดการขององค์กรเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในการปรับปรุงและเสริมสร้างศักยภาพขององค์กร เพื่อการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและเป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยส่งเสริมให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ ในการทำงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น การพัฒนาการบริหารจัดการศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี นั้น ผู้ที่มีความสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าไม่ใช่ว่าเฉพาะแค่ในส่วนของผู้บริหารเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงบุคลากรทุกฝ่าย ทุกคนที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพองค์กรให้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย

ในการทำงานของผู้ให้สัมภาษณ์ในหน่วยงานศูนย์ดนตรีทุกท่าน ก็มีข้อเสนอแนะ แนวคิดที่จะพัฒนาและปรับปรุงศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้ให้สัมภาษณ์ มีความคิดเห็นตรงกันในเรื่องของการพัฒนาในส่วนของบุคลากรในศูนย์ดนตรี กล่าวว่

“...อยากที่จะพัฒนาในส่วนของบุคลากร เพราะถือว่าเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กร พัฒนาในเรื่องของกฎ ระเบียบ วินัยต่างๆ ถือว่าต้องพัฒนาเพิ่มมากขึ้นและ อยากให้บุคลากรในหน่วยงานควรจะรู้ในเรื่องของระบบการทำงานของหน่วยงานอื่นในโรงเรียนบ้าง เพราะบางที่อาจต้องมีการติดต่อร่วมงานกับหน่วยงานอื่น ให้รู้ว่าหน่วยงานอื่นเค้าทำอะไรกันบ้าง วิธีการทำงานของเค้าเป็นอย่างไร การติดต่อร่วมงานกัน จึงจำเป็นต้องรู้ อยากให้ครูที่ควบคุมวงหรือครูผู้สอนในศูนย์ดนตรี ได้ทราบถึง การสร้างงานต่างๆ ของโรงเรียน มีตัวชี้วัด ที่โรงเรียนกำหนดไว้ อยากให้เค้าทราบถึงตัวชี้วัดนี้ว่ามันคืออะไร มาจากไหน แล้วทำไมต้องมี อยากให้เค้าเข้าใจมากขึ้น การที่เค้าได้ทราบเค้าอาจเข้าใจในระบบ การประเมิน งานตัวเองสารมากขึ้นก็ได้...” (หมัยภร สุขสมผล, สัมภาษณ์, 2562)

ผู้ให้สัมภาษณ์อยากที่จะพัฒนาในเรื่องของบุคลากร ในด้านความรับผิดชอบต่างๆ เรื่องของเวลา หน้าที่อื่นๆ นอกเหนือในเรื่องของการสอน และในเรื่องของการตรวจเช็คคาบสอน การให้นักเรียนเซ็นชื่อเข้าเรียนเพราะมันเกี่ยวข้องกับการคิดเงินเดือนของครูเองและอยากมีคนช่วยในบางช่วงเวลา อย่างเช่น ช่วงเปิดภาคเรียนที่ 1 จะมีผู้ปกครองหรือนักเรียนที่มาสมัครลงคอร์สกับศูนย์ดนตรีเยอะมาก จึงอยากให้มีคนมาช่วยในช่วงนั้นอีกด้วย

“...อยากให้อำนาจระบบความคิดของคนในองค์กรให้ตรงกันมากที่สุด เช่น การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนว่าปีนี้จะไปในทิศทางไหน ให้ครูทุกคนไปในทิศทางเดียวกันและทางศูนย์ดนตรีมีการพัฒนาอยู่ตลอด บุคลากรใน

ศูนย์กับเท่าเดิม อยากให้เพิ่มบุคลากรในด้านที่ต้องการเพิ่ม เพื่อให้ศูนย์
คนตรีมีศักยภาพที่ดีในการทำงานและมีผลงานที่ดีต่อไปในอนาคต...”

(ชลธิชา ทรัพย์รังสี, สัมภาษณ์, 2562)

การพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพนอกเหนือจากด้านทักษะความชำนาญในการทำงานแล้ว ยังมี
ในเรื่องการปรับเปลี่ยนด้านทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเพิ่ม
ประสิทธิภาพบุคลากร คุณลักษณะส่วนบุคคล ส่วนที่เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล เช่น แรงจูงใจ
ทัศนคติ ที่อาจส่งผลกระทบต่อทัศนคติต่อการทำงานและประสิทธิภาพในการทำงาน และผู้ให้
สัมภาษณ์ กล่าวต่อในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรว่า

“...ศูนย์คนตรีควรที่จะพัฒนาในเรื่องของบุคลากร ในส่วนของครูที่
อยู่มานานแล้วมีประสบการณ์ในการสอนแต่ในส่วนของพัฒนา
ความสามารถส่วนตัวอยากให้เค้าเพิ่มเติม เนื่องจากทางนักเรียนมีการ
พัฒนาอยู่ตลอดสามารถส่งนักเรียนเข้าประกวดหรือสอบได้เต็มศักยภาพ
สูงสุดและอยากให้ครูหากิจกรรมให้นักเรียนที่เรียนคอร์สในเวลาได้มี
กิจกรรมแสดงออกหรือส่งนักเรียนสอบวัดระดับความสามารถบ้าง เพราะ
นักเรียนบางคนมีความสามารถแต่ไม่ค่อยได้แสดงออก และในส่วนของครู
สอนคนตรีอยากให้มีความรับผิดชอบในเรื่องของเวลาให้ดีขึ้นกว่าเดิม...”

(ณัฐกานต์ ศิรินทรานุช, สัมภาษณ์, 2562)

ผู้ให้สัมภาษณ์อยากที่จะพัฒนาในเรื่องของบุคลากร ในเรื่องของการส่งนักเรียนที่เค้าสอน
สอบวัดระดับความสามารถทางด้านคนตรีให้มากขึ้น รวมถึงส่งนักเรียนประกวดในรายการต่างๆ
ให้ครูได้พัฒนานักเรียนได้อย่างเต็มความสามารถและอยากให้เพิ่มบุคลากรของหน่วยงานศูนย์
คนตรี เนื่องจากศูนย์คนตรีมีการพัฒนาอยู่ตลอด ก็อยากให้เพิ่มบุคลากร มาช่วยงานในส่วนต่างๆ
เพื่อประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย และอยากให้ทางศูนย์คนตรีส่งครูเข้าร่วมอบรมหรือเทรนในเรื่องของ
การส่งนักเรียนเข้าร่วมการสอบวัดระดับความสามารถทางด้านคนตรี ให้มีประสิทธิภาพเพิ่ม
มากขึ้นอีกด้วย

มีผู้ให้สัมภาษณ์ท่านอื่น ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในการพัฒนาในเรื่องของระบบการ
บริหารจัดการศูนย์คนตรีถึงระบบในศูนย์คนตรีถือว่าดี ก็อยากให้พัฒนาระบบให้มันดีต่อไปยิ่งขึ้น
เพิ่มระบบการบริหารจัดการกับการตรวจเช็คคาบสอนของครู พัฒนาเด็กๆ ให้มีความสามารถเพิ่ม
มากขึ้นและ เพิ่มหรือเข้มงวดในเรื่องของกฎระเบียบมากยิ่งขึ้น หมายถึงความรับผิดชอบของ
ครูผู้สอน ในเรื่องของการตรงต่อเวลา บางทีคุณครูมาช้านักเรียนมารอ จึงทำให้สอนนักเรียนได้ไม่
เต็มที่และทำให้สอนได้ไม่เต็มที่ด้วยเช่นกัน

“...อยากที่จะพัฒนาในเรื่องของระบบ เช่นการรับสมัครนักเรียนที่เรียนดนตรีทั้งคอร์สในเวลาและนอกเวลาให้มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อยากให้การสอบวัดระดับความสามารถของนักเรียนที่เรียนกับศูนย์ดนตรี มีมาตรฐานเทียบเท่ากับสถาบันที่มีคุณภาพภายนอกและ อยากให้คุณดูแลในเรื่องของสวัสดิการเพิ่มเติมในเรื่องประกันสังคมเพิ่มมากขึ้น อยากได้บุคลากรมาเพิ่ม ช่วยในเรื่องของกิจกรรมต่างๆที่ศูนย์ดนตรีมีการจัดขึ้น ดูแลในเรื่องของการประกวดหรือสอบภายนอก...”(ชรัตน์ บุญชื่น, สัมภาษณ์, 2562)

ผู้ให้สัมภาษณ์อยากที่จะพัฒนานักเรียนที่เรียนกับศูนย์ดนตรีให้มีทักษะความสามารถเพิ่มมากขึ้นและอยากให้เข้มข้นในเรื่องของหลักสูตรมากกว่านี้ ให้มีมาตรฐานที่ดี อยากให้มีวิทยากรวงกีตาร์บ้างจะได้มีความหลากหลายในการเรียน อยากให้มีการพัฒนาในเรื่องของระบบข้อมูลเกรดของนักเรียน ให้เป็นส่วนกลางที่ครูทุกท่านเข้าถึงได้ ครูทุกท่านจะได้ทราบถึงความสามารถของนักเรียนที่เค้าอาจจะเรียนกับครูคนอื่นมาแล้วแล้วต้องย้ายมาเรียนกับเรา ให้ได้รู้ความสามารถถึงไหน จะได้ต่อยอดเพิ่มเติมได้อีกด้วย

และมีผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในการพัฒนาเรื่องอุปกรณ์การเรียนการสอนของศูนย์ดนตรีว่า

“...อยากที่จะพัฒนาในเรื่องของอุปกรณ์การเรียนในส่วนของห้องกลอง เช่นอุปกรณ์ในการเปิดเพลงให้กับนักเรียนได้ฟังเพลงใช้ในการเรียนการสอนให้มันดีขึ้นและพวกหนังกลอง อาจต้องมีการเปลี่ยนหนังกลองบ้าง ให้ดีขึ้น...” (ชัชคม จินดาวัฒน์, สัมภาษณ์, 2562)

ในเรื่องของความคิดเห็นด้านการพัฒนาศูนย์ดนตรีนั้น ในการพัฒนานี้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา และการพัฒนาศูนย์ดนตรี ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาทางด้านบุคลากรเป็นหลัก การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร เพื่อประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และเนื่องจากศูนย์ดนตรี เป็นหน่วยงานที่มีบุคลากรดำเนินการเป็นจำนวนมาก จึงจะต้องมีระเบียบหรือข้อบังคับเพื่อใช้ในการดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับโรงเรียน โดยศูนย์ดนตรีต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องให้มีมาตรฐานในทุกๆด้าน เพื่อมุ่งเน้นที่จะพัฒนานักเรียนของศูนย์ดนตรีได้อย่างเต็มศักยภาพมากยิ่งขึ้น

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารรวมถึงบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในศูนย์ดนตรีและศึกษาข้อมูลของการบริหารจัดการศูนย์ดนตรี โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี สรุปการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เกณฑ์กระบวนการบริหารงานตามแนวคิด 7-S แมคคินซี (McKinsey) จะเห็นได้ว่า ศูนย์ดนตรี โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพและมีปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญในเรื่องของการบริหารด้านโครงสร้างที่แข็งแรง ด้านกลยุทธ์ ศูนย์ดนตรีมีการวางแผนในเรื่องของการกำหนดเป้าหมายที่เป็นไปตามวิสัยทัศน์ แผนพัฒนาโรงเรียนและมีการทำงานอย่างเป็นระบบ แต่ก็จะมีปัญหาบ้างทางด้านบุคลากรที่มีไม่เพียงพอที่จะตอบสนองต่อความต้องการ การขาดงานของบุคลากรการโยกย้ายและทดแทนในส่วนงานอื่น จึงทำให้บุคลากรขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ขาดทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในบางส่วน

นอกเหนือจากแนวคิด 7-S แมคคินซี (McKinsey) แล้วยังมีในเรื่องของแนวคิดการบริหารจัดการที่เป็นจุดเริ่มต้นของการจัดตั้งศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี โดยมีการนำผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis มากำหนดกลยุทธ์ศาสตร์ เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อนหรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานก่อนที่จะมาเป็นศูนย์ดนตรีและมีในเรื่องของการพัฒนาในด้านต่างๆเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในอนาคต ของศูนย์ดนตรีโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยเรื่องศึกษาการบริหารจัดการศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลเอง โดยเก็บข้อมูลภาคสนามเป็นหลักและรวบรวมข้อมูลเอกสารเป็นส่วนประกอบ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาการบริหารจัดการศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องศึกษาการบริหารจัดการศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเอกสารต่างๆ เช่น วิทยานิพนธ์ หนังสือ อินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. การรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์ (In - depth Interview) โดยใช้แนวคำถามการสัมภาษณ์เกี่ยวกับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของศูนย์ดนตรีโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี โดยใช้เกณฑ์กระบวนการบริหารงาน 7-S แมคคินซี (McKinsey) เพื่อเป็นแนวทางการสัมภาษณ์ การสังเกต ทั้งการสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม โดยใช้อุปกรณ์เพื่อบันทึกการสังเกตและสัมภาษณ์โดยใช้เครื่องบันทึกเสียงและกล้องถ่ายรูป

3. ผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ในการวิจัยครั้งนี้ ถือว่าเป็นผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัย ผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศูนย์ดนตรี จำนวน 3 คน รวมถึงกลุ่มของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานกับศูนย์ดนตรีอีกจำนวน 9 คน รวมทั้งสิ้น 12 คน

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำผลจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหา สรุปประเด็นและนำเสนอแบบบรรยายความ เปรียบเทียบกับแนวคิดและทฤษฎีการบริหารงานของ 7-S แมคคินซี (McKinsey) ที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการของศูนย์ดนตรีโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

สรุปผลการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการศูนย์ดนตรีของ โรงเรียนอัสสัมชัญ ครั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

ตารางที่ 10 สรุปผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการของศูนย์ดนตรี โดยใช้หลัก 7-S แมคคินซี

7-S แมคคินซี (McKinsey)	รายละเอียด
1.ด้าน โครงสร้าง (Structure)	<ul style="list-style-type: none"> - ลักษณะ โครงสร้างของศูนย์ดนตรี เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมาย ที่มุ่งเน้นตามแผนงานของโรงเรียน - มีแผนภูมิโครงสร้างของศูนย์ดนตรี ที่แสดงถึงตำแหน่งงานที่ชัดเจน - มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการงานศูนย์ดนตรี แบ่งงานเป็นสัดส่วนทั้งงานบริหารจัดการเรียนการสอน งานสนับสนุนการเรียนการสอนรวมถึงงานฝึกซ้อมวงดนตรี
2.ด้านกลยุทธ์ (Strategy)	<ul style="list-style-type: none"> - ศูนย์ดนตรีมีการวางแผนในเรื่องของการกำหนดเป้าหมายที่เป็นไปตามวิสัยทัศน์และแผนพัฒนาโรงเรียน - ได้กำหนดเป้าหมายหลักและเป้าหมายระยะยาว - สร้างเครือข่ายความร่วมมือต่างๆกับทุกภาคส่วนเพื่อยกระดับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในวิชาดนตรี - มีการวัดและประเมินผลทั้งการทำงานและการเรียนกับศูนย์ดนตรีรวมทั้งการติดตามวิเคราะห์ถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางปรับปรุง - มีจุดศูนย์กลางอยู่ที่ผู้เรียน
3.ด้านระบบ (System)	<ul style="list-style-type: none"> - มีการวางแผนการดำเนินงานของศูนย์ดนตรี - ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเอกสาร และแผนงาน SWIS PLUS ซึ่งออกแบบโดยคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย - มีระบบการบริหารจัดการงบประมาณที่โปร่งใส - มีระบบการเรียนการสอนในเวลาและการเรียนการสอนนอกเวลา - มีการจัดระบบด้านครุภัณฑ์ทั้งเครื่องดนตรีหรืออุปกรณ์ที่ใช้ในการเรียนการสอนของศูนย์ดนตรี - มีการจัดระบบด้านอาคารและสถานที่ ที่เหมาะสม - มีระบบการประชาสัมพันธ์เพื่อให้ข้อมูลแก่ผู้ที่มาใช้บริการกับศูนย์ดนตรี

ตารางที่ 10 (ต่อ)

<p>4.ด้านสไตล์ (Style)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การทำงานของศูนย์คนตรีมีลักษณะการบริหารด้วยตัวเองที่ใช้ในการบริหารจัดการด้านต่างๆ - เน้นการทำงานเป็นทีมและมีการมอบหมายงาน ตามความรู้ ความสามารถ และความสนใจของบุคลากรแต่ละคน - มีการประชุมเพื่อให้ทุกคนเข้าใจตรงกันและเพื่อเสนอความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ในเรื่องต่างๆ
<p>5.ด้านบุคลากร (Staff)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - มีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละสาขาโดยตรง - บุคลากรมีทักษะที่ปฏิบัติงานและมีคุณวุฒิตามที่โรงเรียนหรือศูนย์คนตรี กำหนดไว้ - มีการแบ่งหน้าที่การทำงานให้กับบุคลากรไว้อย่างชัดเจน - บุคลากรบางส่วนไม่สามารถดำเนินงานทดแทนซึ่งกันและกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยหากเกิดการขาดงานหรือลาออก จะทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินงาน - บุคลากรส่วนใหญ่ไม่ค่อยเข้มงวดในเรื่องของกฎระเบียบของโรงเรียนหรือศูนย์คนตรี
<p>6.ด้านทักษะ (Skill)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรในความรู้ทักษะและความชำนาญกับงานที่รับผิดชอบ - ศูนย์คนตรีมีส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะของบุคลากร ทั้งในเรื่องของการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ - ตัวบุคลากรเองก็มีความต้องการที่จะพัฒนาในด้านที่ตัวเองสนใจ เช่นเดียวกัน จึงทำให้ทั้งศูนย์คนตรีหรือตัวบุคลากรเองมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา - บุคลากรบางคนไม่มีทักษะในการทำงานที่หลากหลายได้ จึงอาจไม่เกิดทัศนคติของการมีส่วนร่วมในการทำงาน
<p>7.ด้านค่านิยม (Shared Value)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรในหน่วยงานส่วนใหญ่มีกระบวนการสร้างความผูกพันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการทำงานร่วมกันเป็นทีม - มีการจัดสัมมนารายปีให้กับบุคลากร - ครูพิเศษส่วนใหญ่จะไม่ค่อยมีความผูกพันกับองค์กรมากนักจะไม่ค่อยพยายาม ที่จะมีส่วนร่วมกับองค์กรในการดำเนินกิจกรรมต่าง

จากการศึกษาข้อมูลของศูนย์คนตรีทั้งเอกสารและการสัมภาษณ์สรุปการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้เกณฑ์กระบวนการบริหารงานตามแนวคิด 7-S แมคคินซี (McKinsey) จะเห็นได้ว่า ศูนย์คนตรี โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพและมีปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญในเรื่องของการบริหารด้าน โครงสร้างที่แข็งแรง ด้านกลยุทธ์ ศูนย์คนตรีมีการวางแผนในเรื่องของการ กำหนดเป้าหมายที่เป็นไปตามวิสัยทัศน์ แผนพัฒนาโรงเรียนและมีการทำงานอย่างเป็นระบบ แต่ก็จะมีปัญหาบ้างทางด้านบุคลากรที่มีไม่เพียงพอที่จะตอบสนองต่อความต้องการ การขาดงานของบุคลากรการโยกย้ายและทดแทนในส่วนงานอื่น จึงทำให้บุคลากรขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ขาดทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในบางส่วน

ด้านข้อเสนอแนะอื่นๆ จะเป็นในส่วนของพัฒนาสิ่งต่างๆในศูนย์คนตรีให้ดีขึ้นไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของระบบให้ทันสมัย การพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ พัฒนานักเรียนในด้านความสามารถ รวมไปถึงการพัฒนามาตรฐานของการเรียนการสอน ในศูนย์คนตรีให้สูงขึ้น เพื่อมุ่งเน้นที่จะพัฒนานักเรียนของศูนย์คนตรีได้อย่างเต็มศักยภาพ

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาการบริหารจัดการศูนย์คนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี มีประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปราย โดยใช้เกณฑ์กระบวนการบริหารงาน 7-S ซึ่งจะเห็นได้ว่าตัวแปรทั้ง 7 ตัวของ McKinsey (7-S Framework of McKinsey) ทั้ง 7 ด้านคือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการกำหนดโครงสร้าง ด้านระบบของการบริหารงานและการทำงาน ด้านการกำหนดรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร ด้านการทำงานของบุคลากร ด้านการกำหนดความสามารถและทักษะการทำงาน และสุดท้ายด้านการทำงานร่วมกัน จะเห็นได้ว่าทุกด้านจะมีความเชื่อมโยงกันเป็นศูนย์คนตรีทั้งหมด จึงมีประเด็นสำคัญที่จะอภิปราย 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการกำหนดโครงสร้างงานของศูนย์คนตรี (Structure) ลักษณะโครงสร้างของศูนย์คนตรี เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมาย ที่จะมุ่งเน้นตามแผนงานของโรงเรียนเป็นหลัก มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการงานศูนย์คนตรีอย่างชัดเจน แบ่งงานเป็นสัดส่วนทั้งงานบริหารจัดการเรียนการสอน งานสนับสนุนการเรียนการสอนรวมถึงงานฝึกซ้อมวงดนตรี

ศูนย์คนตรี มีการวางแผนการดำเนินงานที่แบ่งเป็น 3 ส่วนคือ งานบริหารจัดการเรียนการ, งานสนับสนุนการเรียนการสอนและงานฝึกซ้อมวงดนตรี ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 11 แผนการดำเนินงาน ศูนย์ดนตรีโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

แผนการดำเนินงาน	กลุ่มงาน
งานบริหาร จัดการเรียนการสอน	การเรียนการสอน Course ในเวลา
	การเรียนการสอน Course นอกเวลา
	การเรียนการสอน ศิลปดนตรี – การแสดง เป็นการทำให้ MOU ร่วมกันเพื่อจัดการเรียนการสอนกับคณะดุริยางคศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศิลปากร และสถาบันบางกอกแดนซ์
กิจกรรมสนับสนุนการเรียน การสอน	ทางศูนย์ดนตรีมีการส่งนักเรียน สอบวัดระดับความสามารถกับทาง สถาบัน Trinity College London, Trinity Pop Rock
	ACT MUSIC GIFTED เป็นกิจกรรมที่จะคัดเลือกนักเรียนที่เรียนดนตรีกับทางศูนย์ดนตรี ที่มีพรสวรรค์ มีประสิทธิภาพและศักยภาพ อีกทั้งมีความพร้อมในการฝึกฝนดนตรีอย่างเข้มข้น เพื่อพัฒนาส่งเสริมทักษะทางดนตรีสู่ความเป็นเลิศ
	ACT MUSIC EXAMS เป็นการสอบวัดระดับความสามารถทักษะทางด้านดนตรี ของนักเรียนศูนย์ดนตรี โดยมีคณะกรรมการจากคณะดุริยางคศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มาเป็นกรรมการคุมสอบ
กิจกรรมสนับสนุนการเรียน การสอน	ACT MUSIC FESTIVAL เป็นโครงการประกวดดนตรีภายนอกที่ทางศูนย์ดนตรีเป็นคนจัดประกวดขึ้นมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านดนตรีให้แก่เยาวชน มีผู้ร่วมโครงการจากโรงเรียนทั่วประเทศ ตั้งแต่การประกวดวงเครื่องลม วงดนตรีสากล เดี่ยวเครื่องดนตรี Classical Guitar / Piano / Violin และยังมี การประกวดเดี่ยวเครื่องดนตรีไทย
	ACT MUSIC AWARDS เป็นโครงการประกวดดนตรีภายในโรงเรียน ที่ทางศูนย์ดนตรีเป็นคนจัดขึ้น มีทั้งการประกวดวงดนตรีสากล และการประกวดขับร้องเดี่ยว
	กิจกรรมแสดงออก ประจำปี ที่นักเรียนของศูนย์ดนตรีเข้าร่วมแสดง

ตารางที่ 11 (ต่อ)

การฝึกซ้อมวงดนตรี	วงโยชวาทิต
	วงขับร้องประสานเสียง
	วงดนตรีไทย
	วงเครื่องเครื่องสาย
	วงดนตรีสากล

ในส่วนของบุคลากรที่ทำงานกับศูนย์ดนตรีก็มี คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการงานของศูนย์ดนตรีเพื่อให้ทราบถึงหน้าที่การบริหารจัดการงานศูนย์ดนตรีที่ชัดเจนและมีบุคลากรที่มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ แบ่งออกเป็น 4 ส่วนคือ ครูประจำโรงเรียน, ครูอัตราจ้างศูนย์ดนตรีรายปี, เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานและครูพิเศษรายชั่วโมง ที่มีความเกี่ยวข้องกับศูนย์ดนตรี ทุกคนจะมีหน้าที่รับผิดชอบ ภาระงานในหน้าที่หลักแตกต่างกันไป ทั้งนี้การแบ่งภาระงานต่างๆ เกิดจากการวางโครงสร้างอย่างเป็นระบบ โดยทางศูนย์ดนตรีกำหนดภาระหน้าที่ ภายในศูนย์ดนตรี ได้ถูกแบ่งออกเป็นแบบแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อให้เป็นการทำงานที่สะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพที่ดีที่สุด ซึ่งจะสอดคล้องกับความคิดเห็นของ จันทนา สาขากร (2548, น.40) ได้กล่าวถึงโครงสร้างการจัดการองค์กร หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์กรเป็นพื้นฐานสำคัญที่เอื้ออำนวยให้กับผู้บริหารสามารถ วางแผน สั่งการและควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของกับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรของ อำนาจ ธีระวนิช (2549, น.9) ได้ให้ความหมายของการบริหารองค์กรไว้ว่า การบริหารองค์กรหมายถึง การรวมกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน ในโครงสร้างที่กำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายต่างๆ ที่กลุ่มกำหนดไว้ และอย่างไรก็ตาม การศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีองค์กรนั้น การบริหารมักจะไม่มียึดมั่นหรือยึดติดกับทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งโดยเฉพาะ แต่จะเลือกวิธีที่ดีที่สุดที่นำไปใช้ในการบริหารองค์กร คือการใช้เทคนิคต่างๆ ในการบริหารงาน ผสมผสานกันเพื่อนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพขององค์กร และสิ่งแวดล้อมขององค์กรนั้นๆ ทฤษฎีใดจะเป็นประโยชน์มากน้อยเพียงใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับความสามารถในการของผู้บริหารงานในองค์กรหรือสอดคล้องกับเหตุการณ์นั้นๆว่าจะสามารถทำได้ดีเพียงใด และในส่วนของแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและหลักการในการพัฒนารูปแบบ คำว่า “รูปแบบ” (Model) มีความหมายหลายประการมีรูปแบบเป็นสิ่งที่สร้างและพัฒนาขึ้นไว้เป็นแนวทางในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งอีกทั้งยังเป็น โครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบในด้านต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ อุทุมพร จามรมาน (2541, น.22) ได้

ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบคือโครงสร้างของความสัมพันธ์ของหน่วยต่างๆหรือตัวแปรต่างๆดังนั้นรูปแบบจึงน่าจะมีมากกว่าหนึ่งมิติหลายตัวแปรและตัวแปรต่างๆที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ในเชิงความสัมพันธ์ เชิงเหตุและผล กล่าวโดยสรุปรูปแบบที่จะนำไปใช้ได้ประโยชน์สูงสุดนั้นจะต้องเป็นรูปแบบที่ประกอบ ด้วยลักษณะที่สำคัญ คือมีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างสามารถขยายผลของการทำนายได้กว้างขวางขึ้นและยังสามารถนำไปสู่แนวคิดใหม่ๆสำหรับการสร้างและพัฒนารูปแบบนั้นได้ด้วยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีในการสร้างรูปแบบโดยการนำเอาข้อมูลที่ศึกษามาวิเคราะห์สังเคราะห์เพื่อกำหนดความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของกระบวนการองค์ประกอบของรูปแบบโดยกำหนดโครงสร้างและข้อเสนอของรูปแบบเพื่อนำไปสู่ผลสรุปต่อไป ซึ่งหมายความว่า การกำหนดโครงสร้างงานของศูนย์ดนตรี มีความเกี่ยวข้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรและแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบอีกด้วย

2. ด้านการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารศูนย์ดนตรี (Strategy) การวางแผนกิจกรรมภายในองค์กร ศูนย์ดนตรีมีการวางแผนในเรื่องของการกำหนดเป้าหมายที่เป็นไปตามวิสัยทัศน์และแผนพัฒนาโรงเรียน ที่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารที่มีคุณภาพ มีคุณธรรม มีมาตรฐานสากล โดยมีจุดศูนย์กลางอยู่ที่ผู้เรียนและได้กำหนดเป้าหมายหลักและเป้าหมายระยะยาวอย่างชัดเจน การพัฒนาผู้เรียนด้านดนตรีของศูนย์ดนตรี มีการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เข้าถึงการเรียนการสอนวิชาดนตรีที่มีมาตรฐานสากล ที่เป็นวัตถุประสงค์แรกเริ่มในการจัดตั้งศูนย์ดนตรี ของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรีขึ้นมา

ศูนย์ดนตรียังมีการกำหนดเป้าหมายหลักที่เป็นเป้าหมายระยะยาวและเป้าหมายระยะสั้น เป้าหมายระยะยาวของศูนย์ดนตรีในด้านการจัดการศึกษา จะเป็นไปตามการศึกษาในแนวทางพอร์ตพัฒนาระบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้ระบบคุณภาพตามเกณฑ์ TQA (Thailand Quality Award) ที่จะดูความสามารถขององค์กร การจัดการในทุกๆด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ด้านสารสนเทศและการวิเคราะห์ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ด้านจัดการกระบวนการ ด้านผลลัพธ์ทางธุรกิจ ทั้งหมดนี้ก็มีการนำมาปรับใช้กับศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี และศูนย์ดนตรียังมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือต่างๆกับทุกภาคส่วนทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อยกระดับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาดนตรีอีกด้วย ในส่วนของเป้าหมายระยะสั้นก็จะถูกกำหนดไว้อยู่ในแผนงานและโครงการงานประจำ ตามลักษณะแผนงาน โดยแผนงานที่เป็นโครงการของศูนย์ดนตรีต่างๆ จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาวด้วยเช่นเดียวกัน เช่น โครงการจัดการประกวดดนตรีประจำปี จะมีเป้าหมายเกี่ยวกับการส่งเสริมผู้เรียนให้พัฒนาทักษะทางด้านดนตรี มาขึ้นเป็นต้น ซึ่งจะสอดคล้องกับความคิดเห็นของ (ธงชัย สันติวงษ์, 2530, น.73) กล่าวว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีขอบเขตที่เกี่ยวข้องข้าง 4 องค์ประกอบ

คือ จุดมุ่งหมาย, เป้าหมาย, แผนงานและการปฏิบัติ โดยมีการพัฒนาแผนงานต่าง ๆ เพื่อนำไปปฏิบัติ

ในส่วนของการติดตามวิเคราะห์และการจัดการ เข้ามาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาเพื่อให้ศูนย์คนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี มีคุณภาพและมีมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง โดยมีกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานที่สำคัญที่ใช้กับหน่วยงานศูนย์คนตรี เช่น การตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงานประจำวัน การติดตามผ่านกระบวนการรายงานต่างๆและการติดตามผ่านกระบวนการวัดการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น

3. ด้านระบบของการบริหารงานและการทำงานของศูนย์คนตรี (System) ศูนย์คนตรีมีการวางระบบการทำงาน ตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนทั้งแผนการดำเนินงาน รวมถึงเป้าหมายระยะยาวและเป้าหมายระยะสั้น เพื่อเป็นแผนกำหนดทิศทางของศูนย์คนตรีมีการควบคุม ติดตามประเมินผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ในส่วนของงบประมาณของศูนย์คนตรี ที่แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ งบประมาณจากทางโรงเรียนและงบจากการจัดหาของศูนย์คนตรี โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรีมีการบริหารงบประมาณแบบสมดุล มีความชัดเจน โปร่งใส ผ่านการวางแผนการจัดทำงบประมาณประจำปี โดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน มีการดำเนินงานผ่านศูนย์กลาง คือฝ่ายการเงินของโรงเรียนและบริหารด้วยระบบโปรแกรมบริหารการเงินของโรงเรียน ในการจัดทำงบประมาณประจำปีหน่วยงานต่างๆ จะพิจารณาตามบทบาทหน้าที่และแผนงานของหน่วยงาน นำเสนอเพื่อจัดตั้งงบประมาณล่วงหน้า ศูนย์คนตรีกำหนดงบประมาณต่างๆ ตามแผนงานของศูนย์คนตรี โดยเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการจริงของปีที่ผ่านมา โดยคณะกรรมการศูนย์คนตรี และครูผู้สอน ดำเนินการร่วมกันนำเสนอผ่านคณะกรรมการบริหารโรงเรียนตามกระบวนการของโรงเรียน ในด้านระบบการเรียนการสอนก็แบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน เช่นเดียวกันคือ การเรียนการสอนในเวลาและการเรียนการสอนนอกเวลา การเรียนการสอนในเวลาก็จะเป็นในช่วงเวลาเรียนวิชาคนตรีปกติของโรงเรียน การเรียนการสอนนอกเวลาจะเป็นในช่วงของเวลาหลังเลิกเรียน ตั้งแต่เวลา 16.15 – 18.15 น. และวันเสาร์ตั้งแต่เวลา 9.00 – 16.00 น. ด้านระบบการบริหารจัดการในด้านอาคารสถานที่ อุปกรณ์ต่างๆ รวมถึงระบบเอกสารของหน่วยงาน ถือว่าศูนย์คนตรีโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี มีการบริหารจัดการที่ดี บุคลากรในหน่วยงานทุกคนจะมีส่วนร่วมในเรื่องของการดูแลหรือรับผิดชอบวัสดุพัสดุครุภัณฑ์และระบบเอกสาร ในแต่ละด้านตามที่ตัวเองได้รับมอบหมายหรือหน้าที่ที่ตัวเองรับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ เทพพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ (2529, น.13-14) ได้กล่าวถึงระบบที่ดีจะมีการวิเคราะห์ในเรื่อง 1) เป้าหมายของระบบ 2) สภาพแวดล้อมของระบบปฏิบัติการ 3) ทรัพยากร 4) งานในส่วนต่างๆ ของส่วนประกอบและเป้าหมายที่จะได้รับ 5) การบริหารจัดการระบบ

4. ด้านสไตล์ (Style) ด้านการกำหนดรูปแบบการทำงานของผู้บริหารศูนย์ดนตรี ศูนย์ดนตรีเป็นหน่วยงานที่มีลักษณะบริหารด้วยตัวเอง ทั้งด้านการบริหารจัดการต่างๆ โดยทางผู้บริหารระดับสูง ำนโยบายและกรอบการดำเนินงานเป็นหลัก ศูนย์ดนตรีทำงานตามพันธกิจขององค์กรที่มีการกำหนดกลยุทธ์และการถ่ายทอดการปฏิบัติที่ชัดเจน สอดคล้องกับสมรรถของคนในองค์กร โดยยึดนักเรียนและผู้ปกครอง เป็นศูนย์กลางการดำเนินงานแผนงาน โครงการต่างๆ ในส่วนของศูนย์ดนตรีจะเน้นสร้างความผูกพันและการทำงานเป็นทีมด้วยการผสมผสานทั้งการมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานและการมอบหมายงาน ตามความรู้ ความสามารถและความสนใจของบุคลากรแต่ละคน ศูนย์ดนตรียังมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานร่วมกัน โดยมีการประชุมหน่วยงาน เวลาที่มีกิจกรรมต่างๆ ของทั้งภายในและภายนอก ก็จะมีการเสนอความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ทุกคนสามารถเสนอไอเดีย ของงานแต่ละงานได้ ก็ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม แต่การทำงานก็จะมีปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน แต่ที่สำคัญที่สุดคือเมื่อมีปัญหา ต้องมีการแก้ไขอย่างทันทีในระยะเวลาที่รวดเร็วทันเหตุการณ์ ทั้งนี้ศูนย์ดนตรีอาจต้องมีการพัฒนาในเรื่องนี้ให้เป็นระบบที่ดี รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ โดยรับฟังและช่วยแก้ปัญหาอย่างจริงจัง เพื่อที่จะแก้ปัญหาได้ตรงจุด ผู้วิจัยเห็นว่าองค์ประกอบที่เป็นสิ่งที่ ปีเตอร์ และวอเตอร์แมน (Peters & Waterman, 1980, p.1-12) ใช้พิจารณาร่วมกันแล้วกำหนดเป็นสไตล์ของผู้บริหารสถานศึกษามี 3 กลุ่มหลักๆคือ 1) ลักษณะบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น รูปลักษณ์ ความเฉลียวฉลาด บุคลิกภาพ ค่านิยม เป็นต้น 2) พฤติกรรมบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้นำ เช่น เป้าหมายในชีวิต ความคาดหวังในตัวเอง วิธีการบริหารที่ชอบใช้ 3) ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น ทักษะในการสื่อสาร ทักษะในการมีส่วนร่วมในกระบวนการและการประชุม ในการแก้ปัญหา ในการแสดงตัวตนและพฤติกรรมบทบาทหน้าที่

5. ด้านบุคลากรของศูนย์ดนตรี (Staff) ศูนย์ดนตรีมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในหน่วยงานศูนย์ดนตรี บุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขาโดยตรง มีประสบการณ์และความสามารถสูง มีทักษะที่ปฏิบัติงานได้จริงและมีคุณวุฒิตามที่โรงเรียนหรือศูนย์ดนตรีกำหนดไว้ ในส่วนของรูปแบบการจ้างงานของศูนย์ดนตรี มีความหลากหลาย คือ การจ้างที่เป็นครูบรรจุโรงเรียน ครูอัตราจ้างรายปีศูนย์ดนตรี จนถึงการจ้างครูพิเศษรายชั่วโมง แต่ทุกส่วนก็มีการทำงานเป็นทีมที่ประสิทธิภาพ ซึ่งจะสอดคล้องกับความคิดเห็นของ สมาน รังสิโยภฤษณ์ (2551, น.71) ได้ให้ความหมายของการจัดบุคลากรเข้ามาทำงานไว้ว่าการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้ได้คนดี มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน เมื่อคัดเลือกได้บุคลากรมาแล้วก็ให้เค้าดำรงตำแหน่ง อาจดำเนินการได้ 2 ขั้นตอนคือ การบรรจุเพื่อทดลองการปฏิบัติงาน หมายถึง การบรรจุเข้าทำงานตำแหน่งที่คัดเลือกไว้ให้ปฏิบัติหน้าที่ในช่วงเวลาหนึ่งก่อน โดยปกติจะกำหนดเวลา ระยะ 6 เดือน

ถึง 12 เดือน เพื่อจะทดสอบดูว่า เป็นผู้มีความสามารถและประพฤติน่าเชื่อถือกับตำแหน่งหน้าที่หรือไม่ ถ้าไม่เหมาะสมก็อาจจะให้ออกไป ถ้าเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถและประพฤติเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่แล้ว ก็ออกคำสั่งให้ได้รับการบรรจุให้ดำรงตำแหน่งที่แท้จริงต่อไป เป็นการดำเนินการต่อจากการทดลองปฏิบัติงาน เมื่อผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาเห็นว่า บุคลากรได้ทดลองปฏิบัติงานครบกำหนดตามเวลาแล้ว เป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงาน ประพฤติเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่แล้ว ก็ดำเนินการให้เข้ารับการบรรจุ ดำรงตำแหน่งที่แท้จริงต่อไป กระบวนการสรรหาของศูนย์คนตรีมุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาที่ผลิตบุคลากรด้านคนตรี และศูนย์คนตรียังมีหลักเกณฑ์ในการประเมินการทำงานของบุคลากรที่เป็นระบบสอดคล้องกับการติดตามวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและแนวทางปรับปรุงของศูนย์คนตรี แต่ในส่วนของความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ ก็จะมีในเรื่องของความต้องการที่จะเพิ่มบุคลากรเข้ามาทำงานเพื่อช่วยแบ่งเบาภาระงานในบางตำแหน่ง และจะมีในเรื่องของระเบียบวินัย ของบุคลากรบ้างในเรื่อง กฎระเบียบต่างๆของโรงเรียน อีกทั้งงานในเรื่องของเอกสารที่อาจมีการทำงานไม่เรียบร้อยมากนัก บางครั้งปัญหาของบุคลากรนั้นไม่ใช่เรื่องงานหรือความสามารถแต่เป็นเรื่องของการไม่เข้ากับ วัฒนธรรมองค์กร การคัดบุคลากรโดยดูจากความสามารถหรือศักยภาพส่วนบุคคลเพียงอย่างเดียว นั้นจึงไม่พอ บุคลากรมีความสามารถสูง แต่หากอยู่ในองค์กรที่ให้ความสำคัญกับระบบทีมและเน้นในเรื่องของกฎระเบียบ ซึ่งศูนย์คนตรีสังกัดอยู่ในโรงเรียน จึงให้ความสำคัญในเรื่องนี้เป็นพิเศษ

6. ด้านการกำหนดความสามารถและทักษะการทำงานในศูนย์คนตรี (Skill) ศูนย์คนตรีมีการกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งที่เป็นพื้นฐานในการทำงานร่วมกัน โดยบุคลากรต้องมีความรู้เรื่องคนตรีในระดับกลางถึงสูง สามารถทำงานได้หลากหลาย อีกทั้ง ศูนย์คนตรีมีส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะของบุคลากร มีการส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ ศูนย์คนตรียังเปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานของศูนย์คนตรีได้แสดงความสามารถและนำเสนอผลงานหรือกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างเปิดเผย สามารถแลกเปลี่ยนความรู้กันได้ตลอด และตัวบุคลากรเองก็มีความต้องการที่จะพัฒนาในด้านที่ตัวเองสนใจเช่นเดียวกัน จึงทำให้ทั้งศูนย์คนตรีหรือตัวบุคลากรเองมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ปีเตอร์และวอเตอร์แมน (McKinsey's 7-S Framework, 1980, p.178) ได้กล่าวถึง ทักษะในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ และบุคคลต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัดหรือความชำนาญเฉพาะ นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆโดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2

ความสามารถไปควบคู่กันและยังมีการส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ และตัวบุคลากรเองก็มีความต้องการที่จะพัฒนาในด้านที่ตัวเองสนใจเช่นเดียวกัน จึงทำให้ทั้งศูนย์คนตรีหรือตัวบุคลากรเองมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

7. ด้านการทำงานร่วมกันของศูนย์คนตรี (Shared Value) ศูนย์คนตรีมีกระบวนการสร้างความผูกพันแก่บุคลากรอยู่เป็นประจำ โดยมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและมีการจัดสัมมนารายปีให้กับบุคลากรทั้งองค์กร สร้างบุคลากรให้มีค่านิยมในการทำงานอย่างเป็นคุณภาพเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ปีเตอร์และวอเทอร์แมน (McKinsey's 7-S Framework, 1980, p.178) ได้กล่าวถึง ด้านค่านิยม (Shared Value) คือค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้เป็นรากฐานของระบบการบริหารงานอีกทั้ง วิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กรหรือเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ความคิดเห็นของ วิรัชย์ ตันติวิระวิทยา (2537, น.190-193) ที่กล่าวว่าไว้วางค์ประกอบของค่านิยมร่วม ได้แบ่งตามแนวคิดของผู้เกี่ยวข้อง มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ค่านิยมของคน 2) ความเชื่อของคน 3) พฤติกรรมของคนในองค์กร 4) สิ่งที่องค์กรคาดหวัง ให้คนในองค์กรดำเนินการตามและ 5) ปรัชญาขององค์กร อีกแนวคิดหนึ่งกล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานของสมาชิกในองค์กรและศูนย์คนตรียังมีกระบวนการสร้างความผูกพันแก่บุคลากรอยู่เป็นประจำ โดยมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและมีการจัดสัมมนารายปีให้กับบุคลากร

ด้านข้อเสนอแนะอื่นๆ จะเป็นในส่วนของการพัฒนาสิ่งต่างๆในศูนย์คนตรีให้ดีขึ้นไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของระบบให้ทันสมัย การพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ พัฒนานักเรียนในด้านความสามารถ รวมไปถึงการพัฒนามาตรฐานของการเรียนการสอนให้สูงขึ้น เพื่อมุ่งเน้นที่จะพัฒนานักเรียนของศูนย์คนตรีได้อย่างเต็มศักยภาพ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาปฏิบัติ

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อนำไปพัฒนา ปรับปรุง แก้ไขการบริหารจัดการ ศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี ดังนี้

1) ศูนย์ดนตรีต้องมีพัฒนาสิ่งต่างๆอยู่เสมอไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของระบบที่จะต้องพัฒนาให้ทันสมัย รวมไปถึงการพัฒนามาตรฐานของการเรียนการสอนให้สูงขึ้น เพื่อมุ่งเน้นศักยภาพนักเรียนของศูนย์ดนตรีได้มีความสามารถทางด้านดนตรีมากยิ่งขึ้น

2) ศูนย์ดนตรีควรมีการศึกษาและพัฒนาหลักสูตรการสอนดนตรีของศูนย์ดนตรีอย่างจริงจังและเห็นถึงความสำคัญของหลักสูตร ควรมีการปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อประโยชน์แก่ตัวนักเรียนและให้มีมาตรฐานเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของสถาบัน

3) ศูนย์ดนตรีควรมีการพัฒนาทางด้านบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บุคลากรนั้นปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในด้านการพัฒนาบุคลากรนั้น ถือว่าเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างมาก

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

1) การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะการบริหารจัดการศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี ซึ่งจะทำให้ทราบข้อมูลเฉพาะด้านการบริหารเท่านั้น ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาถึงความคิดเห็นหรือความพึงพอใจของผู้เรียนหรือผู้ปกครองที่ใช้บริการของศูนย์ดนตรี เพื่อจะได้นำข้อมูลมาพัฒนา ปรับปรุงแก้ไข ในด้านต่างๆของศูนย์ดนตรีโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรีต่อไป

2) สำหรับโรงเรียนที่สนใจในการจัดตั้งศูนย์ดนตรีของโรงเรียน ได้นำไปศึกษาวิจัยเจาะลึกในส่วนของการบริหารศูนย์ดนตรีในโรงเรียนหรือพัฒนาในส่วนที่ต้องการจะศึกษาให้ลึกซึ้งต่อไป

บรรณานุกรม

- กมล ภูประเสริฐ. (2544). การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- คชสีห์ เจริญสุข. (2557). การบริหารงานของสาขาวิชาดนตรีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาดนตรีการบริหารงานดนตรีมหาวิทยลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- คณะเซนต์คาเบรียล (2559). ทิศทางการจัดการศึกษาในแนวทางม่งฟอร์ต: การจัดการศึกษาแนววมงฟอร์ต ในศตวรรษที่ 21. (พิมพ์ครั้งที่3). กรุงเทพฯ: บริษัท กรีนไลฟ์พรีนติ้งเฮ้าส์ จำกัด
- จารุวรรณ ทองฤทธิ์. (สัมภาษณ์, 15 กรกฎาคม 2562).
- ชมัยกร สุขสมผล. (สัมภาษณ์, 8 กรกฎาคม 2562).
- ชรัตน์ บุญชื่น. (สัมภาษณ์, 11 กรกฎาคม 2562).
- ชลธิชา ทรัพย์รังสี. (สัมภาษณ์, 15 กรกฎาคม 2562).
- ชำนาญ เหล่ารักผล. (สัมภาษณ์, 2 สิงหาคม 2562).
- ณัฐกานต์ ศิริทรานุช. (สัมภาษณ์, 10 กรกฎาคม 2562).
- ณัฐวุฒิ ศศิสกุลรักษ์. (สัมภาษณ์, 15 กรกฎาคม 2562).
- ทองภัก เพชรทอง. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร 7'S กับประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยงตามความคิดเห็นของคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2549). การตลาดโลกาภิวัตน์ = **Make ting Under Globalization**. กรุงเทพฯ: ไทยพัฒนาพานิช.
- . (2530). องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- รัชคม จินดาววัฒน์. (สัมภาษณ์, 22 กรกฎาคม 2562).
- ธิดิ ปัญญาอินทร์. (2550). ระบบการเรียนการสอนของอาจารย์ผู้สอนวิชาทฤษฎีดนตรีตะวันตกในมหาวิทยาลัยราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ดนตรีศึกษา) มหาวิทยาลัยมหิดล.
- บวร เทศารินทร์. (2550). คู่มือเตรียมสอบพนักงานราชการ. ค้นเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2560.
- จาก http://www.sobkroo.com/img_news/file/A107969488.pdf.

- ประชา ดันเสนีย์. (2553). 7' S Model 23 พ.ย. 2009 ... 7. ลีลาการบริหาร (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร. ค้นเมื่อวันที่ 9 กันยายน 2560. จาก <http://www.drpracha.com/index.php?topic=1085.0>
- พรชัย ภาพันธ์. (2548). ผู้นำทางวิชาการ-การบริหารเชิงกลยุทธ์ปฏิบัติการเชิงรุก. วารสารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ปีที่ 25 ปีงบประมาณ 2548. ค้นเมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2559. จาก. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.gotoknow.org/blog/phapun/347834>
- พรหมเพชร เกตดี. (2560). กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ. ค้นเมื่อวันที่ 6 สิงหาคม 2560. จาก. <https://www.gotoknow.org/posts/219291>
- ไพศาล ดันคุ้ม. (2545). 7-S MODEL. อ่างทอง: สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอ่างทอง.
- มนญา กัปวัฒนารสุข. (2550). การศึกษาแนวทางการประยุกต์รูปแบบการบริหารจัดการตามแนวคิดของ แมคคินนีย์ (McKinney's) ในสถานศึกษาปฐมวัยเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ :ธรรมสาร
- รุจิร ภูสารและจันทรานี สวงสนาม. (2545). การบริหารงานและการจัดการ. กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยด์.
- โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี. (2559). นโยบายการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี. ค้นเมื่อวันที่ 15 มกราคม 2560. จาก. <http://act.ac.th/document/documents-2561/structure2018.pdf>.
- (2560). นโยบายการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี. ค้นเมื่อวันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2560. จาก http://act.ac.th/document/document-2559/policy_2559.pdf.
- (2560). แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี พ.ศ. 2560 – 2564. กรุงเทพฯ: โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี.
- วงศ์พัฒนา ศรีประเสริฐ. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- วรรณวดี ชัยชาญกุล. (2552). การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- วิทยา ดำนธารงกุล. (2549, มกราคม – มีนาคม). 7 วิธีเพื่อการบริหารลูกค้าที่เป็นเลิศ วารสารบริหารธุรกิจ, 29 (109).
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2550). หลักการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: วิจิตรหัตถกร.
- วิรัช ตันติวิระวิทยา. (2537). ดันดันหาความเป็นเลิศ: ประสบการณ์จากบริษัทอเมริกันชั้นนำของโลก. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

- ศรุดา ปัญญานิมิต. (สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2562).
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2545). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: บริษัทธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศิริ กังวลทรัพย์. (สัมภาษณ์, 23 กรกฎาคม 2562).
- (สัมภาษณ์, 28 ตุลาคม 2562).
- ศิริกาญจน์ โพธิ์เขียว. (2555). **การพัฒนากระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับ
สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จ
เจ้าพระยา.
- ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์. (2549). **องค์กรและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: เทคนิค 19.
- สมคิด บางโม. (2541). **องค์กรและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.
- (2549). **องค์กรและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่3). กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.
- (2550). **องค์กรและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่4). กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.
- สมใจ ลักษณะ. (2553). **การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ
สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- สวิง สุวรรณ. (2540). **พฤติกรรมองค์กร**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช
ส่งเสริมอุตสาหกรรม.
- สันติ ศรีเครือแก้ว. (2557). **การศึกษาการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมของศูนย์ดนตรี กีฬาและ
ฟิตเนส โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท คณะวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้าน
การจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- (สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2562).
- (สัมภาษณ์, 24 ตุลาคม 2562).
- สุกรี เจริญสุข. (2552). **การจัดทำ ยุทธศาสตร์และการ พัฒนาดนตรีเพื่อความเป็นเลิศ**. นครปฐม:
วิทยาลัยดุริยางคศิลป์มหาวิทยาลัยมหิดล
- สุธิชา ชิตกุล. (2550). **ความคิดเชิงระบบกับการพัฒนาองค์กร : ศึกษากรณีบริษัท กสท
โทรคมนาคม จำกัด มหาชน**. ภาคนี้พนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรวิทยา
ศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร) คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒน บริหารศาสตร์.
- เสนาะ ดิยาว. (2543). **หลักการบริหาร: การวางแผน**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- (2544). **หลักการบริหาร**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ.
- เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์. (2561). **การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง**.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์.

- อำนาจ ชีระวนิช. (2549). **การวิจัยและพัฒนาขบวนการสหกรณ์ในพื้นที่จังหวัดชลบุรี**. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อุทัย เลาหวิเชียร. (2540). **รัฐประศาสนศาสตร์: ลักษณะวิชาและมิติต่างๆ**. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เอกราช แก้วเขียว. (สัมภาษณ์, 11 กรกฎาคม 2562).
- Hammond, et al. (1967). **Good School for Young Children**. New York: McMillan Publishing.
- Hellriegel, Don, Jackson, Susan E., & Slocum, John W. (2004). **Management A Competency-Based Approach**. Ohio: Thomson South-Western.
- Maslow, A. H. (1998). **Motivation and personality**. New York: Harper & Row.
- Max, W. (1947). **The Theory of Social and Economic Organizations. Translated by A.M. Handerson & T. Parsons**. New York: Free Press.
- Peters, J.T. & Waterman H. R. (1980). **In Search of Excellence: Lessons from America's**. New York: John Willey.
- Steiner, E. (1988). **Methodology of theory construction**. Sydney: Educology Research Associates.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ
- รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. ดร.ณัฐศรีณย์ ทฤษฎีกุณ อาจารย์ประจำภาควิชาดนตรีตะวันตก
วิทยาลัยการดนตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
2. ดร.วรินทร์ สีเสียดงาม อาจารย์ประจำภาควิชาดนตรีตะวันตก
วิทยาลัยการดนตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
3. ครูรื่นจิต ใจมั่น หัวหน้าสำนักผู้อำนวยการ โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

กลุ่มผู้บริหารศูนย์ดนตรีโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

1. ภราดา ดร.ชำนาญ เหล่ารักผล ผู้อำนวยการ โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี
เป็นผู้ดำเนินการ โรงเรียนและผู้ก่อตั้งศูนย์ดนตรีของ
โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี (พ.ศ.2550 - 2556)
และผู้อำนวยการ โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี
(พ.ศ. 2562 – ปัจจุบัน)
2. มาสเตอร์สันติ ศรีเครือแก้ว ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจกรรม
3. มาสเตอร์ศิริ กังวลทรัพย์ หัวหน้าศูนย์ดนตรี

กลุ่มผู้ที่ทำหน้าที่ในการสอนและสนับสนุนในกลุ่มของผู้บริหารโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

1. มิสชลธิชา ทรัพย์รังสี หัวหน้าครูผู้สอนกลุ่มดนตรีไทย
2. มาสเตอร์รัชคม จินดาวัฒน์ หัวหน้าครูผู้สอนกลุ่มวิชากลอง
3. มิสจรรุวรรณ ทองฤทธิ์ หัวหน้าครูผู้สอนกลุ่มวิชาขบร้อง
4. มาสเตอร์เอกราช แก้วเขียว หัวหน้าครูผู้สอนกลุ่มวิชากีตาร์
5. มิสศรดา ปัญญาณิมิต ครูธุรการ-การเงินศูนย์ดนตรี
6. มาสเตอร์ชรัตน์ บุญชื่น ครูผู้ดูแลการเรียนการสอนศูนย์ดนตรี
7. มิสณัฐกานต์ ศิรินทรานุช เจ้าหน้าที่ศูนย์ดนตรีและประชาสัมพันธ์
8. มิสชมัภร สุขสมผล เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานฝ่ายกิจกรรม
9. มาสเตอร์ณัฐวุฒิ ศศิสกุลรักษ์ ครูพิเศษที่ทำงานตั้งแต่ก่อตั้งศูนย์ดนตรี

ภาคผนวก ข
หนังสือราชการ



ที่ อว ๐๖๔๓.๑๔/๓๗๗

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๒๗ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน อาจารย์วรินทร์ สีเสียด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายธนาวัฒน์ กันส้าย นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
ดนตรีตะวันตก มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศึกษาการบริหารจัดการ
ศูนย์ดนตรีของ โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี” โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- | | |
|----------------------------------|---------------|
| ๑. ดร.อนุรักษ์ บุญแจ | ประธานกรรมการ |
| ๒. ดร.พณัง ปานช่วย | กรรมการ |
| ๓. ดร.รุ่งเกียรติ สิริวงษ์สุวรรณ | กรรมการ |

ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)
ของเครื่องมือ เพื่อให้ได้เครื่องมือที่สมบูรณ์ที่สุด ทางบัณฑิตศึกษาได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ
มีความรู้ความสามารถทางด้านการทำวิจัยเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ
ความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาดังกล่าวจะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประไพ ศรีดามา)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๒๔๔๓-๗๐๐๐ ต่อ ๑๘๑๑, ๑๘๑๔



ที่ อว ๐๖๔๓.๑๔/๔๐๐

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๒๕ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ดร.ณัฐศรีณย์ ทฤษฎีคุณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายชนาณัติ กั้นสัย นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
ดนตรีตะวันตก มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศึกษาการบริหารจัดการ
ศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี” โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

๑. ดร.อนุรักษ์ บุญแจ	ประธานกรรมการ
๒. ดร.พณัง ปานช่วย	กรรมการ
๓. ดร.รุ่งเกียรติ สิริวงษ์สุวรรณ	กรรมการ

ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)
ของเครื่องมือ เพื่อให้ได้เครื่องมือที่สมบูรณ์ที่สุด ทางบัณฑิตศึกษาได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ
มีความรู้ความสามารถทางด้านการทำวิจัยเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ
ความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาดังกล่าวเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประไพ ศรีดามา)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๒๔๓๓-๓๐๐๐ ต่อ ๑๘๑๑, ๑๘๑๔



ที่ อว ๐๖๔๓.๑๔/๓๗๗

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๒๗ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ครูรื่นจิต ใจมั่น

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายธนาณัติ กันสัย นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
ดนตรีตะวันตก มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศึกษาการบริหารจัดการ
ศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี” โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- | | |
|----------------------------------|---------------|
| ๑. ดร.อนุรักษ์ บุญแจ | ประธานกรรมการ |
| ๒. ดร.พณัง ปานช่วย | กรรมการ |
| ๓. ดร.รุ่งเกียรติ สิริวงษ์สุวรรณ | กรรมการ |

ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)
ของเครื่องมือ เพื่อให้ได้เครื่องมือที่สมบูรณ์ที่สุด ทางบัณฑิตศึกษาได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ
มีความรู้ความสามารถทางด้านการทำวิจัยเป็นอย่างดี จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ
ความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาคด้วยจะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประไพ ศรีดามา)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๒๔๓๓-๓๐๐๐ ต่อ ๑๘๑๑, ๑๘๑๔



ที่ อว ๐๖๔๓.๑๔/๕๐๑

หนังสือเข้าเลขที่ ๐๗๑๐/๒๕๖๑
วันที่ ๒ เดือน ก.ค. พ.ศ. ๖๒
เวลา ๑๔.๕๗ ผู้รับ รุจโรจนา

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๒๗ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

เนื่องด้วย นายชนาฉัตร ก้นสัย นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
ดนตรีตะวันตก มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศึกษาการบริหารจัดการ
ศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี” โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- | | |
|----------------------------------|---------------|
| ๑. ดร.อนุรักษ์ บุญแจ่ม | ประธานกรรมการ |
| ๒. ดร.พณัง ปานช่วย | กรรมการ |
| ๓. ดร.รุ่งเกียรติ สิริวงษ์สุวรรณ | กรรมการ |

การทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาที่ทำการวิจัยจำเป็นต้องเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ดังนั้น
จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลไปประกอบการวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประไพ ศรีดามา)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๒๔๓๓-๓๐๐๐ ต่อ ๑๘๑๑, ๑๘๑๔



ที่ อว ๐๖๔๓.๑๔/๔๖๓

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี

เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๒๗ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน หัวหน้าฝ่ายกิจกรรม โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

เนื่องด้วย นายธนาณัติ กันสัย นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
ดนตรีตะวันตก มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศึกษาการบริหารจัดการ
ศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี” โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- | | |
|----------------------------------|---------------|
| ๑. ดร.อนุรักษ์ บุญแจะ | ประธานกรรมการ |
| ๒. ดร.พนัง ปานช่วย | กรรมการ |
| ๓. ดร.รุ่งเกียรติ สิริวงษ์สุวรรณ | กรรมการ |

การทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาที่ทำการวิจัยจำเป็นต้องเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ดังนั้น
จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลไปประกอบการวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประไพ ศรีดามา)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๑๘๑๑, ๑๘๑๔



ที่ อว ๐๖๔๓.๑๔/๕๐๒

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
๑๐๖๑ ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๒๙ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน หัวหน้าศูนย์คณตรี โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

เนื่องด้วย นายชนาฉติ ก้นสัย นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
คณตรีตะวันตก มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศึกษาการบริหารจัดการ
ศูนย์คณตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี” โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- | | |
|----------------------------------|---------------|
| ๑. ดร.อนุรักษ์ บุญแจะ | ประธานกรรมการ |
| ๒. ดร.พนัง ปานช่วย | กรรมการ |
| ๓. ดร.รุ่งเกียรติ สิริวงษ์สุวรรณ | กรรมการ |

การทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาที่ทำการวิจัยจำเป็นต้องเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ดังนั้น
จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลไปประกอบการวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณา และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประไพ ศรีดามา)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๒๔๗๓-๗๐๐๐ ต่อ ๑๘๑๑, ๑๘๑๔

ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ประเด็นคำถาม

**แบบสัมภาษณ์งานวิจัยเรื่อง: ศึกษาการบริหารจัดการศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญ
ธนบุรี**

ชุดที่ 1 สัมภาษณ์ กลุ่มผู้บริหารงาน

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

วันเดือนปีที่สัมภาษณ์.....เวลา.....น.

สถานที่ให้การสัมภาษณ์.....

**ตอนที่ 2 ประเด็นแนวคำถามการสัมภาษณ์เกี่ยวกับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร
จัดการศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี โดยใช้เกณฑ์กระบวนการบริหารงาน 7S's แมคคิน
ซี (McKinsey) เป็นเครื่องมือในแนวคำถาม**

2.1 ด้านกลยุทธ์ (Strategy): การวางแผนกิจกรรมภายในศูนย์ดนตรี

2.1.1 ท่านคิดว่าหน่วยงานของศูนย์ดนตรี มีการวางแผนในเรื่องของเป้าหมาย
อย่างไรบ้าง

2.1.2 ศูนย์ดนตรีมีการติดตาม วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและแนวทางปรับปรุง ผล
การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ อย่างไรบ้าง

2.2 ด้านโครงสร้าง (Structure): ลักษณะโครงสร้างของศูนย์ดนตรี

2.2.1 โครงสร้างหรือรูปแบบในการทำงานของศูนย์ดนตรีเป็นอย่างไรบ้าง (ซึ่ง
อาจจะหมายถึงแผนภูมิโครงสร้าง)

2.2.2 ขอบเขตภาระงานหรือบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในหน่วยงานของศูนย์
ดนตรีในแต่ละตำแหน่ง เป็นอย่างไรบ้าง

2.3 ด้านระบบ (System): เป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานของศูนย์ดนตรี

2.3.1 ท่านมีการจัดการในเรื่องของการบริหารงบประมาณรายรับรายจ่ายของศูนย์
ดนตรีอย่างไรบ้าง

2.3.2 ท่านมีวิธีการหรือหลักการใดในการกำหนดค่าเล่าเรียนกับนักเรียนที่เรียนกับ
ศูนย์ดนตรี

2.3.3 ท่านมีการจัดระบบการเรียนการสอนของศูนย์คนตรีอย่างไรบ้าง / ด้านพัสดุ ครุภัณฑ์และสถานที่ในการเรียนการสอน / ด้านระบบสารสนเทศหรือการประชาสัมพันธ์ และด้านระบบติดตามและประเมินผล

2.4 สไตล์ (Style): สไตล์ในการทำงานของศูนย์คนตรี

2.4.1 ท่านมีวิธีการสื่อสารและการสร้างความผูกพันกับบุคลากรในองค์กร ผู้ปกครองและนักเรียนโดยมีวิธีการใดบ้าง

2.4.3 ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานศูนย์คนตรี ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานร่วมกันอย่างไรบ้าง

2.5 ด้านบุคลากร (Staff): การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในศูนย์คนตรี

2.5.1 ท่านมีวิธีการในการคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานในศูนย์คนตรีอย่างไร

- ด้านครูผู้สอน

- ด้านเจ้าหน้าที่

2.5.2 ท่านมีหลักเกณฑ์การประเมินการทำงานของบุคลากรในศูนย์คนตรี อย่างไร

2.6 ด้านทักษะ (Skill): มีการพิจารณาถึงทักษะหรือความเชี่ยวชาญของบุคลากรศูนย์คนตรี

2.6.1 ท่านมีการกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งของศูนย์คนตรีในความคิดของท่าน ควรจะเป็นอย่างไร

2.6.2 ท่านมีวิธีในการส่งเสริมเพื่อพัฒนาศักยภาพทักษะของแต่ละบุคคลในศูนย์คนตรีอย่างไร

2.7 ด้านค่านิยม (Shared Value): ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันหรือการทำงานร่วมกัน

2.7.1 ท่านมีกระบวนการสร้างความผูกพันแก่บุคลากรของศูนย์คนตรี อย่างไรบ้าง

2.7.2 ท่านมีแนวคิดในการพัฒนาศูนย์คนตรีให้มีความยั่งยืนต่อไปในอนาคตอย่างไรบ้าง

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ ในด้านแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการศูนย์คนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

.....

.....

.....

.....

ประเด็นคำถาม

แบบสัมภาษณ์งานวิจัยเรื่อง: ศึกษาการบริหารจัดการศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญ ธนบุรี

ชุดที่ 2 สัมภาษณ์ บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในศูนย์ดนตรี

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....อายุงาน.....ปี

วันเดือนปีที่สัมภาษณ์.....เวลา.....น.

สถานที่ให้การสัมภาษณ์.....

ตอนที่ 2 ประเด็นแนวคำถามการสัมภาษณ์เกี่ยวกับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี โดยใช้เกณฑ์กระบวนการบริหารงาน 7S's แมคคินซี (McKinsey) เป็นเครื่องมือในแนวคำถาม

2.1 ด้านระบบ (System): เป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานของศูนย์ดนตรี

2.1.1 หน้าที่รับผิดชอบของท่าน(ขอบเขตภาระงาน) เป็นอย่างไร

2.1.2 ท่านมีการบริหารจัดการในเรื่องของวัสดุพัสดุครุภัณฑ์ อุปกรณ์ต่างๆ หรือสื่อการเรียนการสอนที่ท่านรับผิดชอบ อย่างไรบ้าง

2.1.3 ท่านได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆในงานของท่าน ที่ท่านรับผิดชอบหรือไม่ อย่างไร

2.2 สไตล์ (Style): สไตล์ในการทำงานของบุคลากรในศูนย์ดนตรี

- ท่านพบปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้าง ที่เกิดขึ้นจากการทำงานในศูนย์ดนตรีและมีแนวทางในการแก้ปัญหานั้นอย่างไร

2.3 ด้านบุคลากร (Staff): การคัดเลือกบุคลากรที่มาทำงานในหน่วยงานศูนย์ดนตรี

- ท่านคิดว่าหน่วยงานของศูนย์ดนตรีมีการคัดเลือกบุคลากรเป็นอย่างไรบ้าง และสามารถแบ่งเบาภาระงานของท่านในด้านใดบ้าง

2.4 ด้านทักษะ (Skill): มีการพิจารณาถึงทักษะหรือความเชี่ยวชาญของบุคลากรศูนย์ดนตรี

2.4.1 ท่านมีการพัฒนาทักษะให้กับตัวท่านเองอย่างไรบ้าง และนอกเหนือจากหน้าที่หลัก ท่านต้องการที่จะพัฒนาในเรื่องใดบ้าง เพราะเหตุใด

2.4.2 ท่านคิดว่าศูนย์ดนตรีหรือโรงเรียนมีการตอบสนองต่อความต้องการในการจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาในสิ่งที่ท่านต้องการอย่างไรบ้าง

2.5 ด้านค่านิยม (Shared Value): ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันหรือการทำงานร่วมกัน

2.5.1 ท่านมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่นในหน่วยงานศูนย์ดนตรีอย่างไรบ้าง มากน้อยเพียงใด

2.5.2 ในหน่วยงานของท่านมีกิจกรรมใดที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันบ้าง

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ ในด้านแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ง
แบบตอบรับการเผยแพร่บทความวิจัย



มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University T. (66) 2997 2200-30
 เมืองเอก น.พหลโยธิน Muang-Ake, Paholyothin Rd. F. (66) 2791 5757
 จ.ปทุมธานี 12000 Pathumthani 12000, Thailand E. info@rsu.ac.th

ที่ RMJ 2563/89

18 กุมภาพันธ์ 2563

เรื่อง ตอบรับบทความวิจัยเพื่อตีพิมพ์ในวารสารดนตรี

เรียน คุณชนานันต์ กันสย

ตามที่ท่านได้ส่งบทความวิจัย เรื่อง “การศึกษาการบริหารจัดการศูนย์ดนตรีของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี A Study of Music Center Management in Assumption College Thonburi” มายังวารสารดนตรีรังสิต กองบรรณาธิการฯ ขอแจ้งให้ท่านทราบว่าบทความของท่านได้ “ผ่าน” การพิจารณาเพื่อตีพิมพ์ในวารสารดนตรีรังสิต

กองบรรณาธิการฯ มีความยินดีเป็นอย่างยิ่งที่ท่านได้ส่งบทความวิจัยดังกล่าวมายังวารสารดนตรีรังสิต แต่ด้วยผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านได้ส่งบทความมาเพื่อให้พิจารณาตีพิมพ์เผยแพร่มีเป็นจำนวนมาก ดังนั้นกองบรรณาธิการฯ จึงขอแจ้งให้ท่านทราบว่า บทความของท่านจะถูกตีพิมพ์ฉบับ ปีที่ 16 เล่มที่ 1 (มกราคม – มิถุนายน 2564)

กองบรรณาธิการฯ ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ และหวังว่าท่านจะส่งบทความมายังวารสารดนตรีรังสิตเพื่อเผยแพร่ในฉบับต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอขอบคุณมา ณ ที่นี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิบูลย์ ตระกูลชยัน)

บรรณาธิการบริหาร วารสารดนตรีรังสิต

กองบรรณาธิการวารสารดนตรีรังสิต

โทรศัพท์ 0-2791-6266

โทรสาร 0-2791-6263

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – นามสกุล	นายชนานต์ กั้นสัย
วัน เดือน ปีเกิด	11 มกราคม 2529
สถานที่เกิด	จังหวัดลำปาง
ที่อยู่	11/2 หมู่ 3 ตำบลพระบาท อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2547	โรงเรียนอัสสัมชัญลำปาง
พ.ศ. 2551	ศิลปกรรมศาสตร์บัณฑิต (ศศ.บ.) สาขาคณิตศาสตร์ตะวันตก มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
พ.ศ. 2553	ประกาศนียบัตรบัณฑิต (วิชาชีพครู) มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2551 - 2554	ครูผู้สอนวงโยชวาทิต โรงเรียนเซนต์หลุยส์ระยอง
พ.ศ. 2555 – ปัจจุบัน	ครูผู้สอนวิชาคณิต โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ดูแลระบบการเรียนการสอนคอร์สในเวลาของศูนย์ดนตรี โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี