

# การพัฒนาองค์การ

## สำนักพัฒนาเทคนิคศึกษา สจพ.

รศ.ดร. สบสันต์ อุตกฤษฎ์

ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาเทคนิคศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

### Managerial Grid ที่ได้คิดเป็นนโยบาย

#### Staff ทั้งหญิง-ชาย งานและคนบนของมุ่ม

-----

-----

ข้อความที่ตัดตอนมาแสดงข้างต้นนี้ เป็นส่วนหนึ่งของคำกลอนที่ไม่มีรูปแบบ ซึ่งผู้เขียนได้เขียนขึ้นในระหว่างการสัมมนา Orientation สำหรับบุคลากรของสำนักพัฒนาเทคนิคศึกษาในโอกาสที่ผู้เขียนเริ่มเข้ารับหน้าที่ผู้อำนวยการของหน่วยงานนี้ ในช่วงแรกเมื่อเดือนสิงหาคม 2532 ซึ่งในโอกาสแรกๆ นั้นก็ได้อธิบายความหมายของ Managerial Grid ซึ่งได้กำหนดเป็นนโยบายหลักของสำนักให้กับเพื่อนร่วมงานทราบไปแล้วครั้งหนึ่ง ดังนั้นในโอกาสที่ผู้เขียนได้ดำรงตำแหน่งมาแล้วกว่า 3 ปี จึงใคร่ขอเล่าเรื่องราวเกี่ยวกับ Model นี้มาเล่าสู่กันฟังสำหรับสมาชิกใหม่ที่ได้มาเข้าร่วมงาน ณ สำนักพัฒนาเทคนิคศึกษาในภายหลัง และขณะเดียวกันก็เป็นการทบทวนให้กับสมาชิกเก่าที่ได้ร่วมงานกันมาแต่ต้นรวมทั้งหมดสรุปว่าในช่วงที่ผ่านมานั้น พวกเราทุกคนได้ร่วมกันดำเนินงานของสำนักให้เป็นไปตามนโยบายนี้อย่างไร

จากหลักการของการพัฒนาองค์การ (Organizational Development : OD) ซึ่ง Davis เขียนไว้ในหนังสือ Human Behavior at Work Organizational Behavior (1982) ได้กล่าวหาว่า Program ของการพัฒนาองค์การ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันเป็นอย่างดีว่าสามารถนำมาประยุกต์ใช้อย่างได้ผลดียิ่งเป็นที่น่าพอใจมี 3 Model คือ Managerial Grid, System 1 through 4, และ 3-D management ผู้เขียนมีความประทับใจใน Program ของ Managerial Grid ดังนั้นจึงได้นำมาประยุกต์ใช้เป็นนโยบายหลักของการบริหารงานของสำนักพัฒนาเทคนิคศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับคณะทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนกับนโยบายหลักของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือมาโดยตลอด

Blake and Mouton ได้พัฒนา Program ของ Managerial Grid และเขียนในหนังสือ The New Managerial Grid ในปี 1978 ซึ่งแบ่งเป็น 6 ระดับ ในระดับแรกนี้ได้แสดงกรอบความคิด ดังแสดงในแผนภูมิซึ่งได้เน้นปรัชญา หลักการ และการจัดการในสอง Dimensions กล่าวคือ การ Concern ถึงผลผลิตหรือผลงาน (Concern for Production) ซึ่งจัดอยู่ตามแนวแกนนอนและการ Concern ถึงบุคลากรที่มีส่วนร่วม (Concern for People) ตามแนวแกนตั้ง ซึ่งทั้งแกนนอนและแกนตั้งนี้ได้แบ่งระดับ (degrees) ของการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องออกเป็น 9 ระดับ เริ่มจากระดับต่ำสุดคือ ระดับที่ 1 ถึงระดับสูงสุด คือ ระดับที่ 9

ในระดับที่เรียกว่า 1,9 จะเน้นในด้านบุคลากรในระดับสูงสุด แต่จะเน้นผลผลิตหรือผลงานในระดับต่ำสุด ซึ่งอาจเรียกการบริหารงานในลักษณะนี้ว่า Country-club management แต่ในทางตรงข้ามในระดับที่เรียกว่า 9,1 นั้นจะเน้นในด้านผลผลิตหรือผลงานสูงสุดแต่เน้นในด้านบุคลากรต่ำสุด ซึ่งการบริหารงานในลักษณะนี้อาจถูกเรียกว่า Authority Obidience ดังนั้นรูปแบบที่มีความเหมาะสมและถ่วงดุลยภาพระหว่างทั้งสอง Dimensions ก็คือระดับ 5,5 ที่เรียกว่า Organization Man Management ไปจนถึงระดับซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดในการบริหารงานองค์กรใดๆ นั่นก็คือในระดับ 9,9 หรือที่เรียกว่า Team Management ส่วนการบริหารที่ไม่น่าพึงปรารถนา ก็คือ ระดับ 1,1 หรือที่เรียกว่า Impoverished Management ดังแผนภูมิ

จาก Model Managerial Grid ของ Blake and Mouton ที่ครอบคลุมบูรณาตามโปรแกรมจะประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ 2 ส่วน ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

**ส่วนแรก** : การพัฒนาการบริหารภายในองค์กร (Management development within an organization)

ขั้นตอนที่ 1 : การดำเนินงานตาม Managerial Grid

ขั้นตอนที่ 2 : การพัฒนาทีมงาน (Team Development)

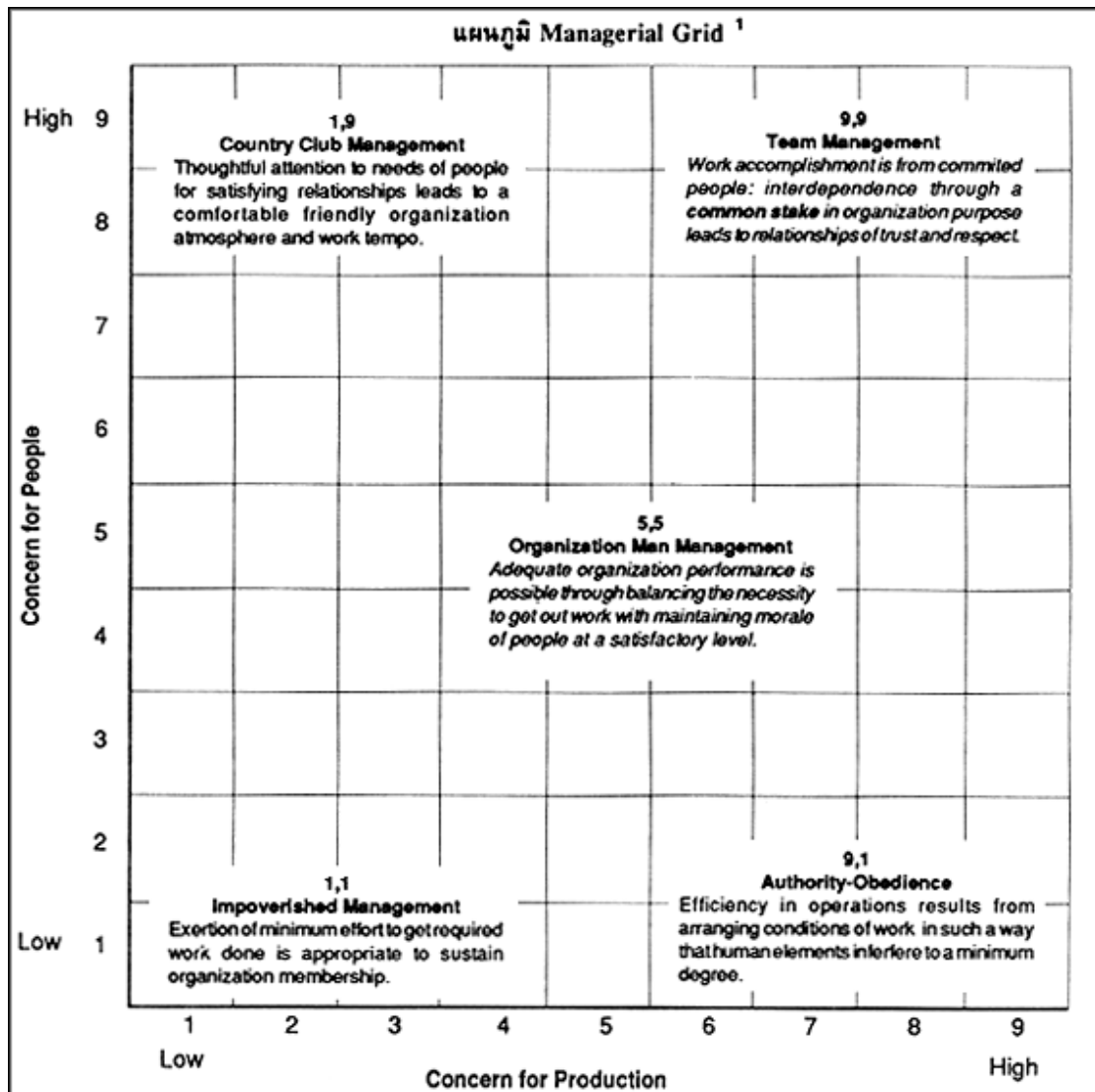
**ส่วนที่สอง** : การพัฒนาองค์กร (Organization Development)

ขั้นตอนที่ 3 : การประสานระหว่างทีมงานทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง (Horizontal and Vertical Intergroup linking)

ขั้นตอนที่ 4 : การกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงพัฒนาองค์กร (Setting Organizational improvement goals)

ขั้นตอนที่ 5 : การนำเป้าหมายที่ได้กำหนดตามขั้นตอนที่ 4 ไปปฏิบัติ (Implementing planned change by attaining established goals)

ขั้นตอนที่ 6 : การประเมินโปรแกรมเพื่อทราบความมีเสถียรภาพ (Evaluation of the program)



จากการบริหารงานและการดำเนินงานของสำนักที่ผ่านมานั้น จะเป็นการประสมประสาน ตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงขั้นตอนที่ 6 แต่อย่างไรก็ตามส่วนใหญ่จะเน้นอยู่ที่ขั้นตอนแรก และค่อยๆ ขยายไปยังขั้นตอนอื่นๆ ตามวาระและสถานการณ์ต่างๆ ตามที่โอกาสอำนวย

Super Goal หรือเป้าหมายสูงสุด ซึ่งถือเป็นนโยบายสำคัญของสำนักก็คือ การบริหารงานให้ได้ในระดับ 9,9 หรือที่เรียกว่า Team Management ซึ่งที่จริงแล้วก็เป็นเรื่องของ “งานและคนบนขวามุม” ในคำกลอนที่ไม่มีรูปแบบดังที่ได้ตัดตอนมาแสดงให้ทราบตั้งแต่ต้นแล้ว การบริหารงานให้ได้ในระดับ 9,9 ดังกล่าวนั้น ผู้เขียนใคร่ขอเน้นโดยยกคำอธิบายเป็นภาษาอังกฤษที่ Blake and Mouton ได้เขียนอธิบายไว้ใน Model ของเขา คือ

<sup>1</sup> Robert R. Blake and Jane Srygley Mouton, *The New Managerial Grid*, Gulf Publishing Company, Houston, 1978, p.11

“Work accomplishment is from committed people : Interdependence through a common stake in organization purpose leads to relationships of trust and respect.”

ในส่วนที่เป็นการเน้นหรือ Concern เพื่อเพิ่มผลผลิตหรือผลงาน ซึ่งจัดอยู่ตามแนวแกนบนนั้น อาจกล่าวได้ว่างานของฝ่ายและแผนกต่างๆ ของสำนักทั้งในรูปของงานประจำ **งานพัฒนาและงานพิเศษ** ได้พัฒนาขึ้นมาจนถึงระดับหนึ่ง ซึ่งถึงแม้ว่าอาจจะยังไม่อยู่ในกลุ่มที่จัดว่าอยู่ในระดับสูงสุด 9,9 ตาม Model ดังกล่าวแล้ว แต่ก็นับว่าได้บรรลุผลอยู่ในระดับสูงพอสมควรทั้งนี้โดยดูจากดัชนีชี้วัด (indicators) บางประการ อาทิเช่น จำนวนผลงานหรือผลผลิตที่บุคลากรของสำนักจากทุกๆ ฝ่าย ทุกแผนกได้ร่วมกันดำเนินงานมาทั้งส่วนที่เป็นการดำเนินงานตามแผนที่ได้ร่วมกันวางแผนไว้ล่วงหน้า การดำเนินงานที่รับมาอย่างกะทันหัน ซึ่งการดำเนินงานตามความต้องการของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งจากหน่วยงานภายในประเทศและหน่วยงานจากต่างประเทศเป็นการเร่งด่วนเฉพาะ (ซึ่งจำนวนหน่วยงานจากต่างประเทศที่ติดต่อเข้ามานี้มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ) รวมตลอดถึงการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายโดยตรงจากทางสถาบัน ผลงานหรือผลผลิตดังกล่าว เช่น การออกแบบพัฒนาสื่อการเรียนการสอนประเภท IMP<sup>1</sup> แล TAU<sup>2</sup> ทั้งภาคภาษาไทยและภาษาอังกฤษ การผลิตสื่อการสอนและสื่อโสตทัศนหลายประเภท เพื่อเผยแพร่ไปยังหน่วยงานต่างๆ ตามที่ได้รับการติดต่อ การพัฒนา-ปรับปรุงหลักสูตรต่างๆ ที่ได้รับการมอบหมายการวิจัยทั้งในส่วนที่เป็นไปตามความต้องการเพื่อทราบผลสำหรับการดำเนินงานของสำนักเอง รวมทั้งส่วนที่เป็นไปตามความต้องการที่ได้รับการติดต่อและได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติและหน่วยงานอื่น ตลอดจนส่วนที่ร่วมดำเนินการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศคือ สถาบัน IT & B<sup>3</sup>, มหาวิทยาลัย Bremen การพัฒนาและวิเคราะห์ข้อสอบ การจัดฝึกอบรมสัมมนา ฐานในหัวข้อต่างๆ ให้กับบุคลากรจากหน่วยงานอื่นทั้งภายในประเทศและจากต่างประเทศและเครือข่ายอื่น ทั้งนี้จากเอกสารสิ่งพิมพ์ตลอดจนแคตตาล็อกสื่อการเรียนการสอน และโปรแกรมการฝึกอบรมที่ทางสำนักได้จัดทำเผยแพร่ทั้งฉบับภาษาไทยและฉบับภาษาอังกฤษ ทำให้มีผู้สนใจติดต่อขอรับการเผยแพร่สื่อการสอนที่ทางสำนักได้ออกแบบและพัฒนาขึ้น และติดต่อขอให้สำนักจัดการฝึกอบรม สัมมนาทั้งนี้ส่วนที่เป็นภาษาไทยและในส่วนที่จัดเป็นภาษาอังกฤษให้กับบุคลากร จากต่างชาติ อาทิเช่น สาธารณรัฐประชาชนจีน ปากีสถาน ศรีลังกา ฟิลิปปินส์ อินเดีย เวียดนาม ภูฏาน และแม้แต่กระทั่งประเทศตองก้า (Tonga) ซึ่งเป็นประเทศเล็ก ตั้งอยู่ในหมู่เกาะใน South Pacific

---

<sup>1</sup>IMP : Instructional Material Package

<sup>2</sup>TAU : Teaching Aid Unit

<sup>3</sup>IT & B : Institut Technik & bildung

ในส่วนที่ดำเนินการให้กับสถาบันโดยตรง เช่น การจัดฝึกอบรม สัมมนา ดูงาน ให้กับ อาจารย์ ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ ตลอดจนงานบริการด้านจัดทำเอกสารของสถาบันนั้น สำนักได้รับมอบหมายให้ดำเนินการจัดให้เป็นประจำดังที่ทราบกันอยู่แล้ว ทั้งนี้รวมทั้งการจัด **สัมมนาฝึกอบรมเป็นภาษาอังกฤษ** โดยวิทยากรผู้เชี่ยวชาญระยะสั้นของโครงการพัฒนา สื่อการเรียนการสอนไทย-เยอรมัน (Thai-German Teaching Aid Centre : TGTAC) ให้กับ บุคลากรของสถาบัน

นอกจากนี้แล้ว ดัชนีชี้วัดอีกอย่างหนึ่งก็คือบุคลากรของสำนักที่ได้รับเชิญให้ไปทำ **หน้าที่สอน** ในวิชาต่างๆ ทั้งในหน่วยงานระดับคณะภายในสถาบัน และสถานศึกษาภายนอก สถาบัน **ได้รับเชิญให้เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์** ให้แก่นิสิตนักศึกษาในระดับปริญญาโททั้งภายในและภายนอกสถาบัน รวมทั้ง**ได้รับเชิญให้ไปทำหน้าที่สอนและวิจัย** ตลอดจนเป็น **วิทยากร** ในการบรรยายการสัมมนาและ**ร่วมเป็นกรรมการวิชาการ** ให้กับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภายในและต่างประเทศเป็นครั้งคราว

เท่าที่ได้กล่าวมานี้ ล้วนเป็นดัชนีชี้วัดสำคัญที่**แสดงให้เห็นผลงานหรือผลผลิต**ของสำนักพัฒนาเทคนิคศึกษาที่ได้ดำเนินมาตั้งแต่ต้นจนบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับหนึ่งในปัจจุบัน

อีก Dimension หนึ่งของ Managerial Grid ซึ่งถือเป็นนโยบายหลักสำคัญของสำนักที่ได้กล่าวไปแล้ว คือ การเน้นหรือ Concern บุคลากรทั้งหมดของสำนักเอง ในส่วนนี้นับตั้งแต่ได้มีการจัดตั้งสำนักพัฒนาเทคนิคศึกษาเป็นต้นมา ซึ่งเริ่มจากบุคลากรเพียง 3 คนในปีแรก คือ ปี พ.ศ. 2523 จนกระทั่งจำนวนบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ทั้งข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวเพิ่มขึ้นเป็น 74 คนในปัจจุบัน สำนักได้ดำเนินการทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งนี้โดยการสนับสนุนของสถาบันและหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องเพื่อ recruit บุคลากรให้เข้ามาร่วมงานในสำนัก และโครงการพัฒนาสื่อการเรียนการสอนไทย-เยอรมันที่สำนักได้รับมอบหมายจากสถาบันให้เป็นผู้ดำเนินโครงการความร่วมมือนี้มาตั้งแต่ต้น

สำนักได้เน้นและให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรที่ร่วมงานในระดับต่างๆ เป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพื่อเป็นการ**พัฒนาความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ เจตคติ และกิจนิสัยที่ดีในการทำงาน** เพื่อจะได้ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยได้ดำเนินการทั้งทางตรงและทางอ้อมในการพัฒนาบุคลกรดังกล่าว ซึ่งสามารถแบ่งเป็นสองแนวทางกว้างๆ คือ

1. การส่งบุคลากรเพื่อไปฝึกอบรม สัมมนา ดูงานและร่วมประชุมในสถาบัน การศึกษา หน่วยงานราชการ หน่วยงานธุรกิจเอกชน ตลอดจนองค์กรของรัฐและสมาคมต่างๆ ในต่างประเทศ นับถึงปัจจุบันมีจำนวนทั้งสิ้น 87 ทู่น ทั้งนี้โดยได้รับทุนสนับสนุนจากโครงการพัฒนาสื่อการเรียนการสอนไทย-เยอรมัน ทุนรัฐบาลอินเดีย ทุนรัฐบาลญี่ปุ่น ทุนจาก

วิทยาลัยนักบริหารช่างเทคนิคภายใต้แผนโคลัมโบ (Colombo Plan Staff College for Technician Education :CPSC) ทุนจาก AIBD/UNDP, ทุนจาก CREDEPRO/UNDP ทุนจาก อุตสาหกรรม ทุนจากหน่วยงานธุรกิจเอกชนในประเทศไทยหลายแห่ง ทุนจากสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน ทุนจากเงินรายได้สถาบันและแม่กระทั่งทุนส่วนตัว ซึ่งการฝึกอบรม สัมมนา ดูงาน และร่วมประชุมของบุคลากรของสำนักด้วยทุนดังกล่าว จะมีทั้งหมดที่จัดให้ไปในทวีปยุโรป ออสเตรเลีย และเอเชียในประเทศต่างๆ คือ สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน สวิตเซอร์แลนด์ ฝรั่งเศส เนเธอร์แลนด์ ออสเตรเลีย อินเดีย ฮองกง เวียดนาม มาเลเซีย สิงคโปร์ ญี่ปุ่น และฟิลิปปินส์

**2. การส่งบุคลากรเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาในระดับต่างๆ ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ** ซึ่งมีทุนรวมทั้งสิ้น 41 ทุน จำแนกเป็นการศึกษาต่อในต่างประเทศในระดับปริญญาโท และปริญญาเอกรวม 7 ทุน ในจำนวนนี้เป็นทุนที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน 3 ทุน ทุนจากรัฐบาลญี่ปุ่น 1 ทุน และทุนส่วนตัว 3 ทุน สำหรับการศึกษต่อภายในประเทศนั้นจะมีทั้งการลาศึกษาต่อในเวลาราชการเต็มเวลา ในเวลาราชการบางส่วนและนอกเวลาราชการ ทั้งการศึกษาในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก ซึ่งมีรวมทั้งสิ้น 34 ทุน ศึกษาอยู่ในสถานศึกษาทั้งของรัฐบาลและสถานศึกษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

นอกเหนือจากการพัฒนาบุคลากรของสำนักสองแนวทางกว้างๆ ดังกล่าวแล้ว **อีกแนวทางหนึ่งที่สำนักได้จัดอยู่เป็นประจำ** ได้แก่ การส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ประชุม และดูงานในหลักสูตรระยะสั้นต่างๆ ที่จัดโดยหน่วยงานราชการ และหน่วยงานเอกชน ภายในประเทศอยู่เป็นประจำ เช่น หลักสูตรภาษาอังกฤษ หลักสูตรการบริหาร หลักสูตรงานพลาสติก ฯลฯ ทั้งนี้ด้วยตระหนักว่าการให้ความสำคัญและสนับสนุน ส่งเสริมให้กับ การพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่างๆนั้น นอกจากจะเป็นการเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ เจตคติ และกณิสัยในการทำงานที่ดีแล้ว ยังเป็นการบำรุงขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรในสำนักในอันที่จะมุ่งมั่นร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลร่วมกันจรจรใจและสร้างสรรค์สังคมในสำนัก สถาบันและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ ให้ดีที่สุดในนี้เพื่อประโยชน์ต่อตนเอง ต่อสำนัก ต่อสถาบัน และต่อประเทศชาติ โดยส่วนรวมสืบไป

นับเป็น**ธรรมดา ธรรมชาติ**ของหน่วยงานต่างๆ ทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ ทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชนที่มักจะมีประสบปัญหาด้านบุคลากร ซึ่งมีการหมุนเวียนโอนย้าย **เข้า-ออก-ปรับ-เลื่อนตำแหน่ง และ/หรือสถานที่ทำงาน**กันอยู่บ้าง เหตุการณ์ในลักษณะนี้ได้เกิดขึ้นในสำนักพัฒนาเทคนิคศึกษามาเป็นครั้งคราวตามสถานการณ์ โอกาสและสิ่งแวดล้อมเช่น

เดียวกัน และเป็นธรรมชาติอยู่เองที่ผู้ที่เกี่ยวข้องในเหตุการณ์ดังกล่าว ทั้งผู้บริหารองค์กร ในระดับต่างๆ และตัวบุคลากรนั่นเองที่จะมีทั้งดีใจ เสียใจ ผิดหวัง สมหวัง ตราบเท่าที่ผ่านมา จนถึงปัจจุบัน สำนักได้ตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับบุคลากรของสำนักเสมอมา ดังนั้นเกือบจะทุกครั้งที่เป็นความต้องการของบุคลากรที่ต้องการโอนย้าย ลาออกจากตำแหน่ง/สถานที่ทำงาน ภายหลังจากที่ได้ contribute กลับคืนให้สำนักทั้งในแง่ที่เป็นรูปธรรม และนามธรรมตามสมควร แล้วสำนักก็มักจะให้การสนับสนุนความต้องการของบุคลากรเหล่านั้นอยู่เสมอ ทั้งนี้ด้วย**ตระหนักถึงความต้องการของมนุษย์**ตามทฤษฎีของ Maslow (Maslow 's Hierarchy of Needs) ที่ได้จำแนกไว้เป็นระดับต่างๆ ขณะเดียวกันก็ตระหนักดีว่า**บุคลากรเหล่านั้นจะไม่สูญหายไปไหน** แต่จะยังคงดำรงตนในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคมไม่ว่าจะเป็นในหน่วยงานอื่นๆ ภายในสถาบันหรือหน่วยงานภายนอกสถาบัน ทั้งภาครัฐบาลและเอกชน ซึ่งก็ยังสามารถที่จะทำประโยชน์ให้กับตนเอง หน่วยงานที่สังกัด สำนัก สถาบัน ตลอดจนประเทศชาติไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม และบุคลากรเหล่านั้นบางส่วนก็คาดว่าจะได้นำความรู้ ประสบการณ์มาร่วมใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อสำนักซึ่งเป็นองค์กรดั้งเดิมของเขาเหล่านั้น อาจเป็นไปได้ทั้งทางตรงและทางอ้อมเช่นการเป็นที่ปรึกษาหรือร่วมทำงานโครงการพิเศษบางอย่างให้กับสำนักอาทิเช่น การจัดทำวารสาร หรือแม้กระทั่งการที่จะได้มีโอกาสติดต่อให้บุคลากร แยกของสถาบัน เข้าเยี่ยมชมกิจการในองค์กรที่บุคลากรเหล่านั้นร่วมทำงานอยู่เพื่อเป็นการเพิ่มพูนและแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ในโอกาสต่อไป อย่างไรก็ตาม**บุคลากรกลุ่มที่ยังได้ร่วมทำงานอุทิศพลังกาย พลังใจ พลังปัญญา** เพื่อพัฒนางานและมีความผูกพันจงรักภักดีต่อหน่วยงานที่ตนสังกัดอย่างเต็มที่ ซึ่งก็คือสำนักพัฒนาเทคนิคศึกษาเหล่านี้ก็จะได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าอาชีพในทุกๆ ด้านให้มากที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ทั้งนี้ภายใต้ขอบเขตและอำนาจหน้าที่ที่สำนักจะทำได้ด้วยตนเองและบุคลากรเหล่านี้จะยังคงเป็น**ทรัพยากรบุคคลที่มีค่าที่ได้รับการ recognized** และเป็นความต้องการของสำนักอย่างยิ่งที่จะสนับสนุนให้บุคลากรเหล่านี้ได้ร่วมกันสร้างสรรค์ผลงานสร้างสรรค์สังคมต่อไป

เท่าที่ได้กล่าวมาแล้วนี้ล้วนเป็นผลงานส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กร : **สำนักพัฒนาเทคนิคศึกษา** ที่ผู้บริหารของสำนักในหลายๆ ระดับหลายรุ่นที่ผ่านมาได้ดำเนินการมาโดยตลอดและโดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงประมาณ 3 ปีที่ผ่านมา ซึ่งเป็นช่วงวาระการดำเนินงานของคณะผู้บริหารชุดปัจจุบัน ซึ่งได้แก่ **ผู้เขียนเอง รองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนกต่างๆ ตลอดจนเพื่อนร่วมงานทุกคน** ที่ได้ร่วมกันปฏิบัติงานมาด้วยดี โดยได้ยึดหลักของ Managerial Grid ดังกล่าวแล้ว

อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานของสำนักโดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงท้ายๆ ที่ผ่านมา ซึ่งอยู่ในวาระของคณะผู้บริหารทุกระดับในปัจจุบันนั้น ยังถือได้ว่าเน้นอยู่เฉพาะในขั้นตอนที่ 1 ในส่วนของการพัฒนาการบริหารภายในองค์กรเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น ยังมีขั้นตอนต่างๆ ที่ต้องการความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรของสำนักทุกคนที่จะได้ร่วมกันดำเนินงานอีกทั้ง 5 ขั้นตอน ทั้งนี้เพื่อให้สำนักได้ก้าวหน้าต่อไป จนกว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับ Super Goal ซึ่งเรียกว่า Team Management ใน Model ของ Managerial ทั้งหมดว่า **สำนักจะดำเนินการได้จนบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับ Super Goal ดังกล่าวเร็วหรือช้ามากหรือน้อยเพียงใด ทุกคนในองค์กรล้วนมีส่วนร่วมและเป็นกำลังสำคัญในการปฏิบัติงานทั้งสิ้น**

ท้ายที่สุดนี้ ขอนำคำกลอนที่ไม่มีรูปแบบที่ได้กล่าวถึงแล้วในตอนแรกมาทบทวนสำหรับเพื่อนร่วมงาน และอาจเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านท่านอื่นๆ ที่อาจจะนำไปประยุกต์ใช้กับงานของท่านได้ เพราะไม่มีการสงวนลิขสิทธิ์แต่อย่างใด

### ของฝากจากผู้อำนวยการสำนักพัฒนาเทคนิคศึกษา

#### นโยบาย :

Mana	gerial Grid	<b>งานพิเศษ :</b>	
ที่ได้คิด	เป็นนโยบาย	อื่นนั้น	นอกที่กล่าว
Staff	ทั้งหญิงชาย	หู ตา ยาว	งานสร้างสรรค์
<b>งานและคน</b>	<b>บนขวามุม</b>	รับไว้	ระเบียบพลัน
<b>ปณิธานในการทำงาน :</b>		จะป้องกัน	พันภัยปวง
ทำงานร่วม	เพื่อสำนัก	<b>ทรัพย์สินราชการ :</b>	
จักได้มุ่ง	สู่จุดหมาย	ฝึกกายใจ	ให้หลงรัก
สานสัมพันธ์	เพื่อนรอบกาย	มุ่งพิทักษ์	สมบัติหลวง
ท่านทั้งหลาย	โปรดจงจำ	อย่าฝากไว้	ไปตามดวง
<b>สิ่งสร้างสรรค์ :</b>		จะข้าทรวง	เพราะเครื่องพัง
ยินดี	ถ้ามีส่วนร่วม	<b>ความดีความชอบ :</b>	
เสนอรวม	เชิงสร้างสรรค์	สองชั้นนั้น	ทุกคนอยาก
อย่าจ้อง	จับผิดกัน	ให้ได้มาก	เท่าที่เป็น
มนุษย์สัมพันธ์	มิควรลืม	สิ่งนี้	ไม่ยากเข็ญ
<b>ให้เกียรติและสามัคคี :</b>		อาจได้เป็น	เมืองานดี
ต่างคนปลื้ม	เมื่อให้เกียรติ	<b>บทส่งท้าย :</b>	
คำส่อเสียด	ควรหลีกเลี่ยง	เท่าที่เขียน	ก็ดีมากมาย
ช่วยสร้างความ	สามัคคี	คิดได้ยาก	ต้องพักตน
ที่ควรมี	ในหมู่เรา	สายลมนี้	มิสับสน
		น้ำใจคน	ITED เอย



**งานประจำ :**

งานประจำ เริ่มทำแปด  
อย่าถอดแอด คีย์ฟุ้งไป  
นั่งประจำ ทำงานให้  
คู้มกับไบ เมื่อสิ้นเดือน

**คำขอบคุณ : (Acknowledgement)**

This ZOPP Seminar  
Created มา ด้วยน้ำใจ  
เพื่อนผอง พี่น้องไทย  
Mainly subsidized by เยอร์มัน (TGTAC)

**งานพัฒนา :**

งานพัฒนา นั้นทำทหาย  
มีมากมายทุก Section  
มุ่งช่วย ร่วมด้วยกัน  
ทุกทุกวัน สร้างผลงาน

คำกลอนที่ไม่มีรูปแบบ ณ โรงแรมสายลม หัวหิน  
ระหว่างจัด ZOPP Seminar ให้กับบุคลากร  
สำนักพัฒนาเทคนิคศึกษา สจพ.  
2 ตุลาคม 2532, 04.15 น.