

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2008, pp. 25-26) ได้นำเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับ โครงสร้างองค์การ (Structure) ว่าสถานศึกษาเป็นองค์การที่มีรูปแบบเป็นทางการอันประกอบด้วย สาขาการบริหารงานแบบรัฐบาล มีบทบาทตามระบบตามลำดับขั้นที่เต็มไปด้วยบทบาทและระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์และข้อบังคับมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการดำเนินงานของสมาชิกในองค์การ

ดังนั้น โครงสร้างองค์การ (Structure) ในการวิจัยนี้จึงหมายถึง การจัดการบริหารสถานศึกษา ที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารอำนาจ ระบบการดำเนินงานระหว่างสมาชิกตามบทบาทหน้าที่ รวมถึงระบบการสื่อสารและการตัดสินใจในการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ

3. ความหมายของบุคลากร (People/ Human)

โอเวน และสแตนฮอฟ (Owen & Steinhoff, 1976) กล่าวว่า บุคลากรเป็นปัจจัยที่ทำให้ องค์การแสดงผลการปฏิบัติงานหรือผลผลิตออกมาได้ กิจกรรมของสมาชิกหรือบุคลากรนี้เรียกว่า พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior) ซึ่งรวมถึงกิจกรรมการเลือก กำกับ สื่อสาร และ ตัดสินใจในการทำงาน

รีบอร์ (Rebore, 2007, p. 11) ได้กล่าวว่า บุคลากรของสถานศึกษา หมายถึง คำถึงคนที่ได้รับการจ้างงาน ผ่านการคัดสรร การบรรจุตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และการได้รับผลตอบแทน โดยต้องดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

นิวสตรอม (Newstrom, 2007, pp. 8-9) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการบุคลากร (Human/ People) ไว้ว่า บุคคลหรือบุคลากรขององค์การ (The Nature of People) เป็นปัจจัยพื้นฐาน ที่สำคัญปัจจัยหนึ่งของพฤติกรรมองค์การ ดังนั้นบุคลากรจึงควรมีการพัฒนาศักยภาพและเพิ่มพูน ความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับหน้าที่การทำงานของตน

โดยสรุป บุคลากร (Human/ People) ในที่นี้จึงหมายถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับการ จ้างงานบุคลากรครู การมอบหมายภาระงาน การพัฒนาศักยภาพ และเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ในการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษของครู การพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน รวมทั้งการ เลิกจ้างบุคลากรครูที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ

4. ความหมายของเทคโนโลยี (Technology)

ออร์ลิคอฟสกี (Orlikowski, 1992) ให้ความหมายว่า เทคโนโลยีหมายถึง อุปกรณ์ เครื่องยนต์ และเครื่องมือต่าง ๆ ที่บุคคลใช้ในการดำเนินกิจกรรมที่มีเป้าหมาย

โอเวน และสแตนฮอฟ (Owen & Steinhoff, 1976) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับเทคโนโลยี (Technology) ว่าหมายถึง สื่ออุปกรณ์ สิ่งประดิษฐ์ และกระบวนการแก้ไขปัญหาในการดำเนินงาน ขององค์การที่เป็นระบบ

พอร์เตอร์ (Porter, 1985) ให้ความสำคัญกับ เทคโนโลยี (Technology) ว่าเป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างขององค์การที่ดำรงอยู่และต่อการสร้างสรรค์องค์การใหม่ ๆ

โคเฮน, บรอดี และเซฟวิน (Cohen, Brody, & Shevin-Sapon, 2004, pp. 10-11, 334) ได้กล่าวถึง เทคโนโลยี (Technology) ว่าเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมการเรียนการสอนมานานนับร้อย ๆ ปี เทคโนโลยีจึงมีบทบาทต่อการสื่อสาร การเก็บข้อมูล และการบูรณาการทางกระบวนการเรียนการสอน โดยเฉพาะการเรียนการสอนทางภาษาอังกฤษ

โลเวนธอล และวิลสัน (Lowenthal & Wilson, 2010) ให้ความหมายเทคโนโลยี (Technology) ว่าหมายถึง ชุดอุปกรณ์ใด ๆ ที่ตามที่มีช่วยอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น อุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ กระดานบอร์ดประดิษฐ์ รวมถึงระบบ วิธีการ และเทคนิคการดำเนินงานขององค์การ

กล่าวโดยสรุป เทคโนโลยี (Technology) ในงานวิจัยนี้จึงหมายถึง สื่ออุปกรณ์ ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์ กิจกรรม และกระบวนการดำเนินการและการแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานขององค์การที่เป็นระบบ ซึ่งส่งผลต่อโครงสร้างและการสื่อสารขององค์การ และสามารถนำมาบูรณาการในกิจกรรมการเรียนการสอนภาษาอังกฤษได้

แนวคิดการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

เนื่องจากสภาพแวดล้อมโลกมีการเปลี่ยนแปลงในอัตราที่เร็วกว่าในอดีต ด้วยอิทธิพลของระบบโลกาภิวัตน์ส่งเสริมให้ยุคข้อมูลข่าวสารมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เกิดการพัฒนาจากยุคเกษตรกรรมสู่ยุคอุตสาหกรรม และพัฒนาเข้าสู่ยุคความรู้และการรู้จักใช้ความรู้คืออำนาจ สภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลต่อทุกภาคส่วนของสังคมหากสังคมนั้นเป็นระบบเปิด ทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน องค์การบริหารธุรกิจที่แสวงหาผลกำไรหรือบริษัททั้งหลายได้พัฒนากลยุทธ์ชั้นเชิงทางธุรกิจ ซึ่งไหวเชิงพรึบเพื่อผลประโยชน์ทางการตลาดและความได้เปรียบในการแข่งขันที่เรียกกันว่ากลยุทธ์น่านน้ำสีแดง (Red Ocean Strategy) เป็นยุคที่เหล่าบริษัทต่อสู้แข่งขันทำกันเพื่อแย่งชิงผลกำไรที่น้อยลงทุกขณะ สู่กลยุทธ์น่านน้ำสีน้ำเงิน (Blue Ocean Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่บริษัทแข่งขันสร้างคุณค่าความแตกต่าง (Differentiation) ผลิตภัณฑ์นวัตกรรมใหม่ ๆ หรือหาตลาดใหม่ให้กับกลุ่มธุรกิจของตน (Value Innovation) (Kim & Mauborgne, 2005) และสู่ยุคการบริหารพัฒนาองค์การด้วยกลยุทธ์น่านน้ำสีขาว (White Ocean Strategy) กลยุทธ์ที่องค์กรไม่ยึดตนเองเป็น “ศูนย์กลาง” ในการพัฒนา หรือยึดผลกำไรเป็นสรณะ แต่มองการพัฒนาเป็นองค์รวมโดยเน้นที่สิ่งแวดล้อม มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมความเป็นบรรษัทภิบาลและพึงแสวงหาเพียงผลกำไรพอประมาณ ไม่สุดโต่งจนเกินไป ซึ่งอาจเชื่อมโยงกับแนวคิดความรับผิดชอบต่อทางสังคมของบริษัท (Corporate Social Responsibility) ผู้บริหารที่พอดี สมดุล และมีคุณธรรม (คณัย จันทร์เจ้าฉาย,

2552) ดังนั้น เมื่อสิ่งแวดล้อมภายนอกสถานศึกษาเปลี่ยนแปลงไป สถานศึกษาจึงตกอยู่ในสภาพจำยอมและจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การตามไปด้วย การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นแนวคิดและกลยุทธ์ที่เข้ามามีบทบาททางการพัฒนาและเชื่อมโยงกับแนวคิดด้านการพัฒนาองค์การ (Organization Development: OD)

การพัฒนาองค์การ (Organization Development: OD)

การพัฒนาองค์การ (Organization Development: OD) หมายถึง แนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่องค์การใช้วางแผนเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ และสามารถปรับตัวได้ในสภาพการปัจจุบัน OD เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่องค์การใช้ตอบรับกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อมุ่งปรับเปลี่ยนความเชื่อ ทักษะ ค่านิยม และโครงสร้างขององค์การเพื่อทำให้เกิดการปรับตัวเพื่อความสอดคล้องกับความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายเฉพาะกิจที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์ การพัฒนาระบบขององค์การ การวางแผน การวิเคราะห์ตนเองและการวิเคราะห์และสะท้อนภาพองค์การ (Smith, 1998) และการพัฒนาองค์การเป็นการปรับปรุงองค์การด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (French & Bell, 1973) OD เป็นการแทรกแซงการดำเนินงานตามปกติขององค์การ ทำให้องค์การขาดความสมดุล (Disequilibrium) เพราะ OD เป็นแผนงานกลยุทธ์ที่ถูกสร้างขึ้นมานอกเหนือไปจากแผนงานประจำขององค์การเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การในทิศทางที่ต้องการ (Hoy & Miskel, 2008) โดยเป้าหมายสำคัญของ OD เพื่อทำให้องค์การพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (Schein, 1996) ซึ่งเป็นการพัฒนาองค์การแบบองค์รวมและทั่วทั้งระบบ ไม่ใช่เน้นที่แผนกใดแผนกหนึ่ง (Craig Lundberg) เช่น (Schein, 1996) ได้ชี้ถึงข้อแตกต่างระหว่างแนวคิด Learning Organization (LO) และ Organizational Learning (OL) กล่าวคือ LO หมายถึง องค์การจะพัฒนาได้ย่อมต้องเกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งระบบหรือเป็นการเรียนรู้โดยองค์การ (Learning by Organization) ส่วน OL เน้นการเรียนรู้ภายในองค์การ (Learning in Organization) ของกลุ่มย่อยและสมาชิกรายบุคคลแล้วจึงรวมกันเป็นการเรียนรู้ขององค์การ ถ้าหากทุกหน่วยทุกสมาชิกมีการเรียนรู้แล้วเท่านั้น จากสถานการณ์นี้้องค์การจึงยังไม่ได้รับการพัฒนาว่าเกิดการเรียนรู้ที่บูรณาการแล้วทั่วทั้งองค์การ ขณะที่ Schein (1996) ใช้คำว่า การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organization Development and Change: ODC) แทนคำว่า การพัฒนาองค์การ (OD) เพราะได้ครอบคลุมแนวคิดและความหมายที่ลึกซึ้งและครอบคลุมมากกว่า

ในต้นศตวรรษที่ 20 เลวิน (Lewin, 1951) นักจิตวิทยาและนักสังคมวิทยาสมัยใหม่และผู้สร้างปรัชญาที่เป็นพื้นฐานแนวคิดการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงองค์การ เริ่มจากการให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม เลวิน (Lewin) เชื่อว่า ถ้ามุขยให้มีความสำคัญกับปัจจัยที่กระทบการดำเนินชีวิตของตน มุขยจะเริ่มมองหาหนทางหรือเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาในชีวิต

เลวิน (Lewin) ได้นำเสนอ โมเดลระยะการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การที่มีอิทธิพลต่อทฤษฎีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การจนถึงปัจจุบัน

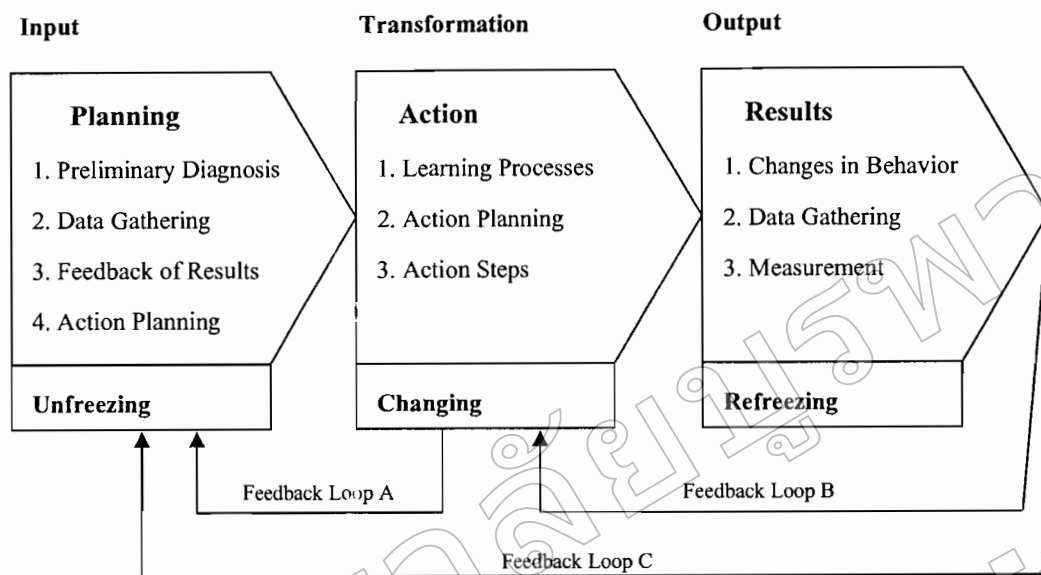
ระยะหรือขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง (Lewin's Model of Change)

1. ระยะการละลายพฤติกรรมหรือแบบแผน (Phase I: Unfreeze) เป็นระยะขั้นต้นที่ต้องจัดการ ต้องสร้างให้สมาชิกรับรู้ถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมตัวเตรียมใจเปิดรับการเปลี่ยนแปลง โดยให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมหรือแบบแผนที่ยึดถือปฏิบัติกันน้อยลง และพยายามลดแรงต้านทานการเปลี่ยนแปลงของสมาชิก

2. ระยะการเปลี่ยนแปลง (Phase II: Change) เป็นระยะการก่อตัวของการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้างองค์การ โครงสร้างงาน บทบาทหน้าที่ การนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมเข้ามาใช้ อาจมีการจัดอบรมให้ความรู้เสริมและจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น

3. ระยะการสร้างเสถียรภาพ (Phase III: Refreeze) เป็นระยะที่มีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในวงกว้าง สมาชิกเริ่มคุ้นเคย มีแรงต่อต้านน้อยลง มีการปรับทัศนคติในทางบวกต่อนวัตกรรมนั้น การสร้างเสถียรภาพการเปลี่ยนแปลงจึงเริ่มขึ้น โดยต้องทำให้เกิดความสมดุลระหว่างแรงขับและแรงต้านหรืออุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง ($\text{Driving Force} = \text{Resistance Force}$) ให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานจากการเปลี่ยนแปลง มีระบบการประเมินผลและมีการปรับปรุงแก้ไขให้ดีและสร้างเป็นรูปแบบมาตรฐานใหม่ขององค์การ

การพัฒนาองค์การตามความหมายของเลวิน (Lewin, 1951, p. 201) คือ การปรับปรุงหน่วยงานผ่านกระบวนการการวิจัยเชิงปฏิบัติการ จากภาพที่ 4 แสดงกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการเชิงระบบและขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงสามระยะ โดยองค์การเริ่มต้นที่ระยะแรก (1. Input/ Unfreezing) คือการวิเคราะห์หาเหตุปัจจัยขั้นต้นเพื่อกำหนดการพัฒนาองค์การ แล้วเก็บข้อมูลย้อนกลับที่เป็นประโยชน์และนำมาวางแผนระดับปฏิบัติการ แล้วนำแผนปฏิบัติการนั้นมาปฏิบัติเพื่อเกิดการเรียนรู้ตามขั้นตอนที่วางแผนไว้เป็นการเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง (2. Transformation/ Changing) และสุดท้ายคือผลผลิตที่องค์การจะได้รับเป็นการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม (3. Output/ Refreezing) รูปแบบขั้นการเปลี่ยนแปลงองค์การเชิงระบบของ เลวิน (Lewin) มีจุดสนใจอยู่ที่สามารถนำผลการปฏิบัติการที่ได้ในแต่ละขั้นมาเป็นข้อมูลป้อนกลับสู่ขั้นตอนอื่น ๆ (Feedback Loops of A, B, C)



ภาพที่ 7 กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาองค์กร

สาเหตุที่องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยน

ในยุคข้อมูลข่าวสารและความรู้คืออำนาจ เมื่อองค์กรมีการปรับเปลี่ยนการบริหารงานได้รวดเร็วเท่าใด องค์กรยิ่งมีความได้เปรียบมากขึ้นเท่านั้น เพราะโดยธรรมชาติ องค์กรดำเนินการบริหารงานอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น บริบทแวดล้อมที่เคลื่อนที่อย่างต่อเนื่องย่อมส่งผลกระทบต่อให้้องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนองค์กรให้เหมาะสม สมสอดคล้อง และอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนสภาพใหม่ องค์กรจำต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงภายใต้เหตุการณ์ต่าง ๆ ดังนี้ (บุญกร วัชรศรีโรจน์, 2548, หน้า 19)

1. องค์กรมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง เมื่อมีการรวบรวมองค์กรหรือหน่วยงานในองค์กร หรือปรับลดขนาดองค์กร (Acquisition/ Merging/ Downsizing) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรจะทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลง ส่วนการทำงานที่อาจซ้ำซ้อนกันได้ เช่น ส่วนงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือส่วนงานด้านบัญชีและการเงิน

2. องค์กรมีการเพิ่มบทบาทหน้าที่และบริการใหม่ บทบาทหน้าที่อื่นที่เพิ่มเข้ามาหรือบริการใหม่จากที่กำหนดเพิ่มขึ้นจากที่มีอยู่เดิมทำให้จำเป็นต้องมีส่วนงานใหม่หรือกระบวนการทำงานใหม่ พนักงานต้องมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการนำเสนอบริการใหม่ให้กับประชาชน ผู้รับบริการ

3. องค์กรมีการเปลี่ยนผู้นำ ผู้นำคนใหม่ขององค์กรมักนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร เช่นเดียวกับเจ้าของบ้านใหม่ที่มีกต้องการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงบ้านให้เหมาะสมสวยงามตามทัศน

ของตน ซึ่งในองค์การส่วนใหญ่ ผู้นำมักต้องการทำงานในรูปแบบและสภาพแวดล้อมที่ตนเองชอบ ในกรณีนี้การเปลี่ยนแปลงจะเริ่มจากการเปลี่ยนผู้บริหารระดับบนขององค์การไปสู่สายบังคับบัญชา ระดับล่าง

4. องค์การต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้กระบวนการทำงานเปลี่ยนรูปแบบให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การนำเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงและล้ำสมัยได้อย่างรวดเร็วมาใช้ จะทำให้องค์การต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารการทำงานและการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

จากสาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การข้างต้น สะท้อนปรากฏการณ์แห่งภาพการประกอบธุรกิจของประชาคมโลกที่ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเมื่อเทียบกับสิบห้าปีที่แล้ว ตัวอย่างเช่น การใช้เงินสกุลเดียวกันของประชาคมยุโรป การมีเมืองหลวงซิลิคอนวัลเลย์ผลิตซอฟต์แวร์แห่งที่ 2 ของโลก คือ เมืองบังกาลอร์ ประเทศอินเดีย ที่ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านการผลิตและทำให้ราคาอุปกรณ์เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ถูกลง ซึ่งส่งผลต่อการเข้าถึงตลาดเป้าหมายที่มีกำลังซื้อที่กว้างมากขึ้น และย้อนกลับมาเป็นผลกำไรและการลงทุนอย่างต่อเนื่อง สุดท้ายส่งผลต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การขยายตัวการค้าระหว่างประเทศจึงกลายเป็นปัจจัยให้เกิดการแข่งขันของประเทศต่าง ๆ โดยสรุปแบ่งเป็น 3 ปัจจัย ดังนี้ (ลอว์เบอร์ที่ 3, เอ็ดเวิร์ด อี และวอร์ลีย์, คริสโตเฟอร์ จี, 2551, หน้า 31-33)

1. ทูทางทรัพยากรมนุษย์คือปัจจัยที่สำคัญมาก บนเวทีการแข่งขันระดับโลกในยุคปัจจุบันนี้ การพัฒนาทุนทางทรัพยากรมนุษย์และทุนทางสังคมสำคัญยิ่งกว่าการพัฒนาอย่างอื่น เพราะทุนทางทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์การทิศทางการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. ความรู้คือศูนย์กลางของทุกสิ่ง ความรู้เป็นศูนย์กลางของการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ สมาชิกองค์การต้องมีความรู้และเรียนรู้ว่าจะเอาความรู้ไปใช้ได้อย่างไร ความรู้กลายเป็นปัจจัยพื้นฐานที่พนักงานสามารถนำมาจัดเก็บ วิเคราะห์ สังเคราะห์และพัฒนาแก้ไข ปัญหาการปฏิบัติงาน ความรู้ได้รับการพัฒนาจากนามธรรมเป็นรูปธรรมมากขึ้น

3. องค์การที่แตกต่างย่อมสร้างความแตกต่าง องค์การที่มีการออกแบบโครงสร้างองค์การและนโยบายการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมจากบุคลากรย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ให้มูลค่ามากกว่าสินทรัพย์ที่จับต้องได้ กล่าวคือ องค์การที่รู้จักสร้างความแตกต่างโดดเด่นนั้นจะให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะทุนทรัพยากรมนุษย์สามารถนำไปพัฒนาความรู้นวัตกรรม เทคโนโลยีกลายเป็นสินทรัพย์ที่สร้างมูลค่าที่จับต้องได้แก่องค์การ ทุนทรัพยากรมนุษย์จึงมีมูลค่าที่สำคัญยิ่งต่อองค์การ ดังนั้น ความได้เปรียบขององค์การในตลาดการแข่งขันอยู่ที่กลยุทธ์การบริหารจัดการ เพื่อตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องรวดเร็วและแม่นยำ

ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อองค์การ

โดยทั่วไปการเปลี่ยนแปลงหนึ่ง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การจะมีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การใน 4 ด้านหลักคือ (บุษกร วัชรศรีโรจน์, 2548, หน้า 19-24)

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ (Structural Change) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมักส่งผลให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่มุ่งหวัง ซึ่งอาจจะเป็นการเพิ่มพูนความสำคัญของการทำงานเป็นทีมมากยิ่งขึ้นในขณะที่ลดการบังคับบัญชาแบบสายงานจากบนลงล่างให้น้อยลง

2. การเปลี่ยนแปลงเรื่องคน (People Change) การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่จะมีผลกระทบต่อสมาชิกในองค์การ เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายด้านรวมถึงวิธีการทำงาน หน้าที่รับผิดชอบ หรือบทบาทความสำคัญที่มีในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการที่มุ่งเน้นการพัฒนาเปลี่ยนแปลงในบุคคล หรือโครงการการฝึกอบรมเพื่อบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การเปลี่ยนระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้โครงสร้างระบบทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาองค์การโดยรวม

3. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน (Process Change) การเปลี่ยนแปลงจำนวนไม่น้อยที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนวิธีการในการทำงาน อาทิเช่น การเปลี่ยนแปลงกระบวนการในการออกใบอนุญาต การเปลี่ยนแปลงวิธีการในการจัดการกับกรณีให้บริการประชาชน หรือกระบวนการในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ขององค์การ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานเป็นไปเพื่อให้การทำงานรวดเร็วขึ้น มีประสิทธิผลและเชื่อถือได้มากขึ้น รวมทั้งมีต้นทุนในการทำงานที่ต่ำลง

4. การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม (Cultural Change) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจทำให้วัฒนธรรมในการทำงานขององค์การเปลี่ยนไป ซึ่งจะเห็นได้ชัดเมื่อองค์การต้องการเปลี่ยนเป็นองค์การที่มุ่งเน้นการให้บริการประชาชน (Citizen-Centric Organization) จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนวัฒนธรรมในการติดต่อสัมพันธ์กับประชาชน และความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน

วงจรการบริหารเพื่อการปรับตัว (Schein's Adaptive Coping Cycle)

โคแกน (Coghlan, 1999, p. 77) นักวิชาการพัฒนาองค์การกล่าวว่า มีนักทฤษฎีและนักปฏิบัติตามแนวคิดการพัฒนาองค์การจำนวนไม่น้อยที่คลาไคลความเชื่อในโมเดลขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงของ เลวิน (Lewin) ที่ยึดกันเป็นพื้นฐานสำคัญของศาสตร์การพัฒนาองค์การ (Organization Development: OD) โดยให้เหตุผลว่าตามธรรมชาติขององค์การ สมาชิกจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้นั้น ระบบต้องตระหนักถึงและเข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง (Need for Change) องค์การต้องมีแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จริงจังและมีประสิทธิผล และสร้างความเชื่อมั่นว่าการ

เปลี่ยนแปลงนั้นต้องประสบความสำเร็จและทำให้องค์การอยู่รอด ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบในทฤษฎีความพร้อมขององค์การต่อการเปลี่ยนแปลงของ เวินเนอร์ (Weiner, 2009) ที่ศึกษาความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล พบว่า สมาชิกองค์การจะมีกำลังใจและความมุ่งมั่นในการร่วมกันปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลงและช่วยกันผลักดันจนเป็นผลสำเร็จ หากพวกเขาได้รับความมั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการอยู่รอดขององค์การ

จากจุดอ่อนของโมเดลขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นของ Model of Change (Lewin, 1951) ที่ไม่ได้อธิบายถึงการเตรียมความพร้อมขององค์การต่อการเปลี่ยนแปลงท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น โคห์แลน (Coghlan, 1999) ได้นำเสนอโมเดลวงจรการบริหารเพื่อการปรับตัวของ เซน (Schein, 1996) (Schein's Adaptive Coping Cycle) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดด้านการพัฒนาองค์การ โดยพบว่า โมเดลวงจรการบริหารเพื่อการปรับตัวของเซน (Schein, 1996) แสดงถึงกระบวนการการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง เป็นพลวัตและครอบคลุมทุกระดับขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

โมเดลวงจรการบริหารเพื่อการปรับตัวของ เซน (Schein, 1965, 1970, 1980 cited in Coghlan, 1999, p. 77) เกิดขึ้นเมื่อเขาได้นำเสนอแนวคิดการดำเนินงานขององค์การเชิงระบบ (Systemic Health) โดยประยุกต์จากงานของ จาโฮดา (Jahoda, 1958) และเบนนิส (Bennis, 1962) ว่าองค์การที่สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสมบูรณ์นั้นต้องประกอบด้วย 4 องค์ประกอบคือ

1. การรับรู้เข้าใจถึงเอกลักษณ์และเป้าหมายขององค์การ (A Sense of Identity and Purpose)
2. ความสามารถในการปรับตัวขององค์การต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายใน (The Capacity to Adapt to Changing External and Internal Circumstances)
3. ความสามารถขององค์การในการรับรู้และเผชิญหน้าจัดการกับความเป็นจริง (The Capacity to Perceive and Test Reality) และ
4. ด้านบูรณาการระบบย่อยภายในทั้งหมด (The Internal Integration of Subsystems) และนำองค์ประกอบทั้งสี่เป็นฐานในการพัฒนาโมเดลวงจรการบริหารเพื่อการปรับตัว (Adaptive Coping Cycle)

โมเดลวงจรการบริหารจัดการเพื่อการปรับตัวของ เซน (Schein, 1996, pp. 15-18) เป็นกระบวนการที่องค์การรับรู้ข่าวสารการเคลื่อนไหวจากสิ่งแวดล้อมภายนอกเข้ามาผ่านกระบวนการตีความเรียนรู้ทำความเข้าใจ เพื่อปรับตัว และแปลงสภาพ (Learning, Adaptive and Transformational) กลายเป็นผลผลิตของระบบ ซึ่งกระบวนการบริหารจัดการเพื่อการปรับตัวขององค์การนี้จะกระทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องทุกครั้งเมื่อได้รับข้อมูลใหม่เข้ามา อันเป็นขั้นตอนที่ครบถ้วนสมบูรณ์

ขององค์กร (A Healthy System) อาทิเช่น ในสถานศึกษาแห่งหนึ่ง ครูหัวหน้ากลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ ได้รับการอบรมเชิงปฏิบัติการในโครงการฝึกฝนบุคลากรด้านภาษาอังกฤษเป็นเวลาหนึ่งสัปดาห์ ครูท่านนั้นเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ ปรับตัว และเปลี่ยนแปลงตามโมเดลวงจรการบริหารเพื่อการปรับตัวของ เซน (Schein) โดยรับข้อมูลเพื่อเรียนรู้ทักษะด้านภาษาใหม่ ๆ ฝึกฝนปฏิบัติ เกิดข้อมูลป้อนกลับและส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นกระบวนการต่อเนื่องในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน กลุ่มและองค์กรขนาดใหญ่ก็เช่นกัน ย่อมจะรับข้อมูลและนำมาตีความสร้างความเข้าใจจนเกิดการปรับตัวต่อสิ่งนั้น โมเดลวงจรการบริหารเพื่อการปรับตัว (Schein's Adaptive Coping Cycle) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้ (Schein, 1996, pp. 15-18)

ขั้นตอนที่ 1 ตรวจสอบข่าวสารการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายในหรือภายนอกได้อย่างถูกต้องแม่นยำ (Accurate sensing of Changes in the External or Internal Environment)

ขั้นตอนที่ 2 ป้อนข้อมูลข่าวสารให้ถูกที่เพื่อหน่วยงานสามารถนำไปใช้ปฏิบัติการอย่างเป็นประโยชน์ (Getting Information to the Right Place Where it can be Acted Upon)

ขั้นตอนที่ 3 ตีความข้อมูลเพื่อสร้างข้อสรุปที่ถูกต้องจากข้อมูลที่มีอยู่นั้น (Digesting and Drawing the Correct Conclusions from the Information Available)

ขั้นตอนที่ 4 บริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรโดยระมัดระวังผลกระทบที่ไม่พึงปรารถนาให้เกิด (Making Internal Transformations without Creating Undesirable Side Effects)

ขั้นตอนที่ 5 สามารถผลิตและลำเลียงผลิตภัณฑ์หรือออกบริการใหม่ ๆ สู่อุปสงค์ (Successfully Exporting New Products and Services)

ขั้นตอนที่ 6 ได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อตรวจสอบแบบแผนพฤติกรรมการปฏิบัติงานแบบใหม่ว่าบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการหรือไม่ และหมุนกลับเข้าสู่วงจรขั้นตอนที่ 1 คือ ตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กรตามขั้นตอนที่ 1 (Obtaining Feedback on Whether the New Behavior is Achieving the Desired Result--New Sensing Activity a la step 1.)

เซน (Schein, 1980, 1997 cited in Coghland, 1999) กล่าวว่า องค์กรใด ๆ ก็ตามอาจประสบกับสภาพการทำงานที่ผิดปกติ (Dysfunctions) ในขั้นตอนต่าง ๆ ของวงจรการบริหารเพื่อการปรับตัวขององค์กร ตัวอย่างเช่น สมาชิกองค์กรอาจตรวจสอบข้อมูลการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ถูกต้อง หรือมีการตีความข้อมูลที่ผิด ๆ จากสิ่งแวดล้อมภายนอก ทำให้ข้อมูลที่ได้รับมาไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแต่อย่างใด รวมถึงการขาดข้อมูลป้อนกลับที่สำคัญต่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กร อย่างไรก็ตาม เมื่อองค์กรได้รับข้อมูลใหม่ ๆ ส่งผลให้เกิดบรรยากาศความไม่แน่นอนสูงในองค์กร (Disconfirmation) องค์กรจะผลักดันตัวเองเข้าสู่สภาพการละลายพฤติกรรมเดิมเพื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงทันที ซึ่งสภาวะความไม่แน่นอนนี้จะทำให้บรรดาสมาชิกองค์กรต่างพากัน

หวาดกลัวและจินตนาการถึงหนทางสู่ความอยู่รอด (Survival Anxiety) และการแสวงหาความรู้สึกอุ่นใจและปลอดภัยแก่ตน (A Sense of Psychological Safety) เพราะฉะนั้น ในแต่ละขั้นตอนมีความสำคัญมาก และควรต้องได้รับการเอาใจใส่ตรวจสอบอยู่เสมอเพื่อให้กระบวนการบริหารเพื่อการปรับตัวขององค์การประสบความสำเร็จ

สภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขในวงจรการบริหารเพื่อการปรับตัว

นอกจากนี้ เซน (Schein, 1996) ได้วิเคราะห์เพิ่มเติมว่าขั้นตอนทั้ง 6 ขั้นตอนของวงจรการบริหารเพื่อการปรับตัวขององค์การเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ซับซ้อนและสัมพันธ์กันในหลายระดับ ดังนั้น ข้อผิดพลาดในแต่ละขั้นตอนจึงมีโอกาสดังเกิดขึ้นได้ โดยยกตัวอย่างสภาพปัญหาพร้อมนำเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การตระหนักรู้อย่างแม่นยำถึงการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายในหรือภายนอกองค์การ (Accurate Sensing of Changes in the External or Internal Environment)

1. สภาพปัญหา (Possible Pathologies) คือ การที่สมาชิกอาจได้รับข้อมูลหรือมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนไปจากข้อมูลจริง โดยข้อมูลอาจสูญหายบางส่วน ทำให้ตระหนักรู้ไม่ถูกต้องทั้งหมด
2. วิธีการแก้ไข (Possible Remedies) ทำได้ด้วยการสร้างหน่วยงานทางการเพื่อการสำรวจความคิดเห็น เช่น แผนกวางแผนการเปลี่ยนแปลง หน่วยตรวจสอบตราสภาพแวดล้อม จัดโครงการจัดการการศึกษาให้ความรู้ การพบปะสังสรรค์เพื่อการบำบัดและลดกลไกการป้องกันตัวจากการเปลี่ยนแปลงของสมาชิก (Argyris & Schön, 1996 cited in Schein, 1996) รวมถึงการยกประเด็นด้านวัฒนธรรมองค์การเป็นวาระสำคัญ

ขั้นตอนที่ 2 นำข่าวสารข้อมูลที่เป็นดังวัตถุดิบสู่กระบวนการการเปลี่ยนแปลงและส่วนการปฏิบัติงานที่ถูกต้องสอดคล้องขององค์การ

1. สภาพปัญหา (Possible Pathologies) เกิดขึ้นเมื่อข้อมูลที่สำคัญไปตกอยู่กับฝ่ายที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องใด ๆ กับการได้รับข้อมูลนั้นเลย การขาดช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างหน่วย ตระหนักรู้การเปลี่ยนแปลงและฝ่ายตัดสินใจในการบริหาร การสูญหายของข้อมูลระหว่างขั้นตอนการส่งผ่าน รวมถึงการนำข้อมูลไปใช้ในทางที่ไม่เหมาะสม เช่น ใช้ข้อมูลเพื่อเสริมพลังอำนาจแต่ไม่ได้ใช้ในการแก้ไขปัญห

2. วิธีการแก้ไข (Possible Remedies) โดยการสร้างเครือข่ายและช่องทางการสื่อสารและส่งผ่านข้อมูล สร้างระบบการให้ผลตอบแทนหรือรางวัลแก่การส่งข่าวสารที่ถูกต้องในองค์การ แม้ว่าจะเป็นข่าวสารเชิงลบก็ตาม พร้อมกับมีบทลงโทษแก่ผู้ที่ปกปิดข้อมูลสำคัญหรือมีเจตนาทำให้ข้อมูลสูญหาย และสร้างรูปแบบการพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องระหว่างฝ่ายตัดสินใจในการบริหารและทีมงานสืบค้นข่าวสาร

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบและย่อยข้อมูลข่าวสารนั้นสู่บทสรุปการใช้งานที่ถูกต้องแม่นยำ
(Digesting and Drawing the Correct Conclusions from the Information Available)

1. สภาพปัญหา (Possible Pathologies) คือ การบิดเบือนข้อมูล การคิดที่ไม่ยืดหยุ่น ส่งผลต่อการคิดเชิงระบบ การปฏิเสธแนวทางการเปลี่ยนแปลง หรือมีข้อขัดแย้งระหว่างวัฒนธรรมการทำงานของฝ่ายปฏิบัติการ วิศวกรรมและผู้บริหาร

2. วิธีการแก้ไข (Possible Remedies) อาจจัดทำโครงการจำลองการฝึกฝนการคิดเป็นระบบ และทดลองการตัดสินใจ จัดระบบการให้รางวัลแก่สมาชิกที่เปิดใจรับวัฒนธรรมที่ต่างกับของตน และจัดการรวมกลุ่มที่เป็นทางการโดยให้อิสระต่อการคิดของสมาชิกโดยปราศจากอิทธิพลของความตึงเครียด

ขั้นตอนที่ 4 ปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรโดยไม่ก่อให้เกิดผลกระทบข้างเคียงที่ไม่พึงปรารถนาให้เกิด (Making Internal Transformations without Creating Undesirable Side Effects)

1. สภาพปัญหา (Possible Pathologies) หมายถึง โครงสร้างหรือแบบแผนการปฏิบัติขององค์การเกิดความล้าสมัย ต้องได้รับการปรับปรุงใหม่ โดยที่คำนึงถึงความสอดคล้องกับศักยภาพหลักขององค์การ ซึ่งการสร้างสรรค์โครงสร้างใหม่มักจะมีต้นทุนที่สูง

2. วิธีการแก้ไข (Possible Remedies) โดยการสร้างองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบลูกผสม (Hybrids) ที่สามารถนำวัฒนธรรมค่านิยมแบบเก่ามาผสมกับแบบใหม่ได้อย่างกลมกลืน องค์การสนับสนุนวัฒนธรรมที่แปลกใหม่ มีการเปิดรับคนภายนอกเข้าสู่ระบบ สร้างโครงสร้างการปฏิบัติงานที่ขนานกันเพื่อออกแบบกระบวนการใหม่และนำเข้ากระบวนการดังกล่าวสู่ระบบทั้งหมด (Ambidextrous Organization)

ขั้นตอนที่ 5 ประสบความสำเร็จในการผลิตผลิตภัณฑ์หรือออกบริการใหม่ ๆ สู่สังคม
(Successfully Exporting new Products and Services)

1. สภาพปัญหา (Possible Pathologies) เกิดขึ้นเมื่อองค์การยึดติดกับความสำเร็จในอดีต ไม่ยืดหยุ่นในการทำงานประจำ และขาดโครงสร้างการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในการผลิตผลิตภัณฑ์หรือมีบริการใหม่ ๆ ออกมา

2. วิธีการแก้ไข (Possible Remedies) โดยการลดบทบาทกลุ่มสมาชิกเก่าที่มีผลต่อวิถีการทำงานแบบเดิม ๆ และสร้างกลุ่มสมาชิกใหม่ที่สนับสนุนแนวคิดการทำงานที่ทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของการเปลี่ยนแปลงภายนอก พร้อมสร้างระบบการให้รางวัลแบบใหม่ที่เอื้อต่อโครงสร้างการบริหารงานในยุคปัจจุบันและสนับสนุนพฤติกรรมแบบใหม่นี้

ขั้นตอนที่ 6 ได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อตรวจสอบว่าแบบแผนพฤติกรรมการปฏิบัติงานแบบใหม่ประสบความสำเร็จตามที่ต้องการหรือไม่ ซึ่งเป็นกิจกรรมการตระหนักรู้ของการเปลี่ยนแปลงตามขั้นตอนที่ 1

1. สภาพปัญหา (Possible Pathologies) เกิดเมื่อองค์การขาดโครงสร้างแผนงานที่จะรับประกันการป้อนกลับของข้อมูล และปัญหาอื่น ๆ ตามขั้นตอนที่ 1

2. วิธีการแก้ไข (Possible Remedies) องค์การต้องให้ความสำคัญกับการรับมือจัดการปัญหาการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมว่าเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องยาวนานซึ่งจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลป้อนกลับ ต้องมีการวางแผนที่จะได้รับข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงจัดโครงสร้างงานเพื่อการทบทวนโครงการที่เป็นระบบ และสร้างกระบวนการและโครงสร้างเพื่อ “การเรียนรู้ที่วางแผนและการวางแผนเพื่อที่จะเรียนรู้” (Learning to Plan and Planning to Learn” (Michael, 1973 cited in Schein, 1996)

เซน (Schein, 1996, pp. 20-21) ได้สรุปนัยสำคัญในการนำโมเดลวงจรการบริหารเพื่อการปรับตัวขององค์การไปใช้ให้ประสบความสำเร็จและพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารจัดการเพื่อการปรับตัวนี้ สมาชิกองค์การต้องมีการประสานงาน ติดต่อสื่อสาร และเจรจาต่อรองกันตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ กระบวนการบริหารจัดการนี้จะผลักดันให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับหน่วยย่อยและในระดับบุคคล ทั้งหมดส่งผลให้องค์การพัฒนากลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดที่ต่างจากแนวคิดการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Organization Development and Change: ODC) และการเรียนรู้ภายในองค์การ (Organizational Learning: OL) ที่เน้นใจความสำคัญที่การเรียนรู้ภายในองค์การของสมาชิก แต่ไม่ได้เน้นว่าสมาชิกในแต่ละหน่วยย่อยในองค์การต้องเกิดการเรียนรู้ จึงจะเป็นการเรียนรู้ด้วยตัวองค์กรทั้งระบบเป็นพลวัตสืบเนื่องกันไป

2. ทุกขั้นตอนต้องมีการกำหนดสภาพปัญหาที่ชัดเจนและแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เป็นไปได้และเป็นกิจกรรมที่เฉพาะเจาะจง

3. ในระบบที่มีความซับซ้อน มีโครงสร้างการทำงานที่พึ่งพาระหว่างกัน (Inter-Acting and Inter-Dependent) กระบวนการเรียนรู้จะใช้ระยะเวลายาวนาน เพื่อให้ทุกกลุ่มย่อยติดต่อประสานงานระหว่างกันและรวมกันเป็นการเรียนรู้ทั่วทั้งระบบ

4. ค่านิยมและกระบวนการคิดของประธานฝ่ายบริหารและวิศวกรจะเป็นอุปสรรคการบูรณาการเรียนรู้ภายในองค์การ เพราะฝ่ายบริหารจะกังวลเรื่องต้นทุนค่าใช้จ่ายและวิศวกรจะกังวลกับปัญหาทางเทคนิคการช่าง ดังนั้น แผนงานกลไกต่าง ๆ ต้องถูกออกแบบมาเพื่อโน้มน้าว

ให้ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายวิศวกรรมคงปัญหาแบบองค์รวมและจินตนาการถึงผลประโยชน์ในการแก้ไข
ปัญหาต่อองค์การ (The Health of the Systems)

5. ทุกกลุ่มย่อยในระบบมักจะมีวัฒนธรรมเฉพาะของตนเอง กระบวนการเรียนรู้
การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมย่อยและกลายเป็นจุดศูนย์กลางของ
การเรียนรู้ขององค์การใด ๆ ก็ตาม

โดยสรุป โมเดลกระบวนการบริหารเพื่อการปรับตัวเป็นแนวคิดเชิงปฏิบัติการด้านการ
เรียนรู้ การปรับตัว และการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ทั้งในระดับบุคคล ระดับหน่วยย่อยและรวมเป็น
องค์การทั้งระบบ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญช่วยให้้องค์การพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้
(Learning Organization)

ทฤษฎีความพร้อมขององค์การต่อการเปลี่ยนแปลง (Theory of Organizational Readiness for Change)

เวนเนอร์ (Weiner, 2009) ได้ศึกษาและนำเสนอบทความเกี่ยวกับทฤษฎีความพร้อม
ขององค์การต่อการเปลี่ยนแปลง โดยศึกษาวิเคราะห์ความพร้อมขององค์การด้านสภาพต่อการ
เปลี่ยนแปลงด้านที่บุคลากร กระบวนการตัดสินใจ การสื่อสาร และระบบการให้รางวัลพนักงาน
โดยมุ่งศึกษาในระดับองค์การถึงการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมการทำงานแบบร่วมกัน (Collective
Behavior Change) พบว่า องค์การควรให้ความสำคัญกับการสร้างความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลง
โดยเลือกใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ผสมผสานกัน เพราะไม่มีวิธีการที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว (No One Best Way/
Equifinal)

ความพร้อมขององค์การต่อการเปลี่ยนแปลงมีโครงสร้างหลายระดับและหลายมิติ
ซึ่งหมายถึง การที่สมาชิกขององค์การมีความต้องการและมีค่านิยมที่ชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน
(Change Commitment/ Change Valence) มีความตระหนักและเชื่อมั่นในความสามารถร่วมกันใน
การปฏิบัติการตามแผนการเปลี่ยนแปลง (Change Efficacy) และมีปัจจัยสนับสนุนทางบริบท
สิ่งแวดล้อม (Contextual Factors) ที่ส่งผลต่อความพร้อมขององค์การต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น บริบท
ทางวัฒนธรรมองค์การที่เปิดรับและกล้าเสี่ยงรับแนวคิดหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ มีบรรยากาศการทำงาน
ที่สร้างสรรค์ และมีนโยบายขององค์การที่ยืดหยุ่น ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยส่งเสริมความพร้อมของ
องค์การต่อการเปลี่ยนแปลง

เวนเนอร์ (Weiner, 2009) ได้อธิบายว่า ความพร้อมขององค์การต่อการเปลี่ยนแปลงจะ
เกิดขึ้นเมื่อสมาชิกพิจารณาว่าควรจะร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงนั้น
หรือไม่ โดยพิจารณาจากเกณฑ์ 3 เกณฑ์ดังนี้ 1) รูปแบบของงาน (Task Demands) 2) ทรัพยากร
ที่มีอยู่ (Resource Availability) และ 3) สถานการณ์ (Situational Factors) หากการเปลี่ยนแปลงมี

รูปแบบงานที่ไม่ซับซ้อนและไม่ใช้เวลามากในการปฏิบัติงาน องค์การมีการอำนวยความสะดวกด้านทรัพยากรและอุปกรณ์เครื่องมือในการปฏิบัติงาน และสถานการณ์เอื้ออำนวยต่อการทำงาน สมาชิกจะเห็นพ้องต้องกันว่าองค์การมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสูงและแสดงความร่วมมือร่วมใจกัน (Cooperative Behavior) ในการดำเนินงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามแผนการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้

เมื่อพิจารณาเงื่อนไขจากทฤษฎีความพร้อมขององค์การต่อการเปลี่ยนแปลงของ เวเนเนอร์ (Weiner, 2009) ในข้างต้นแล้ว พบว่าสามารถนำมาเทียบเคียงและปรับใช้กับการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาได้ กล่าวคือในกรณีการประกาศใช้นโยบายด้านการศึกษาใหม่ซึ่งส่งผลกระทบต่อครูให้ปฏิบัติตามแผนงานที่ฝ่ายบริหารวางไว้ เช่น นโยบายการพัฒนาวิชาชีพครูภาษาอังกฤษหรือครูกลุ่มสาระอื่นที่มีความสนใจโดยจัดโครงการและกิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการในช่วงเวลาโรงเรียนเล็กเป็นเวลาหนึ่งชั่วโมงครึ่งต่อวัน รวมเป็น 3 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เป็นเวลาติดต่อกัน 5 สัปดาห์ กำหนดให้ครูเขียนรายงานสรุปการเรียนรู้ จำนวนไม่เกิน 2 หน้ากระดาษ และมีกำหนดส่งเป็นรายสัปดาห์ หลังจบโครงการมีการประเมินผลโดยพิจารณาจากรายงานสรุปการเรียนรู้ การประเมินจากการนำความรู้ไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนของครูและสำรวจความคิดเห็นของนักเรียน ครูที่สามารถเข้าร่วมโครงการและผ่านการประเมินโดยคณะผู้บริหารจะได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือน การยกย่องชมเชยในระดับจังหวัด สามารถนำผลการเรียนรู้เป็นแนวทางในการพัฒนาวิทยฐานะของครู และช่วยโรงเรียนสร้างผลงานสู่ความมีประสิทธิผลของโรงเรียนอันเป็นการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น ดังนั้น จากนโยบายและกิจกรรมส่งเสริมวิชาชีพนี้ อาจมีกลุ่มครูที่พิจารณาแล้ว พบว่าเป็นโครงการที่มีความพร้อมในทีมผู้สอนที่เชี่ยวชาญด้านภาษาและมีการจัดเตรียมอุปกรณ์เพื่อการเรียนรู้ (Resource Availability) ครูต้องแบ่งเวลาเพียง 3 ชั่วโมงในหนึ่งสัปดาห์ เพื่อเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ต่อเนื่องกันประมาณหนึ่งเดือนเศษ และเขียนรายงานสั้น ๆ แสดงผลการเรียนรู้และต้องนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ซึ่งครูได้ทำเป็นปกติในงานประจำอยู่แล้ว (Task Demands) และเป็นช่วงเวลาที่ครูยังไม่มีตารางการปฏิบัติงานที่ซับซ้อน อีกทั้งกลุ่มครูกำลังพิจารณาค้นหาโครงการการเรียนรู้ใหม่ๆ อยู่พอดี (Situational Factors) ครูกลุ่มนี้ย่อมแสดงความเห็นพ้องต้องกันที่จะเข้าร่วมโครงการโดยมีความเชื่อมั่นร่วมกันว่า การเข้าร่วมโครงการเพื่อพัฒนาวิชาชีพและความรู้ของกลุ่มครูจะทำให้โรงเรียนได้รับการพัฒนาและเกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ความเห็นพ้องกันของครูจึงได้แสดงถึงความพร้อมขององค์การต่อการเปลี่ยนแปลง อันเป็นค่านิยมร่วมกันของกลุ่มบุคลากรในองค์การ (Shared-Team Property)

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีความพร้อมขององค์การต่อการเปลี่ยนแปลง โดย เวเนเนอร์ (Weiner, 2009) เป็นการตรวจสอบแนวโน้มที่องค์การจะสามารถปฏิบัติงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงจนบรรลุ

ความสำเร็จได้หรือไม่ โดยความพร้อมขององค์การหมายถึงความพร้อมในสมาชิกแต่ละคนที่จะแสดงค่านิยมและความเชื่อมั่นร่วมกันของกลุ่มสมาชิกว่าจะสามารถทำงานแบบรวมใจกันได้นั้น ประสพความสำเร็จและเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การตามที่ได้วางแผนไว้

การปรับตัวของสถานศึกษา (School Adaptation)

เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นเงื่อนไขสำคัญของการดำเนินงานขององค์การ เพราะสภาพแวดล้อมเป็นได้ทั้งทรัพยากรในการพัฒนาองค์การและเป็นเงื่อนไขด้านอุปสรรคและโอกาส (Hoy & Miskel, 2008, p. 2) สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงจึงเป็นเงื่อนไขให้ประเทศชาติต้องเกิดการพัฒนาและปรับตัวในหลาย ๆ ด้าน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางสำคัญที่ทำให้ประเทศบรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศที่มุ่งผลระยะยาว การพัฒนาทางการศึกษาจึงเป็นโจทย์สำคัญที่จะช่วยให้ประเทศไทยสามารถพัฒนาตนเองเพื่อการแข่งขันระดับสากลได้ ความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษที่ถูกใช้เป็นภาษากลางในการติดต่อสื่อสารทั้งด้านธุรกรรมระหว่างประเทศ เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จึงกลายเป็นดังอาวุธสำคัญในการแข่งขันในตลาดโลก ซึ่งในปัจจุบันการมีความรู้ความสามารถด้านภาษาอังกฤษกลายเป็นความรู้พื้นฐานที่บุคคลควรต้องเรียนรู้ไว้เป็นดั่งภาษาที่สองและในอนาคตข้างหน้า ความรู้ความสามารถด้านภาษาอังกฤษอาจจะไม่ได้ทำให้ใครได้เปรียบเพราะคู่ค้า คู่สัญญา หรือฝ่ายตรงข้ามได้พัฒนาศักยภาพด้านภาษาแล้วด้วยเหมือนกัน การจัดการศึกษาด้วยหลักสูตรที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อในการเรียนการสอนจึงเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งในการพัฒนาการศึกษาสู่มาตรฐานสากลของชาติไทย ซึ่งหลักสูตรดังกล่าวนี้เป็นนวัตกรรมทางการศึกษาไทยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของสถานศึกษาทุกแห่งเนื่องจากการรับเอาภาษาซึ่งเป็นวัฒนธรรมของต่างชาติเข้ามาประยุกต์กับการศึกษาไทยย่อมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งต่อสถานศึกษา อนึ่ง ตัวหลักสูตรเองเป็นการนำทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (Theory to Practice) เพราะผู้เรียนต้องฝึกใช้ทักษะทั้ง 4 ด้าน ฟัง พูด อ่าน เขียน ในชั้นเรียนและเรียนรู้ที่จะได้ตอบกับครูต่างชาติ ครูไทยและเพื่อนร่วมห้องเป็นภาษาอังกฤษ ซึ่งต่างจากการเรียนการสอนภาษาอังกฤษในอดีต ที่มีลักษณะของการถ่ายทอดเนื้อหาวิชาที่บัญญัติในหลักสูตรเท่านั้น แต่ไม่ได้เน้นการฝึกฝนปฏิบัติ นวัตกรรมการศึกษาแห่งหลักสูตรที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อในการเรียนการสอนจึงมีส่วนช่วยพัฒนาทักษะการใช้ภาษาแก่ผู้เรียนและแก้ปัญหาการเรียนที่ใช้เวลานานแต่ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ในชีวิตประจำวัน หลักสูตรดังกล่าวนี้จึงได้รับความสนใจจากโรงเรียนและเป็นความต้องการของผู้ปกครองที่ประสงค์ให้บุตรธิดาของตนได้รับการศึกษาที่มุ่งสู่สากล ในปัจจุบันจึงมีโรงเรียนจำนวนไม่น้อยที่ผ่านการประเมินตามเกณฑ์ของกระทรวงศึกษาธิการและสามารถจัดทำหลักสูตรดังกล่าวได้ และสถานศึกษาอีกจำนวนหนึ่งที่ได้รับการอนุมัติจากเขตพื้นที่การศึกษาให้ทดลองการจัดการเรียนการสอนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อ และ

รอกการประเมินความพร้อมจากกระทรวงศึกษาธิการ จากปรากฏการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อสถานศึกษา ทั้งช่วงก่อนการเข้าร่วมโครงการหลักสูตร โดยโรงเรียนต้องทำการประเมินความพร้อมและศักยภาพของตนและของชุมชนก่อน และโดยเฉพาะในช่วงริเริ่มทดลองใช้หลักสูตร ผู้บริหาร ครูผู้สอน ผู้เรียน และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนย่อมต้องมีการปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงในการบริหารสถานศึกษาของตนภายใต้เงื่อนไขการดำเนินงานตามหลักสูตรที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อ เพื่อการบริหารที่มุ่งสู่คุณภาพของหลักสูตรและประสิทธิผลของโรงเรียน การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวของสถานศึกษาและการเปลี่ยนแปลงขององค์การจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เราเข้าใจถึงสภาพและปรากฏการณ์ครั้งนี้

ความหมายของการปรับตัวของสถานศึกษา

เนื่องจากสถานศึกษาหรือโรงเรียนเป็นองค์การทางการศึกษาที่มีลักษณะพฤติกรรมองค์การแบบระบบเปิด (Open Systems Theory) ในระบบสังคมเปิดของสถานศึกษา พฤติกรรมขององค์การได้อธิบายถึงหน้าที่ของสมาชิกองค์การที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์เคลื่อนไหวเป็นพลวัตรระหว่างบรรดาสมาชิกภายในองค์การด้วยกันและกับระบบสังคมสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ (Owens, 2007 cited in Weiner, 2009, p. 136) โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อระบบการศึกษาในปัจจุบันต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคมอยู่เสมอ ดังนั้นเมื่อสถานศึกษารับเอาสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาสู่องค์การและสิ่งนั้นมีอิทธิพลมากพอที่ส่งผลกระทบต่อ โครงสร้าง หน้าที่ บทบาท ค่านิยม ปทัสถาน หรือวัฒนธรรมของสมาชิกในองค์การ องค์การย่อมต้องเกิดการปรับตัว (Adaptation) เพื่อรับกับสภาพการเปลี่ยนแปลงนั้น

การปรับตัว (Adaptation) เป็นคำศัพท์ที่มีการใช้ในหลายความหมายและกับสาขาวิชาที่แตกต่างกันไป อย่างไรก็ดี ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเน้นศึกษาความหมายการปรับตัวของสถานศึกษา ซึ่งเป็นการปรับตัวขององค์การเป็นสำคัญ (Organizational Adaptation)

โดยทั่วไป การปรับตัว หมายถึง กระบวนการวิวัฒนาการการเปลี่ยนแปลงที่คนหรือสิ่งมีชีวิตสามารถเปลี่ยนแปลงตัวเองให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมได้ (Bowler, 2003, p. 10) ซึ่งเป็นคุณลักษณะทางพฤติกรรม กายวิภาค และสรีรวิทยาที่เกี่ยวกับความสามารถของสิ่งนั้นเพื่อการอยู่รอดและสืบเผ่าพันธุ์ในสภาวะแวดล้อมที่สิ่งนั้นอยู่อาศัย (Williams, 1966, p. 5)

ส่วน “การปรับตัวขององค์การ” (Organizational Adaptation) ได้มีผู้แสดงทัศนะสำคัญทั้งด้านความหมายและคุณค่าที่มีต่อการปรับปรุงพัฒนาองค์การไว้ดังนี้

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2008, p. 20) กล่าวว่า ถ้าองค์การต้องการรักษาความมีเสถียรภาพและคงอยู่ได้ องค์การต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัว ซึ่งหมายถึงรู้จักที่จะยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงตนเองตามสถานการณ์ภายนอกของระบบสังคมเปิด

รอบบิน (Robbins, 1999, p. 71) กล่าวว่า การปรับตัวเป็นเงื่อนไขที่ขับเคลื่อนองค์การสู่ความมีประสิทธิภาพ โดยองค์การต้องรู้จักปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อความต้องการของเงื่อนไขทางสภาพแวดล้อมภายนอก

เชน (Schein, 1996) ได้ให้ความสำคัญกับการปรับตัวขององค์การว่าเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การที่บรรดาสมาชิกต้องเรียนรู้ที่จะช่วยกันรับมือและแก้ไขปัญหามาซึ่งการเปลี่ยนแปลงภายนอก และถ้าการแก้ไขปัญหานั้นมีความสำเร็จลุล่วงด้วยดี การปรับตัวขององค์การต่อสภาพแวดล้อมภายนอกจะส่งผลต่อวิถีการรับรู้และความรู้สึกนึกคิดของสมาชิก

สตีบ (Steers, 1977, pp. 41-46) ให้ความหมายของการปรับตัวขององค์การว่าเป็นความสามารถอย่างหนึ่งขององค์การที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป องค์การจะเผชิญหน้าต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและรู้จักนวัตกรรมใหม่ ๆ (Innovation) อยู่เสมอ ฝ่ายบริหารต้องสามารถรักษาเสถียรภาพขององค์การ (Stability) ไว้ให้ได้อย่างเหนียวแน่นเพื่อการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่อง (Continuity) และมุ่งสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นในองค์การ

จากทัศนะและความหมายเกี่ยวกับการปรับตัวขององค์การข้างต้นจึงสรุปได้ว่า การปรับตัวขององค์การ หมายถึง การยอมรับการรักษาสมดุลขององค์การแบบพลวัต เมื่อสถานศึกษายอมรับเอานวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงเข้ามาสู่กระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งในงานวิจัยนี้คือ การรักษาสมดุลเมื่อสถานศึกษาเปลี่ยนแปลงจากการจัดการเรียนการสอนด้วยภาษาไทยเป็นการจัดการเรียนการสอนด้วยภาษาอังกฤษ เป็นการรักษาสมดุลให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพบรรลุตามเป้าหมายของการจัดการเรียนการสอน การรักษาสมดุลปรากฏในองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ ได้แก่ งานพันธกิจ (Task) โครงสร้างองค์การ (Structure) บุคลากร (People/ Human) และเทคโนโลยี (Technology)

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับตัวขององค์การ (Organizational Adaptation)

การปรับตัวขององค์การเป็นแนวคิดเกี่ยวกับปฏิกริยาขององค์การที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ในปัจจุบันการปรับตัวเป็นหัวข้อที่เริ่มมีการศึกษากันอย่างกว้างขวาง เนื่องจากองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต้องปรับตัวเท่านั้นจึงจะอยู่รอดได้ เพราะองค์การตามแนวคิดระบบสังคมเปิดย่อมจะหลีกเลี่ยงผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมภายนอกไม่ได้ มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านสนใจศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการปรับตัวขององค์การ ดังนี้

การปรับตัวขององค์การ (Organizational Adaptation) ในบริบทการศึกษานั้น ฮอย และ มิสเกล (Hoy & Miskel, 2008, pp. 20-22) ได้นำเสนอแนวคิดว่า องค์การต้องรู้จักปรับตัวตามสภาพแวดล้อม ซึ่งหมายถึงว่าองค์การต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้นเพื่อความอยู่รอด ในทฤษฎีระบบเปิด โรงเรียนเป็นดังองค์การหนึ่งซึ่งไม่สามารถแยกตัวออกจากสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนได้

อย่างไรก็ตาม ในโลกแห่งความเป็นจริง โรงเรียนบางแห่งพยายามที่จะแยกโรงเรียนออกจากคนในสังคม เช่น โรงเรียนมีกฎระเบียบการห้ามบุคคลภายนอกเข้าเยี่ยมชมโรงเรียน หรือผู้เข้าเยี่ยมชมโรงเรียนได้นั้นต้องผ่านการคัดเลือกมาก่อน เป็นต้น กระบวนการกีดกันองค์ประกอบของระบบเพื่อที่จะรักษากฎระเบียบนี้เรียกว่า สภาวะการรักษาสมดุลขององค์การ (Homeostasis) ซึ่งคล้ายกันกับสภาวะการรักษาสมดุลของร่างกายสัตว์ กล่าวคือ เมื่อสัตว์อพยพไปอยู่ในที่มีอากาศหนาวกว่าร่างกายของสัตว์จะพยายามรักษาระดับอุณหภูมิในตัวให้คงที่ ซึ่งเป็นกระบวนการอัตโนมัติเพื่อให้สัตว์นั้นปรับตัวได้เพื่อการอยู่รอด เช่นเดียวกันกับระบบสังคมในโรงเรียน ระบบที่แข็งแกร่งจะพยายามเคลื่อนที่หาสภาวะคงที่คือ จุดดุลยภาพ (Equilibrium) ระบบจะมุ่งแสวงหาสภาวะคงที่ (Steady State) แต่ไม่ได้หมายความว่า ระบบไม่มีการเคลื่อนไหว ตรงกันข้าม ระบบมีการแลกเปลี่ยนนำเข้าทรัพยากร ผ่านกระบวนการและส่งออกผลลัพธ์ เป็นพลวัตอยู่เสมอ (Dynamic) หากระบบถูกแทรกแซงด้วยเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง จะเกิดสภาวะการขาดดุลยภาพ (Disequilibrium) ระบบเกิดความไม่สมดุลขึ้น สภาวะการนี้จะก่อความดุลยภาพขององค์การและระบบอาจจะเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ หรือระบบจะเลือกที่จะเพิกเฉยวางตัวเป็นกลางต่อการเปลี่ยนแปลงที่เข้านั้น ส่งผลให้ระบบสู่สภาวะสมดุลดั้งเดิม (Equilibrium) โดยสรุป องค์การต้องรู้จักเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของสิ่งแวดล้อมที่ตนอยู่

สภาวะดุลยภาพหรือความสมดุลขององค์การ (Organizational Equilibrium) เป็นคุณลักษณะหนึ่งในสามประการของระบบสังคมที่ มอร์เฟ็ต และคณะ (Morphet et al., 1982, p. 43) ได้นำเสนอนอกเหนือไปจากแนวโน้มการเสื่อมสลายของระบบ (Entropy) และผลกระทบจากตัวแปรต่าง ๆ ในระบบสังคมต่อกระบวนการผลิต ส่งผลกระทบต่อผลผลิตที่ได้เหมือนกันจากปัจจัยนำเข้าที่ต่างกัน และผลผลิตที่ต่างกันจากปัจจัยนำเข้าที่เหมือนกัน (Equifinality) ว่าระบบใด ๆ ก็ตามย่อมมีแนวโน้มที่จะสร้างความสมดุลแก่ตนเองท่ามกลางปัจจัยอื่น ๆ ที่ขับเคลื่อนอยู่นอกเหนือและอยู่ภายในระบบ โดย เบส (Bass, 1998) ได้เสนอประเภทของสภาวะดุลยภาพขององค์การไว้ 2 แบบ คือ ดุลยภาพแบบคงที่ (Stationary Equilibrium) หมายถึง สภาวะการกลับคืนสู่ความสมดุล ณ จุดเดิมของระบบ หลังจากเกิดการเผชิญกับปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลง (Disturbance) และสภาวะดุลยภาพแบบมีพลวัต (Dynamic Equilibrium/ Steady State) เกิดขึ้นเมื่อความสมดุลเคลื่อนที่ออกไปสู่ตำแหน่งใหม่หรือสภาพการณ์ใหม่หลังจากเกิดปัญหาหรือต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงในสภาวะดุลยภาพแบบคงที่ หมายถึง การที่องค์การต่อต้านการแทรกแซงโดยอาจสร้างกลไกของตนเพื่อป้องกันการแทรกแซงนั้น (Protective Wall/ Defensive Maneuvers) และพยายามดึงระบบกลับสู่สภาพเดิม ระบบจึงไม่เกิดการเปลี่ยนแปลง ส่วนในสภาวะดุลยภาพแบบมีพลวัต องค์การยอมรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเข้าสู่ระบบ และปรับตัวสู่จุดดุลยภาพใหม่ขององค์การ โดยสรุป กลยุทธ์แรกนั้น

ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ส่วนกลยุทธ์ที่สอง องค์การยอมรับ เปิดใจกับการเปลี่ยนแปลง และการแทรกแซงจากภายนอก

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change)

ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่การเคลื่อนย้ายทรัพยากรมนุษย์และการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างง่ายดายและรวดเร็ว (Toffler & Toffler, 2006; Friedman, 2007) องค์การยอมรับเอานวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่กระบวนการปฏิบัติงานในระบบอันเป็นการแทรกแซง (Disturbance) ภาวะคุณภาพขององค์การ ผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้กลยุทธ์การยอมรับและการปรับตัวขององค์การต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ อย่างไรก็ตาม หากสมาชิกในองค์การไม่ยอมรับและต้องการเรียนรู้วัฒนธรรมจะแสดงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) หมายถึง พลังที่เป็นทั้งอุปสรรคขัดขวาง (Blockage) และเป็นตัวถ่วง (Slowing Down) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Hanson, 1985, pp. 294-306) พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นปัญหาเกี่ยวกับการเรียนรู้ด้านปัจจัยทางสังคมและเทคนิควิธีการ (Socio-Technical) ที่สมาชิกรับรู้ในสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงนั้น ปัจจัยทางสังคมหมายถึงค่านิยม ปทัสถานของสังคม กลุ่มสมาชิก ฯลฯ ส่วนปัจจัยทางเทคนิค หมายถึง อุปกรณ์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน โครงสร้างของสถานศึกษารางกิจกรรม ฯลฯ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ในระดับองค์การและระดับบุคคล ในระดับองค์การ อุปสรรคต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นได้ทั้งนโยบายการศึกษาแห่งชาติ โครงสร้างแบบระบบราชการ การกำหนดเป้าหมายสถานศึกษาที่ไม่เหมาะสม สภาพโรงเรียนที่เป็นองค์การที่ได้รับการพิทักษ์โดยรัฐ (A Domesticated Organization) นวัตกรรมที่ไร้ประสิทธิผล ปัญหาด้านต้นทุนเวลา พลังงาน และงบประมาณ เป็นต้น ส่วนในระดับบุคคล อุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ได้แก่ ความรู้สึกถูกคุกคามจากการเปลี่ยนแปลง การคาดหวังของสมาชิกต่อองค์การ ความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง ปัจจัยด้านจิตวิทยา เช่น พฤติกรรมที่ยึดติดของสมาชิกทำให้ยากต่อการรับการเปลี่ยนแปลง การพึ่งพาอาศัยผู้อื่นในองค์การทำให้ไม่เป็นอิสระทางความคิด ฯลฯ จากปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การเป็นเรื่องที่สัมพันธ์กับปัจจัยการเรียนรู้ด้านสังคมและเทคนิควิธีการ ชิน และเบนนี่ (Chin & Benne, 1969 cited in Hanson, 1985) ได้นำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านสังคมและเทคนิคการใช้งานนวัตกรรมในการปฏิบัติการเรียนการสอนนี้ด้วยกระบวนการของการเก็บรวบรวมข้อมูล วางแผน คิดค้นประดิษฐ์นวัตกรรม และทดลองนวัตกรรม ประเมินผล และนำข้อมูลที่ได้ป้อนกลับสู่ระบบเพื่อการปรับปรุงเป็นกระบวนการต่อเนื่อง

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง

มอร์เฟ็ต และคณะ (Morphet et al., 1982, pp. 52-55) ได้รวบรวมและสรุปแนวคิดทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานเกี่ยวกับนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงถึงปัจจัยหรือคุณลักษณะของสมาชิก

ที่เป็นตัวกระตุ้นสนับสนุนการใช้นวัตกรรมเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กรและเป็นแรงขับให้องค์การต้องปรับตัว มีรายละเอียดดังนี้

คาร์ลสัน (Carlson, 1980 cited in Porter, 1985) ได้จำแนกประเภทความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการและองค์กรไว้ (Typology of Client-Organization Relationships) ไว้ 4 ประเภท หนึ่งในนั้นคือ โรงเรียนที่ได้รับการพิทักษ์โดยรัฐ (Domesticated) หมายถึง โรงเรียนไม่จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของตน เพราะเป็นองค์กรที่รัฐให้การสนับสนุนและเป็นผู้ป้องกันเข้า (นักเรียน) แก่โรงเรียน โรงเรียนรัฐบาลจึงมีแนวโน้มต่ำในการตอบรับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว ซึ่งตรงกันข้ามกับโรงเรียนเอกชนที่ต้องปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพราะองค์กรสามารถที่จะพบจุดจบและยุติการดำเนินงานได้ (Struggle for Survival) ดังนั้น โรงเรียนเอกชนจึงมีแนวโน้มเปิดรับนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงมากกว่าองค์กรที่ถูกปกป้องแบบโรงเรียนรัฐบาล

พรีสธัส (Presthus, 1962) ได้ศึกษาและพัฒนาทฤษฎีด้านการประพฤติกฎปฏิบัติตนเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของสมาชิกต่อองค์กร (Organizational Orientation) โดยตั้งสมมติฐานว่า องค์กรประกอบด้วยเป้าหมายหลักที่เป็นทางการ (Manifest Goals) เช่น เป้าประสงค์ของกระบวนการผลิตหรือจัดการเรียนการสอน และเป้าหมายที่ไม่ปรากฏเป็นทางการ (Latent Goals) เป็นเป้าหมายที่สมาชิกคาดหวังไว้ ได้แก่ ความมั่นคงปลอดภัยและการเป็นที่รู้จัก มีชื่อเสียง สมาชิกต้องยึดถือปฏิบัติตามกฎเป้าหมายหลักขององค์กรก่อนเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนซ่อนเร้นไว้ โดยแบ่งประเภทของสมาชิกในองค์กรที่บริหารแบบแบ่งชั้น (Hierarchical Organizations) ไว้ 3 ประเภท ดังนี้

1. สมาชิกที่ยึดมั่นกับกฎเกณฑ์ขององค์กร (Upward-Mobiles) หมายถึง สมาชิกที่มีความต้องการความก้าวหน้าสูงมากในอาชีพของตน จึงพึงยึดถือเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก เกินซ่อนความต้องการภายในของตน ไม่กล้าฝ่าฝืนกฎระเบียบขององค์กร ไม่ชอบความรู้สึกแปลกแยกจากสังคม (Low Alienation)

2. สมาชิกที่ชอบทำตัวแปลกแยก (Indifferents) สมาชิกประเภทนี้มีความเป็นตัวตนสูง มุ่งการทำงานตามหน้าที่ของตนเท่านั้น แสดงการปรับตัวเข้ากับองค์กรด้วยการเพิกเฉยและไม่เข้าร่วมกิจกรรมพิเศษ รวมทั้งไม่สนใจค่านิยมขององค์กร

3. สมาชิกที่มีความไม่แน่นอนสูง (Ambivalents) เป็นสมาชิกที่มีพฤติกรรมยึดกับหลักเหตุผลซึ่งมักจะขัดแย้งกับค่านิยมที่เป็นบริหารตามลำดับชั้นขององค์กรและไม่ยึดถือเป้าหมายขององค์กรหรือของตนเป็นสรณะ สมาชิกประเภทนี้ชอบวิพากษ์วิจารณ์และมักมองเห็นข้อผิดพลาดในองค์กรอยู่เสมอ จึงเป็นศูนย์กลางทางบวกที่กระตุ้นให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลง และความขัดแย้งของสมาชิกประเภทนี้กลายเป็นปัจจัยสนับสนุนและกระตุ้นให้องค์การยอมรับสิ่งใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาองค์กร (Conflict as a Creative Catalyst)

ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การของ 프리ธัส (Presthus, 1962) ข้างต้นสอดคล้องกับแนวคิดของ กลาวเนอร์ (Gouldner, 1957) เกี่ยวกับคุณลักษณะการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงระหว่างสมาชิก วิสัยทัศน์ระดับท้องถิ่น (Locals) และสมาชิกวิสัยทัศน์เปิดกว้าง (Cosmopolitans) กล่าวคือ สมาชิกในระดับท้องถิ่นจะยึดติดกับองค์การและการทำงานตามลำดับชั้นในวัฒนธรรมย่อย ส่วนสมาชิกที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างกว่านั้นจะให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมในวิชาชีพมากกว่าวัฒนธรรมย่อยทั่วไปขององค์การ ดังนั้น กลุ่มสมาชิกที่มีวิสัยทัศน์กว้างกว่ามีแนวโน้มจะเป็นผู้เริ่มการเปลี่ยนแปลงมากกว่ากลุ่มสมาชิกที่มีวิสัยทัศน์ระดับท้องถิ่น ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

ทอมสัน (Thompson, 1965) ได้สร้างทฤษฎีการจัดวางการใช้วัตรกรรมขององค์การจากระบบการบริหารงานแบบลำดับชั้น (Bureaucratic and Hierarchical) ดังนั้น หากปัจจัยอย่างอื่นมีความเท่าเทียมกันแล้ว องค์การที่มีรูปแบบการบริหารที่มีลำดับชั้นยิ่งน้อยจะยิ่งสร้างความไม่แน่นอนและขัดแย้งให้เกิดขึ้น และยังเป็นแหล่งสร้างวัตรกรรมแก่องค์การ เช่น เมื่อเกิดปัญหาในการดำเนินงานและต้องการการแก้ไขที่เร่งด่วน แม้ว่าสภาพปัญหาจะนอกเหนือไปจากนโยบายขององค์การที่กำหนดไว้ สถานการณ์ที่บีบบังคับนี้ทำให้ต้องมีสมาชิกทำการตัดสินใจเชิงปรับเปลี่ยน (Adaptive Decision Making) ดังนั้น หากองค์การสร้างระบบการทำงานที่มีระดับชั้นน้อยจะเป็นการเพิ่มโอกาสที่ดีแก่องค์การที่จะสรรหาแนวทางการแก้ปัญหาและวัตรกรรมที่เหมาะสมกับองค์การ

จากแนวคิดและทฤษฎีองค์การก่อนวัตรกรรมที่ มอร์เฟ็ต และคณะ (Morphet et al., 1982) ได้รวบรวมไว้ข้างต้น สามารถสรุปถึงปัจจัยเชิงสนับสนุนและส่งเสริมวัตรกรรมได้ดังนี้

1. องค์การต้องไม่ได้รับการปกป้องหรือพิทักษ์จากสถาบันใด (Non-Domesticated) องค์การต้องต่อสู้ดิ้นรนเพื่อความอยู่รอดเมื่อองค์การนั้นขาดหน่วยงานอื่นให้การพึ่งพาสนับสนุน องค์การนั้นต้องกระตุ้นตัวเองให้รับรู้การเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก
2. สมาชิกองค์การควรมีคุณลักษณะของความขัดแย้ง (Ambivalents) ใช้หลักเหตุผลในการวิเคราะห์และวิพากษ์วิจารณ์องค์การแม้ว่าจะเป็นการสร้างความขัดแย้งแตกต่างซึ่งจะกลายเป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงที่ดีแก่องค์การ
3. สมาชิกที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Cosmopolitans) จะยึดเป้าหมายทางวิชาชีพมากกว่าค่านิยมในกลุ่มย่อยขององค์การ สมาชิกจะมีอิสระทางความคิด
4. รูปแบบการบริหารควรลดขั้นตอนและลำดับชั้น (Less Bureaucratized) เพื่อเพิ่มช่องทางให้สมาชิกได้แสดงออกทางความคิดเห็นและรู้จักตัดสินใจเชิงปรับเปลี่ยนเมื่อเกิดปัญหาหรือความขัดแย้งในองค์การ ทำให้ได้มาซึ่งแนวคิดใหม่ๆ และวัตรกรรมในการแก้ไขปัญหา เป็นต้น

นอกจากนี้ มีนักวิชาการจำนวนมากได้ศึกษาและพบว่าปัจจัยด้านความสามารถในการปรับตัวขององค์การส่งผลต่อประสิทธิผลและการปฏิบัติงานของโรงเรียนที่ต่อเนื่อง เพราะการปรับตัว

คือความสามารถที่โรงเรียนบริหารงานด้วยความยืดหยุ่นโดยคำนึงถึงสภาพการเปลี่ยนแปลงภายนอก สังคมโรงเรียนเป็นหลัก (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1973; Bennis, 1962; Steers, 1977; Schein, 1996) มีการจัดเตรียมคณะบุคลากรเพื่อการบริหารและเครื่องมือทางเทคโนโลยีการจัดการเป็นสิ่งจำเป็นยิ่ง (Lunenburg & Ornstein, 2008; Robbins, 1999; Drucker, 1998; Peterson, 1998) องค์กรใดก็ตามที่มีการบริหารงานแบบองค์รวมจะมีความคล่องตัวและช่วยให้องค์กรนั้นปรับตัวได้ง่ายกว่า (Burns & Stalker, 1994) การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมยังเป็นหนึ่งในสามองค์ประกอบการปฏิบัติงานขององค์กรที่มีสุขภาพดีสมบูรณ์ (Healthy Organization) (Argyris, 1990) และเป็นตัวบ่งชี้ความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานที่ต่อเนื่องและความสามารถในการปรับเปลี่ยนที่ต้องรวดเร็วกว่าการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก (Owens, 1987)

เชน (Schein, 1996) นักวิชาการด้านวัฒนธรรมองค์กรกล่าวถึงการปรับตัวในการพัฒนาเจริญเติบโต และการเปลี่ยนแปลงขององค์กรว่า การปรับตัวเป็นประเด็นสำคัญต่อการคงอยู่ขององค์กรในวงจรชีวิตองค์กร ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการพัฒนาและการก่อตั้ง 2) ขั้นการพัฒนาเข้าสู่ช่วงกลางของชีวิต (Organizational Midlife) ขั้นที่สองนี้ไม่ได้เกี่ยวกับจำนวนอายุตามปีของการก่อตั้งองค์กรหรือขนาดขององค์กร แต่จะมีการเปลี่ยนแปลงความเป็นเจ้าขององค์กร มีรุ่นผู้นำองค์กรอย่างน้อยสองรุ่น นำเข้าสู่ขั้นตอนที่สามคือ 3) ขั้นการเจริญถึงขีดสุดขององค์กร เกิดการบรรลุมิติภาวะและเริ่มเสื่อมคลายความเจริญลง ในขั้นตอนนี้หากองค์กรไม่สามารถปรับตัวได้ องค์กรนั้นจะต้องพบกับจุดจบและล่มสลายไปตามวงจรชีวิต

ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานขององค์กรประสบผลสำเร็จ (Owens & Steinhoff, 1976; Conger, 1991; Yulk, 1998; Hoy & Miskel, 2008) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ทักษะ ความสามารถ และอิทธิพลต่อความเชื่อ ทศนคติ และพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กร (Wheelen & Hunger, 2002, p. 225; วิโรจน์ สารรัตนะ, 2546) ในโลกยุคปัจจุบันที่มีอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงต่อทุกองค์กรในสังคม โรงเรียนและผู้นำโรงเรียนย่อมต้องจับความรู้สึกและไวต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงภายนอกโรงเรียน เพื่อแสดงภาวะผู้นำในการแก้ไขปัญหาเป็นสำคัญ (Owens & Valesky, 2007, p. 270)

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership: TSL) หมายถึง รูปแบบความเป็นผู้นำตามแนวคิดพื้นฐานของกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Burns, 1978) โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้ผลตอบแทนตามที่ผู้ตามต้องการ ด้วยเงื่อนไขการแลกเปลี่ยนที่ผู้ตามต้องปฏิบัติหน้าที่เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้สำเร็จตามข้อตกลง ผู้ตามจะได้ผลตอบแทน

ดังกล่าวเป็นการแลกเปลี่ยนซึ่งผู้นำได้คาดหวังผลงานที่สำเร็จจากผู้ตาม (Desired Performance) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนให้ความสำคัญกับการดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเข้าใจเงื่อนไขระหว่างความพยายามสร้างผลงานและการให้รางวัลเป็นการตอบแทน

แนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนี้สอดคล้องกับเงื่อนไขความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม และองค์การกับสมาชิกส่วนบุคคล (The Organization and the Individual) โดยมอร์เฟ็ต และคณะ (Morphet et al., 1982, p. 49) ได้กล่าวถึงเงื่อนไขความสัมพันธ์ที่ผู้บริหารต้องจัดการระหว่างองค์การ สมาชิกส่วนบุคคล และสิ่งแวดล้อม โดยองค์การต้องกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่ตอบสนองความต้องการและคาดหวังของสังคมสิ่งแวดล้อม และสังคมย่อมมีส่วนสนับสนุนองค์การ เช่นเดียวกันที่สมาชิกส่วนบุคคลและองค์การต้องมีเงื่อนไขต่อกัน คือ สมาชิกยอมรับและยึดมั่นในเป้าหมายขององค์การและช่วยเหลือในการดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายองค์การที่กำหนดไว้ และในทางตอบแทนองค์การต้องพึงสร้างความพึงพอใจแก่สมาชิกและตอบสนองสิ่งที่สมาชิกคาดหวังและต้องการ ดังนั้น เมื่อเราประยุกต์ใช้แนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสามตัวนี้ กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนต้องกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจการบริหารโรงเรียนและจัดทำหลักสูตรการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมไทยและบริบทของโลก เพื่อที่จะดึงดูดให้ผู้ปกครอง (สิ่งแวดล้อม) ส่งบุตรหลานเข้ารับการศึกษาค้นเป็นปัจจัยนำเข้าสู่กระบวนการในระบบโรงเรียน ที่สำคัญอย่างยิ่งคือผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TSL) เพื่อเป็นเครื่องมือที่จะทำให้สมาชิกปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้ โดยมีสิ่งเร้า เช่น รางวัล ค่าตอบแทน หรือคำชมเชยในการทำงานเป็นแรงจูงใจสู่ความสำเร็จ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องเข้าถึงความต้องการและความคาดหวังที่แท้จริงของสมาชิกแต่ละคน เพื่อสามารถใช้เป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้ในการสร้างแรงกระตุ้นและแรงบันดาลใจแก่สมาชิกให้ปฏิบัติภารกิจที่นอกเหนือไปจากงานประจำ เช่น กิจกรรมพิเศษ หรือการพัฒนาผลงาน (Professional Development)

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพหรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership: TFL) เป็นรูปแบบแสดงถึงความเป็นผู้นำที่มุ่งสร้างผลลัพธ์ทางการเปลี่ยนแปลงด้านบวกแก่องค์การ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะให้ความสำคัญกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมแก่สมาชิกอื่น รวมถึงการกระตุ้นให้กำลังใจและส่งเสริมความสามัคคีในหมู่สมาชิกองค์การ แนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพถูกนำเสนอครั้งแรกโดย เบิร์น (Burns, 1978) ซึ่งได้ศึกษางานวิจัยเชิงบรรยายเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคที่ทำให้การจัดการและภาวะผู้นำมีความแตกต่างกัน แล้วสรุปว่าความแตกต่าง

ของปัจจัยทั้งสองเป็นเรื่องของคุณลักษณะพฤติกรรมต่าง ๆ จนแยกแยะออกมาเป็นแนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership: TFL) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership: TSL)

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (TFL) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ทรงพลัง มีอานุภาพ และมีประสิทธิผลมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TSL) (Proactive TFL versus Active TSL) (Avolio, 1999, pp. 40, 52) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะให้ความสำคัญเพียงการกระตุ้นสอดคล้องให้สมาชิกปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย แล้วจึงได้รับรางวัลหรือค่าจ้างเป็นการตอบแทน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์การปฏิบัติงานแบบการให้เพื่อการรับตอบ (Give-and-Take Relationship) แต่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพให้ความสำคัญกับสิ่งที่ยากกว่าแค่การกระตุ้นให้สมาชิกทำงานประจำ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีบุคลิกลักษณะและความรู้ความสามารถที่จะเป็นดังแรงบันดาลใจให้เหล่าสมาชิกในองค์กรเชื่อถือ ศรัทธาในหลักการของเขาและร่วมมือกันปฏิบัติตาม อันจะนำสู่การสร้างการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพต้องการตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งต่อมาเบส (Bass, 1998) ได้ค้นพบว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะส่งสมิทธิพลความเชื่อถือศรัทธาที่ผู้ตามมีให้เป็นคุณลักษณะด้านการมีบารมี (Charisma) อันเป็นคุณลักษณะสำคัญเฉพาะตัวของบุคคลที่ยากจะลอกเลียนแบบหรือสร้างขึ้นมาได้ในระยะเวลาสั้น ๆ

องค์ประกอบของการมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

1. Individualized Consideration หมายถึง ให้ความสำคัญส่วนบุคคล ที่ผู้นำต้องศึกษาว่าสมาชิกแต่ละคนมีความต้องการการเรียนรู้และการฝึกฝนด้านใด ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ตามเชื่อมั่นในตนเอง และความสำคัญของตนที่มีต่อองค์กร เกิดการเคารพและการพัฒนาตนเอง ผู้นำทำหน้าที่ทั้งผู้ฝึกและผู้ดูแล (Coach and Mentor) ผู้นำต้องดึงแรงจูงใจที่แฝงเร้น (Intrinsic Motivation) ของสมาชิกออกมาเพื่อพัฒนาศักยภาพในตัวสมาชิกนั้น
2. Intellectual Stimulation หมายถึง การกระตุ้นพัฒนาด้านสติปัญญา ผู้นำจะเผชิญกับความท้าทายเพื่อการเปลี่ยนแปลง บางครั้งผู้นำอาจต้องเสี่ยงและเปิดรับความคิดใหม่ ๆ ของสมาชิก เพื่อเป็นการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำจะไม่แสดงอิทธิพลต่อความคิดของสมาชิกและไม่ส่งเสริมให้มีการคิดแทนกัน สมาชิกจึงมีอิสระด้านความคิดและไขว่คว้าโอกาสในการเรียนรู้ การปฏิบัติงานของตน
3. Inspirational Motivation หมายถึง การส่งเสริมกระตุ้นให้แรงบันดาลใจ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะแสดงวิสัยทัศน์ที่เป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเชื่อถือ สื่อสารด้วยความคิดแง่บวก และให้ความสำคัญและคุณค่าในงานที่ทำ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะแสดงความสามารถในการสื่อสารด้วยวิสัยทัศน์ที่มีพลังและประจักษ์แก่สมาชิก

4. Idealized Influence หมายถึง การสร้างอิทธิพลที่เป็นต้นแบบของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ให้สมาชิกเกิดการตระหนักในคุณค่าของภารกิจ หน้าที่ของตน พัฒนาเป็นความภาคภูมิใจ และรู้สึกถึงการได้รับความเคารพและความไว้วางใจจากองค์กร

แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการปรับตัว/ ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership Theory)

ปัจจุบันการบริหารองค์การด้วยการประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการปรับตัวกำลังได้รับความสนใจในการศึกษาวิจัยและมีการจัดการเรียนการสอนในระดับมหาวิทยาลัยอย่างแพร่หลาย (Heifetz, Linsky, & Grashow, 2009) เนื่องจากการดำรงชีวิตในโลกยุคปัจจุบันถูกแรงกดดันจากหลายปัจจัยด้วยกัน ทั้งการเปลี่ยนแปลงจากสภาพทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และการพัฒนาเทคโนโลยีที่มีการใช้อย่างแพร่หลาย เช่น ระบบการสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ต โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งที่ตั้งอยู่ในระบบสังคมเปิดที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกัน การแก้ปัญหาทางการบริหารเพื่อการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่ประสิทธิผลของโรงเรียนจึงยังคงเป็นหนึ่งในภารกิจหลักท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของโรงเรียน โรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวทางการบริหารเพื่อความอยู่รอด โดยอาศัยกลยุทธ์ทางภาวะผู้นำต่าง ๆ เพื่อได้รับความร่วมมือจากกลุ่มสมาชิกในการปรับตัวขององค์การต่อการเปลี่ยนแปลง

โอเวน และวาเลสกี (Owens & Valesky, 2007, pp. 270-271) ได้กล่าวสภาพของการเปลี่ยนแปลง ความซับซ้อน และความไม่แน่นอนว่าเป็นอิทธิพลทางสิ่งแวดล้อมที่องค์กรต้องปรับตัวอย่างเร่งด่วน มิเช่นนั้นแล้วองค์กรอาจต้องเผชิญกับสถานะความยุ่งเหยิงสับสนอลหม่านในที่สุด โดยจัดประเภทของปัญหาที่ผู้นำต้องแก้ไข คือ 1) ปัญหาด้านเทคนิควิธีการ (Technical) ซึ่งใช้การแก้ไขด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคและกลยุทธ์ภาวะผู้นำแบบสายงานจากบนลงล่าง และ 2) ปัญหาที่เกี่ยวกับการปรับตัว (Adaptive) ปัญหาด้านการปรับตัวเป็นเรื่องที่ซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับหลายปัจจัยที่แทบจะไม่อาจคาดการณ์ได้ การแก้ไขปัญหาด้านการปรับตัวนี้ต้องใช้รูปแบบภาวะผู้นำหลายอย่าง ต้องให้ความรู้ข้อมูลข่าวสารที่สะดวกรวดเร็วแก่สมาชิก และส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องและร่วมมือกันในการแสดงออกทางภาวะผู้นำ

โกลเวอร์, เรนวอเตอร์, โจนส์ และฟีดแมน (Glover, Rainwater, Jones, & Friedman, 2002) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organizational Change: OC) และนำประสบการณ์จากการให้คำแนะนำปรึกษาองค์การต่าง ๆ มาบูรณาการร่วมกับแนวคิดการปรับตัวของมนุษย์ (Adaptation) อันเป็นส่วนสำคัญในทฤษฎีการพัฒนาการทางเชาวน์ปัญญาของ เพียเจ (Piaget, 1971) นักจิตวิทยาและนักจิตวิทยาพัฒนาการชาวสวิส และนำเสนอเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการปรับตัว/ การปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership)

จากการศึกษาของ โกลเวอร์ และคณะ (Glover et al., 2002) พบว่า ปัญหาสำคัญที่ผู้บริหารยังไม่สามารถแก้ไขได้ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรคือ การทำให้เกิดปรากฏการณ์การปรับตัวได้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง องค์กรต่าง ๆ จึงสูญเสียทรัพยากรเพื่อการพัฒนา เช่น การจัดโครงการฝึกอบรมในแต่ละปี แต่ละแผนก แต่ผลสุดท้ายไม่ก่อให้เกิดการปรับตัวที่องค์กรต้องการ สถานะนี้เรียกว่า การปรับตัวที่ล้มเหลว (Maladaptation/ Inadequate Status Quo) การปรับตัวที่ล้มเหลวจะนำมาซึ่งความสูญเสียแก่องค์กรในภายหลัง ตัวอย่างเช่น องค์กรจัดอบรมเพื่อฝึกฝนทักษะด้านเทคนิคแก่พนักงาน แต่ความรู้ที่พนักงานหรือสมาชิกได้รับจากการฝึกอบรมนั้นไม่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาองค์กรได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาที่องค์กรสามารถคาดเดาได้ล่วงหน้าคือ สมาชิกหัวเก่ามักจะร่วมกันต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ดีใด ๆ ก็ตาม ดังนั้น ความพยายามในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดกับองค์กรนอกจากจะไม่สามารถทำให้เกิดการปรับตัวได้แล้ว องค์กรยังต้องเผชิญหน้ากับความสูญเสียทรัพยากรความเชื่อมั่น การเยาะเย้ยถากถาง และทำให้สมาชิกสูญเสียขวัญกำลังใจในที่สุด ผลลัพธ์จากการเปลี่ยนแปลงที่ล้มเหลวนี้ส่งผลให้องค์กรอยู่ในสภาพที่แย่กว่าสภาพก่อนที่องค์กรต้องการจะเปลี่ยนแปลงเสียอีก

อิทธิพลของการพัฒนาทางสติปัญญาโดย Piaget

ทฤษฎีภาวะผู้นำการปรับตัว/ การปรับเปลี่ยน ได้รับอิทธิพลจากการศึกษาวิจัยด้านการพัฒนาการเรียนรู้ของมนุษย์ของ เพียเจ (Piaget, 1971) จากการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม มนุษย์จะซึมซับปรากฏการณ์ข้อมูลข่าวสารหรือประสบการณ์ภายนอก (Assimilation) และนำมาปรับหรือตีความหมายสิ่งนั้น (Accommodation) ให้เหมาะสมกับโครงสร้างทางสติปัญญาของตน กระบวนการซึมซับและปรับ โครงสร้างนี้เป็นเรื่องที่ไม่อาจแยกจากกันได้ ทว่าตั้งอยู่ตรงข้ามกันและเป็นส่วนสำคัญของคุณลักษณะสำคัญในกระบวนการปรับตัวที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด 2 ประการ คือ การปรับตัว (Adaptation) และการจัดรวบรวมสิ่งต่าง ๆ (Organization) (Berecz, 2009; Atherton, 2009)

ดี เกาส์ (De Geus, 1996) กล่าวว่า ผลงานการวิจัยเรื่องการปรับตัวและการเรียนรู้ของบุคคลในทฤษฎีของ เพียเจ (Piaget) ช่วยให้สังคมเข้าใจมุมมองการปรับตัวของมนุษย์ได้ดีขึ้น ดังนั้น กระบวนการภาวะผู้นำเชิงปรับตัว/ เชิงปรับเปลี่ยนจึงมีลักษณะแบบพลวัต หากมีการซึมซับข้อมูลแต่ไม่นำมาปรับใช้ประโยชน์ หรือในทางกลับกันการรับข้อมูลมาตีความเพื่อปรับใช้แต่ไม่มีการซึมซับข้อมูลใหม่ ๆ เข้ามา กระบวนการปรับตัวจะไม่เกิด มนุษย์ต้องรู้จักทั้งการซึมซับข้อมูลและนำข้อมูลนั้นมาใช้ประโยชน์เพื่อการปรับตัวที่ประสบความสำเร็จ โกลเวอร์ และคณะ (Glover et al., 2002) ได้ศึกษาประวัติศาสตร์เกี่ยวกับการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของมนุษย์ซึ่งเป็นพื้นฐานของทฤษฎี อาทิเช่น ความรุ่งเรืองของชนเผ่าอินคาในทวีปอเมริกาใต้ก่อนที่กองทัพเรือสเปนจะเข้ายึดครอง และหลังจากที่สเปนเข้าปกครองดินแดน อารยะธรรมทั้งหลายของชนเผ่าอินคากลับไม่ได้รับการ

เชิดชูหรือให้ความสำคัญใด ๆ นานวันจึงถูกลบเลือนและสูญหายไป เพราะชนเผ่าอินคาขาดความสามารถที่จะปรับตัวได้ในสภาพแวดล้อมที่ถูกปกครองด้วยประเทศสเปนและถูกปกครองด้วยความเป็นสเปน เป็นต้น

นวัตกรรมกับการปรับตัว

โดยธรรมชาติ มนุษย์มักจะเผชิญหน้ากับอุปสรรคปัญหาในการดำรงชีวิต มนุษย์จึงพยายามพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของตนหรือขยายทักษะของตน (Extensions) เช่น การฝึกฝนความสามารถและการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เพื่อช่วยในการดำรงชีวิตและการปรับตัวของมนุษย์ (Hall, 1976) เช่น การคิดค้นการใช้มีดที่คมกว่าการใช้ฟัน การใช้ภาษาและคณิตศาสตร์ช่วยการสื่อสารทางความคิด การใช้กล้องจุลทรรศน์ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าตามนุษย์ หรือการใช้ระบบอินเทอร์เน็ตในการติดต่อสื่อสารข้ามประเทศและช่วยจัดระบบข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น อย่างไรก็ตาม แม้ว่ามนุษย์จะพยายามประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมเพื่อช่วยในการดำรงชีวิต แต่นวัตกรรมเหล่านี้อาจไม่ได้ช่วยให้มนุษย์ปรับตัวได้ต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่นเดียวกับองค์กรที่รับสิ่งประดิษฐ์นวัตกรรมมาให้สมาชิกนำไปปฏิบัติตามและทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพียงระยะสั้น ๆ (Short-Term Change Solutions) มักจะก่อให้เกิดปัญหาการปรับตัวในระยะยาว เช่น สงครามที่เป็นผลมาจากการขยายเผ่าพันธุ์ของมนุษย์ หรือปัญหาด้านมลพิษที่เกิดจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งได้กลายเป็นปัญหาการปรับตัวที่ล้มเหลวจากการใช้นวัตกรรมที่สังคมคิดค้นขึ้นมา (Maladaptive Extensions) และส่งผลอย่างต่อเนื่องกับปัญหาการปรับตัวเพื่อการอยู่รอดของมนุษย์ในอนาคต ท้ายที่สุดมนุษย์จะเป็นผู้สร้างกับดักทางวัฒนธรรมของตนขึ้นมา (Cultural Trap) มีลักษณะเป็นงูกินหางคือต้องแก้ไขปัญหากันอยู่ตลอดเวลา อย่างไรก็ตาม ฮอลล์ (Hall, 1976) ได้สรุปว่า มนุษย์ควรจะประดิษฐ์แต่สิ่งที่จะช่วยในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดได้ การประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เพื่อใช้แก้ปัญหการปรับตัวเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพมนุษย์อย่างยั่งยืนและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มนุษย์อาศัยอยู่ จุดเด่นของทฤษฎีภาวะผู้นำการปรับตัว/ การปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership) ได้เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและบริบททางสิ่งแวดล้อม ซึ่งต่างจากทฤษฎีภาวะผู้นำในอดีตที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นหลัก ในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปรับตัว/ การปรับเปลี่ยนให้ความสำคัญกับการรับรู้สัญญาณและการตอบสนองกับบริบททางสิ่งแวดล้อมของผู้นำที่เป็นมุมมองทั้งเฉพาะกาล (Synchronic) และเวลาที่สืบเนื่องกัน (Diachronic) ผู้นำเชิงปรับตัวจะตัดสินใจบริหารงานตามเงื่อนไขของเวลาและสถานที่

โกลเวอร์ และคณะ (Glover et al., 2002) ได้นำเสนอหลักพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาและฝึกฝนปฏิบัติ ภาวะผู้นำการปรับตัวไว้ 4 ข้อ (Four Principles for Being Adaptive) ดังนี้

1. สมรรถนะด้านวัฒนธรรม (Cultural Competency) การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ การปรับตัวที่มีประสิทธิผลนั้น ผู้นำต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมของชาติและบริบทสิ่งแวดล้อมในท้องถิ่นที่อาจแตกต่างกัน ดังนั้น การปรับตัวจึงเป็นกระบวนการที่ผู้นำซึมซับข่าวสารความรู้ที่เปลี่ยนแปลงจากทั่วโลกและนำมาปรับใช้กับองค์การตามบริบทเฉพาะของตน วัฒนธรรม คือ แบบแผนของพฤติกรรมในปัจจุบัน องค์การจะปรับตัวได้อย่างแท้จริงต้องมีการปรับพื้นฐาน โครงสร้างเสียก่อน โดยผู้นำและสมาชิกต้องมุ่งมั่นสัญญาว่าจะมีการปรับเปลี่ยนค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรมและความรับผิดชอบทัศนคติที่สำคัญในการปรับตัวขององค์การคือ การเปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Haeckel, 1999)

2. ความสามารถในการจัดการความรู้ (Managing Knowledge) ผู้นำการปรับตัวจะรู้จักเลือกบูรณาการความรู้ต่าง ๆ (Integrating Information) และหยิบฉวยสิ่งที่เป็นประโยชน์และสำคัญในยุคโลกาภิวัตน์ ผู้นำจะสร้างเครื่องมือสกัดและตอบรับต่อสัญญาณการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งแวดล้อม (“Sense and Respond” Tools) เพื่อปรับฐาน โครงสร้างองค์การขององค์กรต่อสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงของโลก การจัดการความรู้รวมถึงการสร้างสรรค่นวัตกรรมที่มีประสิทธิผล มีการนำไปทดลองปฏิบัติใช้ โครงสร้างหรือรูปแบบขององค์การเกิดการเปลี่ยนแปลง ด้านนวัตกรรมเกี่ยวข้องกับ การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ สมาชิกองค์การต้องปรับตัวเรียนรู้วิธีการใช้เทคโนโลยีนั้น ดังนั้น การจัดการความรู้จึงเป็นแนวทางให้เกิดการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรม

3. ความสามารถในการผนึกกำลัง (Creating Synergy) ผู้นำการปรับตัวต้องพึงระลึกถึงการบริหารองค์การท่ามกลางความแตกต่างหลากหลาย (Diversity) และรู้จักใช้ความแตกต่างให้เป็นประโยชน์กับองค์การโดยกลยุทธ์การผนึกกำลัง ผู้นำการปรับตัวจะมีมุมมองภาพรวมและต้องการการปฏิบัติงานสู่ผลลัพธ์ของที่ก้าวกระโดดแต่ยั่งยืนมั่นคง เช่น $1+1 > 2$ หมายถึง ทรัพยากรสองสิ่งเมื่อนำมารวมกันต้องสามารถทำให้การผนึกกำลังนั้นเกิดประโยชน์มากกว่าแค่สองประการ เพราะกลยุทธ์ที่ผู้นำการปรับตัวเลือกใช้คือ การให้ความสำคัญกับคำว่า “และ” (and) ซึ่งเป็นนัยสำคัญของแนวคิดที่เพิ่มพูนเสริมกำลังท่ามกลางความแตกต่างด้านวัฒนธรรม ผู้นำต้องสามารถมองเห็นและคัดเลือกส่วนที่ดีเด่นเป็นอัตลักษณ์ของแต่ละวัฒนธรรม (Collins & Porras, 1984) แล้วนำมาผสมผสานกันกลายเป็นสิ่งใหม่ที่มีมากกว่าการรวมกันแบบเดิม คือ $1+1 = 2$ (Amalgamation of Parts) ซึ่งจะทำให้้องค์การได้ผลลัพธ์ที่เป็นทวีคูณมากกว่าการแยกกัน กระบวนการผนึกกำลังนี้จะก่อให้เกิดค่านิยมสำคัญต่อองค์การและนวัตกรรมจะกลายเป็นแบบแผนใหม่ที่เพิ่มความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมและผลักดันให้้องค์การหลุดจากพันธนาการเดิมที่เพิกเฉยและปฏิเสธการผนึกกำลัง การพัฒนาองค์การด้วยแนวคิดระดับสากล แต่ยังคงเหนียวแน่นกับการให้คุณค่าและรักษาวัฒนธรรมท้องถิ่น (Global Thinking and Local Commitment) เป็นแนวทางสำคัญที่ทำให้้องค์การประสบผลสำเร็จ (Farkes & De Backer, 1996, pp. 41-44)

4. มีวิสัยทัศน์ด้านการปรับตัว (Adaptive Vision) เป็นวิสัยทัศน์ในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดด้วยมุมมองภาพรวมและยั่งยืนเท่านั้นที่ผู้นำการปรับตัวต้องการ ผู้นำการปรับตัวมีความหมายที่กว้างกว่าผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Leaders) เนื่องจากผู้นำการปรับตัวสามารถสร้างจินตนาการในเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้และในปฏิกิริยาตอบรับนั้น ผู้นำจะทราบทันทีว่าต้องตัดสินใจอย่างไร กลยุทธ์นี้เรียกว่า การวางแผนจัดการอนาคต (Scenario Planning Methods) เป็นกลยุทธ์เพื่อการตัดสินใจของผู้นำในการคาดการณ์สถานการณ์ที่พึงปรารถนาในอนาคตบนฐานการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน ผู้นำต้องสามารถตัดสินใจเพื่อสร้างอนาคตขององค์กรที่ดีกว่าปัจจุบันได้ ผู้นำมีวิสัยทัศน์ในการปรับตัวจะพัฒนากระบวนการการซึมซับข้อมูลข่าวสารอยู่เสมอและรู้จักนำข้อมูลนั้นมาปรับใช้และสร้างเป็นรูปแบบการเรียนรู้ของตน (High Assimilation and High Accommodation) ดังนั้น ผู้นำการปรับตัวจะไม่ลงแรงสร้างทุกอย่างจาก A B C - Z แต่จะจินตนาการนำพาองค์กรจากจุดหนึ่งไปยังจุดหนึ่งซึ่งอาจเป็นการพัฒนาจากตำแหน่ง A ถึงตำแหน่ง L หรือจากตำแหน่ง L ถึงตำแหน่ง P หรืออาจเป็นตำแหน่ง A ถึงตำแหน่ง Z อันเป็นจุดหมายปลายทางเลขย่อมาได้

โดยสรุป ทฤษฎีภาวะผู้นำการปรับตัว/ ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership Theory) เป็นทฤษฎีที่ได้รับการพัฒนาจากแนวคิดทฤษฎีการพัฒนาของมนุษย์เพื่อความอยู่รอดกระบวนการปรับตัวที่ประสบความสำเร็จของผู้นำอาศัยหลักพื้นฐานสองประการ คือ การซึมซับความรู้ทั่วทุกมุมโลกซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และรู้จักนำความรู้นั้นมาปรับใช้กับบริบทของตน (Assimilation and Accommodation) ทั้งสององค์ประกอบนี้เป็นเกณฑ์ชี้วัดประสิทธิผลของการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์กรผ่านผู้นำ หากผู้นำเปิดรับและซึมซับข่าวสารในระดับที่สูงและนำมาปรับประยุกต์ใช้กับสภาพแวดล้อมที่ตนอยู่ (High Assimilation and High Accommodation) ผู้นำมีแนวโน้มที่จะนำพาองค์กรปรับตัวได้อย่างสำเร็จ นอกจากนี้ผู้นำเชิงปรับตัวต้องยึดหลักคุณลักษณะสี่ประการในการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับตัวคือ สมรรถนะด้านวัฒนธรรม (Cultural Competency) สมรรถนะด้านการจัดการความรู้ (Managing Knowledge) ความสามารถในการผนึกกำลัง (Creating Synergy) และการสร้างวิสัยทัศน์ในการปรับตัวที่เน้นภาพรวมและความยั่งยืน (Adaptive Vision) จึงจะสามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตได้และตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงภายใต้บริบทนั้น หากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความขัดแย้งกัน ผู้นำเชิงปรับตัวต้องสามารถนำสมรรถนะดังกล่าวมาบูรณาการเพื่อใช้แก้ไขปัญหาความแตกต่างนั้นได้

การวิจัยเชิงคุณภาพโดยศึกษาทฤษฎีก่อนการวิจัย (Theory-Before Research)

ความหมายเกี่ยวกับการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นแนวทางการตีความสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาในสภาพตามธรรมชาติ (Naturalistic Approach) ของสิ่งนั้น ผู้วิจัยพยายามตีความและหาความหมายปรากฏการณ์ทั้งหลายที่มนุษย์แสดงออก โดยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลักฐานเชิงประจักษ์ที่หลากหลาย อาทิเช่น กรณีศึกษาที่สืบเนื่องกัน ประสบการณ์ส่วนบุคคล ประสบการณ์ในอดีต การสัมภาษณ์อัตชีวประวัติ บุคคล การสังเกต ประวัติศาสตร์ รูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และบันทึกที่เป็นลายลักษณ์อักษร และที่สังเกตได้ ซึ่งสามารถใช้อธิบายความหมายในการดำเนินชีวิตประจำวันและปัญหาได้ (Denzin & Lincoln, 2005) เป็นกระบวนการที่เป็นระบบ มีการตรวจสอบพื้นที่ศึกษาทางสังคมและบุคคล ที่อาศัยในพื้นที่นั้น โดยนักวิจัยให้ความสนใจรูปแบบการดำรงคงอยู่ของมนุษย์ในถิ่นพำนักนั้นและ ศึกษาการให้ความหมายแก่ค่านิยม สัญลักษณ์ พิธีกรรม โครงสร้างทางสังคม และบทบาททางสังคม (Berg, 2007, p. 8)

การวิจัยเชิงคุณภาพมีลักษณะกระบวนการทัศน์ของการวิจัย (Research Paradigm) เป็นแบบ ปรากฏการณ์นิยม (Phenomenology) เป็นแนวคิดทางสังคมศาสตร์ที่เน้นการศึกษาปรากฏการณ์ แบบองค์รวม (Holistic Perspectives) ในบริบททางสังคมสิ่งแวดล้อม มีการปฏิสัมพันธ์กันและมี ลักษณะเป็นพลวัต ไม่หยุดนิ่ง (Dynamic) เพื่อทำความเข้าใจและหาคำอธิบายพฤติกรรมของมนุษย์ ที่อยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มและที่แยกเป็นส่วนบุคคล และนำข้อมูลที่ได้อธิบายและสร้างข้อสรุป แบบอุปนัย (Analytic Induction) (Merriam, 2009, pp. 4-5)

ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพ

1. เป็นการวิจัยในสภาพตามธรรมชาติของปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ไม่มีการจัดกระทำ ไม่ควบคุม หรือปรับเปลี่ยนสภาพการณ์ ให้แตกต่างจากสภาพการณ์ที่เคยเป็นไปตามปกติ
2. ผู้วิจัยใช้วิธีการแบบอุปนัย (Induction) ในการค้นหาความรู้ความจริงอย่างใกล้ชิดกับ สภาพปัญหาและสถานที่จริงด้วยตนเอง และใช้วิธีการสังเกต การพูดคุย การสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลจนเกิดความไว้วางใจที่จะเปิดเผยข้อมูลความเป็นจริงให้รู้
3. ผู้วิจัยเน้นความเข้าใจในภาพรวมทั้งหมด (Holistic Perspective) ทั้งสิ่งที่เป็นสภาพการณ์ ความเกี่ยวข้องในบริบท ความซับซ้อน ความแตกต่างทางความคิดและพฤติกรรมของบุคคล โดยดู ภาพรวมทั้งหมดของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อสร้างความเข้าใจว่าแต่ละส่วนมีความเกี่ยวข้อง สัมพันธ์กันอย่างไรในภาพรวม
4. ข้อมูลที่ศึกษาเป็นคุณลักษณะของสิ่งนั้น ๆ เช่น ภาษาพูด พฤติกรรม ค่านิยม ประสบการณ์ มุมมอง ความเชื่อ เป็นต้น ข้อมูลที่ทำการศึกษาจะมีหลายแง่มุมทั้งที่เป็นตัวเลขและ ไม่เป็นตัวเลข เพื่อให้มีรายละเอียดครอบคลุมเรื่องราวที่ต้องการศึกษา

5. มุมมองของกระบวนการที่เป็นพลวัต (Dynamic) โดยพิจารณาการเปลี่ยนแปลงและวิวัฒนาการของบุคคล และวัฒนธรรมส่วนรวม หรือพัฒนาการของเรื่องที่กำลังศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจต่อสภาพการณ์ หรือกรณีที่ศึกษาอย่างลึกซึ้ง

6. ทำความเข้าใจเกี่ยวกับบริบท (Contextual) ที่เกี่ยวข้อง เช่น ความเป็นมาของชุมชน สถานที่ เวลา แง่มุมทางประวัติศาสตร์ สภาพทางภูมิศาสตร์ และอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการให้ความหมาย หรือความจริงเฉพาะที่เกิดขึ้น โดยไม่สามารถนำไปอ้างอิงในบริบทอื่นที่แตกต่างกัน

7. ทำความเข้าใจกับความจริง (Fact) ที่เกิดขึ้นในบริบทหนึ่ง ๆ ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันเฉพาะเรื่อง เฉพาะกรณีที่ศึกษา เฉพาะเงื่อนไข หรือศึกษาผลร่วมกันจากหลายแหล่งหลายกรณี (Multi-Site, Multi-Cases)

8. ตัวผู้วิจัย เป็นเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูลการวิจัยโดยตรง คุณภาพของนักวิจัยจึงเป็นเรื่องสำคัญมาก นักวิจัยต้องมีความรู้ในเรื่องที่ทำ มีความสามารถ มีความไวในการรับรู้และตีความหมายข้อมูลที่ได้รับ รู้จักแยกแยะอคติส่วนตัวกับความจริงที่ปรากฏขึ้นมา และมีความละเอียดอ่อนในการวิเคราะห์ข้อมูล

9. ให้ความสำคัญกับมุมมองและแนวคิดของคนใน (Emic/ Insider View) ซึ่งดำรงชีวิตตามปกติในสภาพการณ์นั้น มากกว่าการนำแนวคิดของนักวิจัยซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นมุมมองของคนนอก (Etic/ Outsider View) มาใช้เป็นบรรทัดฐานในการตีความหมายของข้อมูลที่ได้รับ

รูปแบบของการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพที่พบมากทางสาขาศึกษามี 5 รูปแบบ ดังนี้ (สมโภชน์ อเนกสุข, 2552, หน้า 4-6; Merriam, 2009; Lichtman, 2006)

1. การวิจัยเชิงคุณภาพแบบทั่วไป (Basic/ Generic Qualitative Study) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ต้องการค้นหาคำตอบเพื่อทำความเข้าใจปรากฏการณ์ กระบวนการ มีการตีความเป็นมุมมองกว้างของกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง (Worldviews) ซึ่งแนวทางนี้กำลังเป็นแนวทางที่ได้รับความนิยมในหมู่นักวิจัย เพราะทำให้นักวิจัยสามารถเลือกวิธีการวิจัยที่มากกว่าหนึ่งรูปแบบได้

2. การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา (Ethnography/ Anthropology Study) เป็นแนวทางการวิจัยที่มีวัตถุประสงค์เพื่อหาคำอธิบายแบบแผนทางวัฒนธรรมและการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือของกลุ่มย่อย โดยใช้วิธีการเข้าไปมีส่วนร่วมกับสังคมวัฒนธรรมทั้งแบบเปิดเผยและปกปิด (Overt and Covert Participation of Ethnographer) (Hammersley & Atkinson, 1995, p. 1) ศึกษาการวิจัยรูปแบบนี้ได้รับความนิยมทางสาขาศึกษาเป็นอย่างมากตั้งแต่ปีทศวรรษ 1980s เพราะสามารถช่วยหาคำตอบทางสังคมวัฒนธรรมที่มีลักษณะเฉพาะด้านของกลุ่มได้ Anthropology เป็นศาสตร์ด้านมานุษยวิทยาที่กินความหมายกว้าง ศึกษาเกี่ยวกับ

ความเป็นมาของวัฒนธรรมซึ่งเชื่อมโยงกับ Ethnography ซึ่งเป็นการศึกษาหาคำอธิบายวัฒนธรรมที่เป็นระบบจากการสังเกตอย่างใกล้ชิดกับกลุ่มที่ต้องการศึกษา ผู้วิจัยอาจใช้เทคนิคการวิจัยในสนามที่ต่างกันดังนี้ นักวิจัยผู้บุกเบิกการวิจัยเชิงมานุษยวิทยาและชาติพันธุ์วรรณา Franz Boas (1858-1942) และ Bronislaw Malinowski (1884-1942) แสดงความคิดเห็นที่ต่างกันคือ บอส (Boas) แนะนำว่าผู้วิจัยควรใช้แนวทางการศึกษาจากข้อมูลจากวรรณกรรมและเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ส่วน มาลินอฟสกี (Malinowski) กลับเชื่อว่าผู้วิจัยจะต้องใช้ชีวิตเป็นระยะเวลายาวนานเพื่อกลายเป็นส่วนหนึ่งในพื้นที่ศึกษา (Immersion) ผู้วิจัยต้องใช้ชีวิตอยู่กับผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) รู้จักเรียนรู้ภาษาท้องถิ่น และมีส่วนร่วมกับชุมชนเมื่อสมควร (Viewpoint of the Native) ต่อมาการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณาได้แตกสาขาย่อยออกเป็น ดังนี้

Autoethnography เป็นการศึกษาทางสังคมวิทยาอย่างเป็นระบบด้วยวิธีการถ่ายทอดเขียนหรือเล่าเรื่องประสบการณ์ส่วนตัวของบุคคลมากกว่าจะศึกษาผ่านประสบการณ์ผู้อื่น

2.1 Photoethnography และ Visual Anthropology หมายถึง การศึกษาด้านวัฒนธรรมที่ผสมความเป็นทั้งศิลปะและศาสตร์เข้าด้วยกัน โดยมีสมมติฐานว่าวัฒนธรรมต่าง ๆ สามารถได้รับการถ่ายทอดและสร้างความเข้าใจผ่านสัญลักษณ์ที่มองเห็นได้ด้วย ซึ่งใช้เทคนิควิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วมเป็นระยะเวลายาวนาน ภาพถ่ายและภาพยนตร์เกี่ยวกับวัฒนธรรมกลายเป็นคำอธิบายสำคัญที่มีความเป็นกลาง หรือหลักฐานที่สามารถมองเห็นได้ (Visual Means) ซึ่งเชื่อว่าสามารถสื่อความหมายของประสบการณ์เชิงลึกได้ดีกว่าและเป็นวิธีการเก็บบันทึกข้อมูลอย่างหนึ่ง ภาพถ่ายและภาพยนตร์มีคุณค่าและสามารถให้คำอธิบายที่เป็นกลางแต่จะแฝงด้วยกระบวนการสร้างที่เป็นอัตวิสัย คือไม่เป็นกลาง (Nakamura, 2003)

2.2 Microethnography เป็นการศึกษาวิจัยด้านวัฒนธรรมของกลุ่มเฉพาะเพื่อหาคำอธิบายประเด็นหลักทางสังคมและองค์การผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บได้จากพฤติกรรมของกลุ่มที่ทำในแต่ละวัน (Actual Behavior) เช่น การศึกษาวัฒนธรรมของกลุ่มห้องเรียนหนึ่ง โดยอาจใช้วิธีการบันทึกเทปวิดีโอ แล้วนำข้อมูลจากภาพที่บันทึกได้มาวิเคราะห์อย่างละเอียดและเคร่งครัด โดยทบทวนกลับไปกลับมา เช่น บทสนทนา โดยดูว่าใครพูดอะไร พูดเมื่อไร และพูดอย่างไร เป็นต้น ผู้วิจัยใช้เทคนิคการเก็บข้อมูลแบบอื่นด้วยคือ การสังเกตและการสัมภาษณ์ และสร้างข้อสรุปว่าคนในสังคมนั้นมีการปฏิสัมพันธ์ในสังคมและองค์การอย่างไรในความเป็นจริง (LeBaron, 2008)

3. การวิจัยเชิงปรากฏการณ์นิยม (Phenomenology) เป็นสาขาหนึ่งของปรัชญา มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปรากฏการณ์ของมนุษย์ โดยไม่สนใจสาเหตุ ความจริงที่เป็นวัตถุวิสัยหรือแม้แต่สิ่งปรากฏเป็นตัวตนของมนุษย์ แต่มุ่งศึกษาในแง่ของประสบการณ์ของมนุษย์ สิ่งที่มีมนุษย์รับรู้ เข้าใจ

และการตีความให้ความหมายต่อสิ่งที่อยู่ โดยสกัดเอาส่วนที่สำคัญของประสบการณ์หรือปรากฏการณ์นั้น ๆ เช่น โลกทัศน์ ความหมาย วัฒนธรรม ค่านิยม อุดมการณ์ส่วนบุคคล นักปรากฏการณ์นิยมต้องการเรียนรู้และเข้าใจว่าปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นมีความหมายต่อบุคคลอย่างไร เพราะฉะนั้นข้อมูลที่เป็นความรู้สึกนึกคิด คุณค่าของมนุษย์ และความหมายที่มนุษย์ให้ต่อสิ่งต่าง ๆ รอบตัวจึงมีความสำคัญ นักปรากฏการณ์นิยมต้องละทิ้งความคิดหรือค่านิยมเดิม แต่ให้ความสำคัญกับระบบความคิด ความรู้สึกและการมองโลกของผู้ให้ข้อมูลเพื่อเป็นตัวอธิบายพฤติกรรมของเขา (Husserl, 1982; Schutz, 1962 cited in Wilson, 2002)

โคเลซซี่ (Colaizzi, 1978) ได้นำเสนอขั้นตอนการวิจัยเชิงปรากฏการณ์นิยม 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. เลือกปรากฏการณ์ที่สนใจศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือผู้ให้ข้อมูลหลักกับปรากฏการณ์เพื่อทำความเข้าใจปรากฏการณ์
2. อ่านทบทวนข้อมูลดั้งเดิมที่เก็บมาได้และนำมาสกัดส่วนที่สำคัญเท่านั้น
3. พยายามตีความและสร้างความหมายสิ่งสำคัญจากส่วนที่สกัดมาได้แล้ว (Formulating Meanings)
4. จัดเรียงความหมายที่รวบรวมสกัดได้ และนำมาจัดกลุ่มอย่างมีระบบแบบแผน (Theme Clusters)
5. นำประเด็นสำคัญที่ได้มาเขียนเป็นรายงานข้อสรุปความที่ชัดเจน
6. นำรายงานข้อสรุปไปตรวจสอบกับผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อสรุป
7. หากผู้วิจัยพบว่ามีข้อมูลใหม่ ๆ เข้ามาจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ต้องนำข้อมูลใหม่นั้นมาวิเคราะห์และรวมเข้ากับรายงานข้อสรุปนั้น

อย่างไรก็ตาม แวน แมนเนน (Van Manen, 2002) ได้กล่าวถึงกระบวนการหรือขั้นตอนการวิจัยของการวิจัยเชิงปรากฏการณ์นิยมว่า (Methods and Procedures) วิธีการสืบสอบเพื่อเข้าถึงข้อมูล (Inquiry) ในพื้นที่ศึกษานั้น ไม่อาจที่จะระบุเป็นกระบวนการทางเทคนิควิธีการได้ แต่นักวิจัยนิยมใช้วิธีการสองวิธีในการค้นหาคำตอบคือ วิธีการด้านข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Method) และวิธีการสะท้อนความรู้สึกนึกคิดและประสบการณ์ (Reflective Method) มีลักษณะดังนี้

1. วิธีการด้านข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Method) เป็นการศึกษาและตรวจสอบขอบเขตของประสบการณ์จากหลักฐานเชิงประจักษ์ซึ่งเป็นขั้นตอนก่อนการสะท้อนประสบการณ์จริง (Pre-Reflective Experiential Material) เป็นการสืบค้นหลักฐานที่มีข้อความบันทึกเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ที่เกิดขึ้นในชีวิตจริง ทั้งบทสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ การวิเคราะห์ทางภาษา

การบันทึกเทปวิดีโอ ฯลฯ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเชิงปรากฏการณ์นิยม อาจใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การให้ตอบแบบคำถาม เป็นต้น อย่างไรก็ตาม แต่นักวิจัยเชิงปรากฏการณ์นิยมไม่ได้มีเป้าหมายในการรายงานสิ่งที่ตนได้เห็นหรือรับรู้จากประสบการณ์ที่ผู้ให้ข้อมูลบอกกล่าวเท่านั้น (Subjective Experiences) แต่มีเป้าหมายที่แท้จริง คือ เพื่อศึกษาจากประสบการณ์ของผู้อื่นแล้วเก็บตัวอย่างประสบการณ์ต่าง ๆ เหล่านั้นเพื่อนำมาสะท้อนความรู้สึนึกคิดและแง่มุมด้าน โลกทัศน์ที่มีนัยสำคัญต่อปรากฏการณ์ที่ผู้วิจัยกำลังศึกษา

2. วิธีการสะท้อนความรู้สึนึกคิดและประสบการณ์ (Reflective Method) มีเป้าหมายเพื่อตีความมุมมองประสบการณ์และการให้ความหมาย (Meaning/ Meaningfulness) ที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์นั้น การสะท้อนภาพเชิงปรากฏการณ์นิยมเป็นเรื่องของการสะท้อนความรู้สึนึกคิดของบุคคลแต่ละคน อันเกิดจากการทำการรับรู้และความเข้าใจต่อสิ่งต่าง ๆ ในการดำรงชีวิตด้วยตัวของบุคคลนั่นเอง (Self-Reflective Grasp) การเข้าถึงข้อมูลในระดับการสะท้อนความรู้สึนึกคิด จึงเป็นเรื่องที่สลับซับซ้อนและการตีความประสบการณ์ต้องกระทำอย่างระมัดระวัง

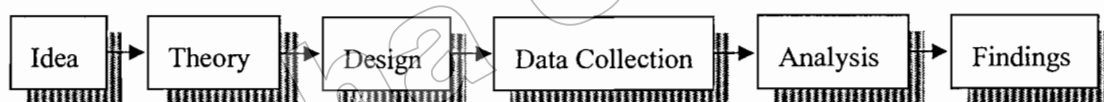
4. การวิจัยแบบฐานราก (Grounded Theory) เป็นรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างทฤษฎีจากข้อมูลที่เก็บได้จากพื้นที่ศึกษา โดยทฤษฎีที่ได้นั้นเป็นทฤษฎีที่มีสาระสำคัญเฉพาะกรณี (Substantive Theory) เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาสร้างทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการสร้างรหัสข้อมูล (Coding) การทำบันทึกข้อมูล (Memoing) และสกัดความคิดรวบยอดหลาย ๆ ประเด็น (Concepts) มาเขียนแผนภาพ (Integrative Diagram and Sessions) เพื่อเชื่อมโยงแนวคิดสำคัญและเทียบเคียงกับทฤษฎีที่ได้พบทวนมา โดยมีการตรวจสอบการสรุปประเด็น (Triangulation) จากผู้วิจัยรายอื่นด้วยเพื่อความถูกต้องแม่นยำในการวิเคราะห์

5. การวิจัยแบบกรณีศึกษา (Case Study) มีจุดมุ่งหมายเพื่อทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในพื้นที่ศึกษาที่มีขอบเขตเฉพาะ โดยศึกษาสถานการณ์และความหมายของสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับกระบวนการและบริบทของสิ่งที่ค้นพบ หากกรณีศึกษาเป็นบุคคล บุคคลนั้นต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวและมีความสำคัญโดดเด่นมากจนผู้วิจัยนำมาเป็นกรณีศึกษา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกรูปแบบการวิจัยแบบปรากฏการณ์นิยม (Phenomenology/ Phenomenological Approach) ที่มุ่งศึกษาการปรับตัวของสถานศึกษาอันเนื่องมาจากการนำหลักสูตรที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อในการเรียนการสอนซึ่งเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาของประเทศไทย ได้สะท้อนถึงความต้องการของสังคม โดยผู้วิจัยต้องการศึกษาเรียนรู้ประสบการณ์ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในปรากฏการณ์การใช้หลักสูตรนี้โดยเน้นมุมมองของการบริหารโรงเรียนและการปรับตัวขององค์กรเป็นหลัก รวมถึงความรู้สึนึกคิด ความเข้าใจ และการให้ความหมายและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาครั้งนี้

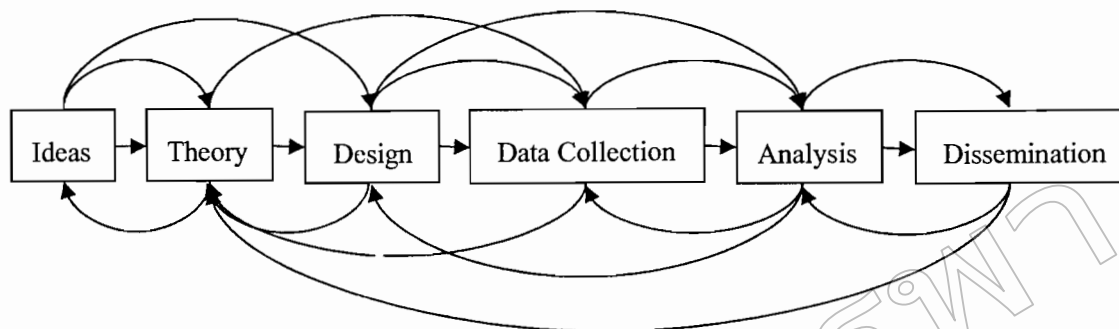
แนวทางการออกแบบงานวิจัย

แนวทางการออกแบบงานวิจัยโดยศึกษาทฤษฎีก่อนการวิจัย (Theory-Before Research) (Berg, 2007, pp. 21-24) เป็นการออกแบบงานวิจัยบนพื้นฐานความเชื่อว่า งานวิจัยต้องเริ่มจากประเด็นความคิด (Idea) ที่ผู้วิจัยอาจได้รับจากประสบการณ์ทางตรงหรือทางอ้อม เช่น ผู้วิจัยได้สังเกตเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งและพบว่ามีความน่าสนใจหรือมีความสำคัญต่อการศึกษาวิจัยในพื้นที่นั้น หรือผู้วิจัยอาจได้รับทราบจากการเผยแพร่ข่าวสารหรือรายงาน แล้วเกิดความสงสัยและสนใจที่จะค้นหาคำตอบเพื่อคลี่คลายประเด็นคำถามในเหตุการณ์นั้น ๆ แล้วนำประเด็นดังกล่าวมาศึกษาร่วมกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกัน แล้วจึงทำการทดสอบเพื่อที่จะปฏิเสธความคิด สมมติฐานหรือทฤษฎีนั้น ๆ (Popper, 1968 cited in Berg 2007, p. 23) ดังเช่นที่ ปีเตอร์สัน (Peterson, 1998, 2001 cited in Berg, 2007, p. 22) ครูระดับประถมศึกษาได้สังเกตและต้องการศึกษาคุณลักษณะด้านเพศที่มีผลต่องานเขียนเชิงบรรยายของนักเรียน โดยสำรวจครูจำนวน 100 คน เพื่อหาคำตอบด้านคุณลักษณะการเขียนบรรยายของนักเรียนหญิงและของนักเรียนชาย หรือผู้วิจัยได้อ่านข่าวเรื่องเด็กวัยรุ่นที่มาจากรอบครัวฐานะร่ำรวยแต่มีนิสัยลักขโมย จึงเกิดความสงสัยและต้องการหาคำตอบว่าทำไมเด็กวัยรุ่นจึงมีพฤติกรรมเช่นนั้น พวกเขาจึงมีแรงจูงใจอะไรที่จะขโมย เป็นต้น ดังภาพที่ 6 แสดงแนวทางการออกแบบการวิจัยแบบศึกษาทฤษฎีก่อนการวิจัยซึ่งมีลักษณะเชิงเส้น (Linear Progression)



ภาพที่ 8 แนวทางการออกแบบงานวิจัยที่ศึกษาทฤษฎีก่อนการวิจัย (Linear Progression)

เบอร์ก (Berg, 2007, p. 24) ได้นำเสนอว่า แนวทางการออกแบบการวิจัยควรมีลักษณะเป็นเกลียวหมุน (The Spiraling Research Approach) ตามกระบวนการในแต่ละการวิจัยมากกว่าจะเป็นรูปแบบของเส้นตรง ดังภาพที่ 7 แสดงรูปแบบการวิจัยที่เป็นกระบวนการแบบเกลียวหมุน เติบโตขึ้นและย้อนหลัง เนื่องจากในกระบวนการวิจัย ผู้วิจัยรับความคิดหรือเปิดประเด็นที่ต้องการศึกษา จากนั้นค้นคว้าวรรณกรรมเพื่อศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง จัดกลุ่มแนวคิดทฤษฎีที่สัมพันธ์กัน และออกแบบการวิจัย ตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นและกลับไปศึกษาทบทวนจุดกำเนิดของประเด็นที่ต้องการศึกษา แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนข้อตกลงเบื้องต้นและแนวทางการออกแบบการวิจัย ตามกระบวนการวิจัยนี้ ทุกครั้งที่ผู้วิจัยทำตามขั้นตอนถัดสองขั้นไป ผู้วิจัยจะย้อนหลังกลับมาปฏิบัติหนึ่งหรือสองขั้นตอนเช่นนี้จนกระทั่งสามารถสร้างข้อสรุปการวิจัยได้



ภาพที่ 9 แนวทางการออกแบบการวิจัยแบบเกลียวหมุนเดินหน้าและย้อนหลัง (The Spiraling Research Approach)

คุณลักษณะสำคัญของนักวิจัยเชิงคุณภาพ

เนื่องจากการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการศึกษาทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ที่ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับความรู้ลึกนึกคิด ทักษะคิด และประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก และต้องใช้ระยะเวลายาวนานในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลจนแน่ใจว่าข้อมูลอันมีค่าไม่มีข้อมูลใหม่ในสนามวิจัยแล้ว จึงสามารถสรุปรายได้ ดังนั้น ผู้วิจัยควรตระหนักถึงคุณลักษณะสำคัญของนักวิจัยเชิงคุณภาพ (สมโภชน์ อเนกสุข, 2552, หน้า 6) ได้แก่

1. มีความอดทนสูง อดทนต่อสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่ไม่แน่นอน
2. มีความไว (Sensitivity) ต่อการรับรู้และการใช้ประสาทสัมผัสต่าง ๆ
3. มีความสามารถในการสื่อสาร รับสาร ทั้งการพูด การฟัง และรู้จักสื่อความหมายที่แม่นยำ
4. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น
5. มีความสามารถในการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ
6. มีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
7. มีความสามารถในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นพลวัต
8. มีความรู้ด้านสหวิทยาการและรอบรู้ในเรื่องแนวคิดทฤษฎีอย่างกว้างขวาง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเชิงคุณภาพจะใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลวิธีเดียวหรือหลายวิธีร่วมกัน และไม่ได้ทั้งข้อมูลเชิงประจักษ์และข้อมูลที่ไม่ใช่เชิงประจักษ์ แต่ส่วนใหญ่จะไม่ใช้ข้อมูลตัวเลข เครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการวิจัยเชิงคุณภาพคือ ผู้วิจัย เพราะผู้วิจัยต้องเข้าไปสัมผัสกับพื้นที่ศึกษา หรือแหล่งข้อมูล เพื่อทำความเข้าใจกับวัฒนธรรม วิธีการคิด โลกทัศน์ การให้ความหมายของผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ซึ่งอาจต้องใช้ระยะเวลาช่วงหนึ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อความสมบูรณ์แม่นยำของข้อมูล

วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

นักวิจัยสามารถใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพหลายวิธี เช่น การเก็บข้อมูลจากภาคสนาม (Fieldwork Data Collection) สัมภาษณ์ การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม (Primary Sources) การศึกษาเอกสารที่จัดเก็บไว้ (Secondary Sources) เช่น บทความ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อที่ไม่ใช่สิ่งตีพิมพ์ รายงานขององค์การหน่วยงาน บันทึกความจำ จดหมาย ข้อความจากจดหมาย อิเล็กทรอนิกส์ ฯลฯ

ความตรงของการวิจัยเชิงคุณภาพ (Validity)

ความตรงของการวิจัยเชิงคุณภาพ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ความตรงภายใน (Internal Validity) หมายถึง ความตรงที่แสดงว่าข้อค้นพบของการวิจัยนั้นสอดคล้องกับความเป็นจริงเพียงใด และข้อมูลที่ได้มาจากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษานั้นสามารถเป็นตัวแทนสิ่งที่เขาคิดและกระทำจริงหรือไม่ ส่วนความตรงภายนอก (External Validity) หมายถึง ความตรงที่สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์หรือสถานที่อื่น ๆ ได้ อย่างไรก็ตาม แนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นแนวทางการค้นหาคำตอบที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับความตรง แต่ให้ความสำคัญกับความเชื่อถือได้ (Credibility) ของข้อมูลที่เก็บรวบรวมและวิเคราะห์เป็นข้อค้นพบของการวิจัย เพื่อแสดงถึงการบรรยายสภาพการณ์ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ มีการตีความประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลได้อย่างถูกต้อง เมื่อมีการตรวจสอบการบรรยายเหตุการณ์จากผู้ที่เคยประสบกับเหตุการณ์เดียวกัน ผู้วิจัยย่อมเข้าใจและรับรู้ว่าการบรรยายเหตุการณ์นั้นเป็นจริงดังที่ตนเคยพบมา

ความเที่ยงหรือความเชื่อมั่นของการวิจัยเชิงคุณภาพ (Reliability)

เนื่องจากการวิจัยทางสังคมศาสตร์เกี่ยวข้องกับตัวแปรหลายตัวและการศึกษาจะไม่ทำการแยกการศึกษาตัวแปร แต่จะทำการศึกษาดูมุมมองแบบองค์รวมเป็นกระบวนการพลวัตสืบเนื่องกัน ดังนั้น การวัดความเที่ยงจากข้อค้นพบในการวิจัยเชิงคุณภาพจึงเป็นไปได้ยาก การวิจัยเชิงคุณภาพจึงใช้เกณฑ์ที่สามารถเทียบเคียงกับความเที่ยงคือ ความสม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งหมายถึงข้อค้นพบหรือผลการวิจัยเรื่องหนึ่งสอดคล้องหรือใกล้เคียงกับผลการวิจัยอีกเรื่องหนึ่งที่ใกล้เคียงกัน หรือสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ทำซ้ำ ๆ ในกลุ่มตัวอย่างลักษณะเดียวกัน และเกณฑ์การพึ่งพากับเกณฑ์อื่น ๆ (Dependability) หมายถึง ความสอดคล้องของผลการสังเกตที่ได้จากแหล่งต่าง ๆ กัน ซึ่งมีความใกล้เคียงกับเกณฑ์ความเชื่อถือได้ (Credibility)

วิธีการตรวจสอบข้อมูล

การตรวจสอบข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อสร้างความเชื่อถือได้ของข้อมูล นักวิจัยมักจะใช้วิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) (Denzin & Lincoln, 2005; Berg, 2007; สุภากร จันทวนิช, 2552) แบ่งเป็น 4 วิธี ดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Data Triangulation) หมายถึง เทคนิคที่ผู้วิจัยพิสูจน์ความถูกต้องของข้อมูลที่เก็บรวบรวมมา โดยการตรวจสอบแหล่งที่มาของข้อมูลแบ่งเป็น 3 ประการ คือ เวลาที่เก็บข้อมูลต้องต่างกัน สถานที่ที่เก็บข้อมูลต้องต่างกันและบุคคล เช่น หากผู้วิจัยเก็บข้อมูลเรื่องเดียวกันจากวันเวลาที่ต่างกัน ข้อมูลที่ได้จะคงเดิมเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ หรือถ้าข้อมูลที่เก็บได้ต่างสถานที่กัน จะมีความเหมือนกันหรือไม่ หรือการเก็บข้อมูลประเด็นเดียวกันจากต่างบุคคล เช่น สัมภาษณ์สมาชิกในครอบครัวโดยเริ่มจากพ่อ ต่อมาเป็นสัมภาษณ์แม่ ด้วยคำถามเดียวกัน แล้วพิจารณาว่าได้ข้อมูลเหมือนกันหรือไม่

2. การตรวจสอบข้อมูลด้วยผู้วิจัย (Investigator Triangulation) คือ การใช้ผู้วิจัยหลายคนให้ไปสังเกตการณ์ในสถานการณ์เดียวกัน เพื่อตรวจสอบว่าการตีความข้อมูลในภาคสนามถูกต้องตรงกันหรือคลาดเคลื่อนอย่างไร

3. การตรวจสอบข้อมูลด้วยทฤษฎี (Theory Triangulation) เป็นการใช้นิเวศทฤษฎีในการตีความข้อมูล ถ้าทฤษฎีที่ใช้ต่างกัน การตีความข้อมูลที่เก็บมาจะต่างกันด้วยหรือไม่ ผู้วิจัยอาจประยุกต์ใช้วิธีตรวจสอบนี้กับสมมติฐานที่ตั้งไว้ชั่วคราว (Working Hypothesis) แล้วใช้ทฤษฎีเทียบเคียงกับการสร้างข้อสรุปในแต่ละเหตุการณ์

4. การตรวจสอบสามเส้าด้วยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่แตกต่างกันเพื่อรวบรวมและตรวจสอบข้อมูลประเด็นเดียวกัน เช่น ขณะสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้วิธีการสังเกตควบคู่กันไปด้วย

นอกจากนี้ ผู้วิจัยสามารถใช้วิธีการตรวจสอบข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาด้วยการส่งให้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักอ่านเพื่อตรวจสอบการตีความของนักวิจัยว่าครบถ้วนถูกต้องกับปรากฏการณ์นั้นหรือไม่ ควรต้องแก้ไขสิ่งใดเพิ่มเติม

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่เก็บรวบรวมในงานวิจัยเชิงคุณภาพส่วนใหญ่เป็นข้อมูลที่ไม่ใช่ตัวเลข (Non-Numeric Data) เป็นข้อมูลเชิงบรรยาย (Descriptive) ได้มาจากการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ การสังเกตแล้วจดบันทึกเป็นหลักฐานแล้วนำมาวิเคราะห์ ดังนั้นเทคนิคที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลจึงเป็นวิธีการเพื่อสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย แบ่งเป็น 3 วิธีการวิเคราะห์ย่อย ดังนี้

1. การวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) หมายถึง วิธีการตีความสร้างข้อสรุปจากข้อมูลที่เป็นรูปธรรมเป็นปรากฏการณ์สังเกตได้ เช่น แบบแผนพิธีกรรม ความเป็นอยู่ในสังคม รูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียน ฯลฯ นักวิจัยสังเกตและจดบันทึกเหตุการณ์เหล่านี้หลายๆ ครั้ง แล้วสร้างข้อสรุปชั่วคราว (Working Hypothesis) เพื่อรอการยืนยันตรวจสอบเป็นข้อสรุปจริง ซึ่งขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลนี้สามารถกระทำพร้อมกับเก็บรวบรวมข้อมูลในสนามที่ศึกษา

ไปพร้อมกันได้ เพราะการวิจัยเชิงคุณภาพมีความยืดหยุ่นด้านเทคนิค ซึ่งขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของข้อมูลที่เก็บมาได้ โดยผู้วิจัยต้องใช้วิจารณญาณของตนในการตรวจสอบการสร้างข้อสรุปชั่วคราวหรือสมมติฐานขั้นต้น และในขณะเดียวกันก็เก็บข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อพิสูจน์สมมติฐานนั้น

2. การจำแนกชนิดของข้อมูล (Typological Analysis) คือการจำแนกข้อมูลเป็นชนิดหรือประเภทของขั้นตอนของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นต่อเนื่องกันไป การจำแนกมีสองวิธีคือ วิธีที่ใช้ทฤษฎีในการจำแนก และไม่ใช่ทฤษฎีในการจำแนก

2.1 วิธีที่ใช้ทฤษฎีเป็นกรอบในการจำแนก (Lofland, 1971) โดยการใช้การแยกตามลักษณะของกิจกรรม การกระทำ ความหมาย ความสัมพันธ์ การมีส่วนร่วมในกิจกรรม และสภาพสังคม

2.1.1 การกระทำ (Action) คือ เหตุการณ์ หรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาหนึ่ง ไม่ยาวนานและต่อเนื่อง

2.1.2 กิจกรรม (Activity) หมายถึง เหตุการณ์ หรือขนบธรรมเนียมประเพณีหรือแบบแผนพิธีกรรมที่เกิดขึ้นและต่อเนื่อง มีความผูกพันกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

2.1.3 ความหมาย (Meaning) หมายถึง การที่บุคคลอธิบายหรือสื่อสารหรือให้ความหมายเกี่ยวกับการกระทำหรือกิจกรรม เช่น การให้ความหมายเกี่ยวกับโลกทัศน์ ความเชื่อ ค่านิยม ค่านิยม และบรรทัดฐาน

2.1.4 ความสัมพันธ์ (Relationship) คือความเกี่ยวข้องระหว่างบุคคลหลาย ๆ คน ในสังคมที่ศึกษารูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง อาจเป็นความสัมพันธ์ทางบวกหรือทางลบก็ได้

2.1.5 การมีส่วนร่วมในกิจกรรม (Participation) หมายถึง การที่บุคคลมีความผูกพันและเข้าร่วมกิจกรรม หรือมีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

2.1.6 สภาพสังคม (Setting) หมายถึง ลักษณะ สถานการณ์ หรือสภาพการณ์ที่มีการศึกษาเกิดขึ้นอยู่

การจำแนกชนิดของข้อมูลจะมีส่วนช่วยให้ผู้วิจัยจัดทำข้อมูลอย่างเป็นระบบ ช่วยในเรื่องการอธิบาย บรรยายสภาพความเป็นมาของสถานการณ์และสภาพที่เป็นอยู่หรือผลลัพธ์และเรียบเรียงระบบความคิดในการศึกษาในภาคสนามได้เป็นอย่างดี ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ได้อย่างไม่หลงประเด็น ทั้งนี้การวิจัยทางสังคมศาสตร์มีความเกี่ยวข้องกับตัวแปรหลายตัวในกระบวนการทางสังคมที่เกิดขึ้น ดังนั้นสถานการณ์ที่ผู้วิจัยศึกษาอยู่อาจมีสาเหตุมากกว่าหนึ่งอย่าง ลอฟแลนด์ (Lofland, 1971) จึงแบ่งสาเหตุออกเป็น 1) สาเหตุประการเดียว (Single Cause) 2) ชุดของสาเหตุที่ซับซ้อน (List of Causes) 3) สาเหตุซ้อนกันจำนวนมาก (Cumulative Causes)

2.2 วิธีที่ไม่ใช้ทฤษฎีเป็นกรอบในการจำแนก หมายถึง ผู้วิจัยใช้เทคนิคการจำแนกข้อมูลแบบง่าย ๆ ไม่ซับซ้อนด้วยตัวผู้วิจัยเอง เช่น ใช้สามัญสำนึก ประสพการณ์ประกอบการจำแนกข้อมูล

โดยแบ่งชนิดของเหตุการณ์ ระยะเวลาการเกิดของเหตุการณ์ บุคคลที่เกี่ยวข้อง สภาพแวดล้อม หรืออื่น ๆ ที่ผู้วิจัยพิจารณาแล้วตามข้อมูลเพื่อความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ และดูความสม่ำเสมอหรือความบ่อย (Regularities) ของการเกิดข้อมูลชนิดต่าง ๆ ซึ่งอาจมีประโยชน์ต่อการตรวจสอบคำอธิบายสาเหตุของปรากฏการณ์

2.3 การเปรียบเทียบข้อมูล (Constant Comparison) หมายถึง การใช้วิธีการเปรียบเทียบระหว่างชนิดของข้อมูลและประเภทของเหตุการณ์ (ประเด็นเป็นเรื่อง ๆ) โดยอาจสร้างเป็นตารางเพื่อการแยกแยะและพิจารณาเป็นประเด็นไป การวิเคราะห์ด้วยการเปรียบเทียบข้อมูลจากปรากฏการณ์นี้จะช่วยให้ผู้วิจัยเห็นถึงความสัมพันธ์เชิงเปรียบเทียบของเหตุการณ์แต่ละเหตุการณ์เพื่อหาข้อสรุปแบบแผนในเรื่องที่ศึกษาวิจัย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวของสถานศึกษาสู่เงื่อนไขการบริหารสถานศึกษาที่ใช้หลักสูตรภาษาอังกฤษเป็นสื่อในการเรียนการสอน ทั้งในและต่างประเทศ ในภาพรวมพบว่า มีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวขององค์การทางการศึกษาและที่เกี่ยวกับหลักสูตรที่ใช้ภาษาอังกฤษในการเรียนการสอน รวมถึงงานวิจัยที่ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพแบบปรากฏการณ์นิยม ดังนี้

งานวิจัยภายในประเทศ

พิศาล อินโทโล่ (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การสอนวิทยาศาสตร์โดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อ” เพื่อศึกษากระบวนการและวิธีการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อในรายวิชาวิทยาศาสตร์ ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนสาธิตเทศบาลนครระยอง (วัดศรีรัตนาราม) โดยใช้แบบประเมินผลการเรียนรายหน่วยการสอน แบบทดสอบมาตรฐานการเรียนรู้ของโครงการการใช้ภาษาอังกฤษบูรณาการในการเรียนการสอน (English for Integrated Study Project: EISP) แบบรายงานผลการเรียนประจำวิชา แบบทดสอบปลายภาคที่ได้มาตรฐานจากมหาวิทยาลัยบูรพา ผลการวิจัยพบว่า นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้สูงขึ้นทั้งในวิชาวิทยาศาสตร์และในวิชาภาษาอังกฤษ

รุ่งทิพย์ พรหมศิริ (2549) ได้ทำวิจัยเรื่อง “ปัจจัยเชิงพระระดับที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาที่ดำเนินการตามโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยศึกษา 3 ระดับ (ระดับนักเรียน ระดับห้องเรียน และระดับโรงเรียน) และมีตัวแปรตามคือ ประสิทธิภาพของระดับนักเรียน ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพในระดับสูง แรงจูงใจในการเรียนของนักเรียนมีอิทธิพล

ทางบวกต่อความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของนักเรียนรายคนมากที่สุด รองลงมา คือ พฤติกรรมการเรียน เจตคติต่อการเรียน ความภาคภูมิใจในตนเอง การส่งเสริมการเรียนของผู้ปกครอง และความรู้พื้นฐานเดิม ส่วนในระดับห้องเรียนพบว่า การสนับสนุนทางสังคมของครูมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของนักเรียนรายห้องเรียนเพียงตัวแปรเดียว และในระดับโรงเรียนไม่พบปัจจัยใดที่มีอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของนักเรียน

ศักรินทร์ จรุงจิตร์ (2549) ได้ทำการวิจัยสถาบันเรื่อง “ผลการบริหารโครงการโรงเรียนสองภาษาในโรงเรียนวิสุทธิรังษี จังหวัดกาญจนบุรี ปีการศึกษา 2549” โดยประยุกต์ใช้แบบสอบถามจากสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ กับกลุ่มตัวอย่างนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 ในโครงการหลักสูตรสองภาษา และในหลักสูตรปกติ จำนวน 71 คน และจำนวน 425 คน ตามลำดับ ผู้ปกครองนักเรียนหลักสูตรสองภาษา ครูผู้รับผิดชอบโครงการ ผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิเคราะห์พบว่า โรงเรียนสามารถพัฒนาคบทุกองค์ประกอบจากการประเมินคุณภาพภายนอกโดยสำนักงานมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ทั้งสามด้านคือ ด้านผู้บริหาร ครู และนักเรียน นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในโครงการสองภาษาสูงกว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในหลักสูตรปกติ นักเรียนและผู้ปกครองมีความพึงพอใจในระดับมากต่อการดำเนินงานโครงการ ส่วนครูผู้รับผิดชอบโครงการและผู้บริหารมีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานในระดับดี

จิณฉัตร ปะโคทั้ง (2549) ได้ทำวิจัยเรื่อง “รูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนดีเด่น โรงเรียนกัณฑ์ธรรมณ์ จังหวัดศรีสะเกษ” โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพแบบปรากฏการณ์นิยม มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและศึกษาเงื่อนไขของการมีส่วนร่วม เลือกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงและใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ระดับลึก การสนทนากลุ่ม และการสังเกตและจดบันทึกผลการวิจัยปรากฏการณ์ดังกล่าวสามารถนำมาสร้างข้อสรุปเชิงทฤษฎีโดยจำแนกกลุ่มของการมีส่วนร่วมของชุมชนต่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ 5 กลุ่มใหญ่ และรูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนต่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ 5 รูปแบบ

เศรษฐภรณ์ หน่อคำ (2548) ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา” โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มคือ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านตัวบ่งชี้และด้านการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ และกลุ่มผู้บริหารและผู้แทนครูไทยในโรงเรียนสองภาษาพบว่า ตัวแปรที่เป็นตัวบ่งชี้คุณภาพการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ

เป็นภาษาอังกฤษมีทั้งหมด 64 ตัวแปร จากตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด 77 ตัวแปร ครอบคลุมองค์ประกอบหลัก 3 ด้านคือ ด้านปัจจัยนำเข้า (25 ตัวแปร) ด้านกระบวนการ (31 ตัวแปร) และด้านผลผลิต (8 ตัวแปร)

เสาวภา จันทร์สงค์ (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การดำเนินงานการจัดหลักสูตร English Program ในโรงเรียนสองภาษา ระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานการจัดหลักสูตร ผู้ให้ข้อมูลหลักคือ หัวหน้าโครงการ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ เลขานุการโครงการจาก จำนวน 10 โรงเรียน ใช้แบบสัมภาษณ์มีโครงสร้างและแบบศึกษาเอกสาร พบว่า มีประเด็นสำคัญคือ โรงเรียนขาดความพร้อมและมีปัญหาและอุปสรรคด้านการเตรียมการจัดหลักสูตรและด้านการสอนทั้งครูไทยและครูต่างชาติ ผู้ปกครองขาดความเชื่อมั่นในการจัดหลักสูตร มีการเปลี่ยนแปลงด้านผู้สอนบ่อย โดยครูต่างชาติต้องการค่าตอบแทนสูงทั้งที่ไม่มีความรู้ความเข้าใจด้านการจัดทำแผนการสอน มีปัญหาการขาดแคลนครูไทยที่มีความรู้ความสามารถด้านการสอนในหลักสูตร และมีปัญหาด้านสถานที่จัดการเรียนการสอน ส่วนด้านการดำเนินการจัดหลักสูตร โรงเรียนจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและมีกิจกรรมเสริมหลักสูตร ใช้สื่อการเรียนการสอนทั้งประเภทของจริงและของจำลองและโปรแกรมคอมพิวเตอร์ มีการวัดผลประเมินผลที่หลากหลาย นักเรียนมีความรู้พื้นฐานที่ต่างกัน และโรงเรียนติดตามประเมินผลการจัดหลักสูตรโดยสอบถามบุคลากรในโครงการ สอบถามผู้ปกครอง สอบถามผู้สอนและผู้เรียน พิจารณาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและประเมินผลการดำเนินการจัดหลักสูตรเมื่อสิ้นปีการศึกษา

ทิพวรรณ ทับจันทร์ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง “การดำเนินการปรับเปลี่ยนของโรงเรียนเพื่อรองรับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา ตามแนวทางหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544” เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานครูตามตำแหน่งและขนาดของโรงเรียน และศึกษาปัญหาที่เกิดจากการดำเนินการปรับเปลี่ยนของโรงเรียน ผลการวิจัยระบุว่า การดำเนินการปรับเปลี่ยนของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง โดยการดำเนินงานการใช้หลักสูตรอยู่ในระดับมาก การเตรียมความพร้อมในการพัฒนาหลักสูตรและจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานครูต่อการดำเนินงานปรับเปลี่ยนของโรงเรียนต่างกัน การดำเนินงานปรับเปลี่ยนของโรงเรียนในสามขนาดคือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีความต่างกันและไม่ต่างกัน โดยการปรับเปลี่ยนของโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางไม่ต่างกัน ส่วนปัญหาที่พบในการดำเนินงานปรับเปลี่ยนของโรงเรียนคือ ปัญหาเวลาในการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาหลักสูตร ปัญหาครูขาดความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาหลักสูตร และปัญหางบประมาณในการจัดเตรียมห้องปฏิบัติการทางภาษา ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ ห้องคอมพิวเตอร์ และห้องสมุด

พริมรศ นนทักดิ์ (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การวิจัยพหุกรณีเพื่อศึกษาการดำเนินงานโครงการโรงเรียนสองภาษา” เป็นการศึกษาการดำเนินงานโครงการโรงเรียนสองภาษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้กรณีศึกษา 2 โรงเรียน คือโรงเรียนเบญจมราชูทิศ ซึ่งเป็นโรงเรียนที่อยู่ในส่วนภูมิภาค และโรงเรียนมัธยมศึกษาวัดนายโรง เป็นโรงเรียนที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ทั้งสองโรงเรียนมีการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ โรงเรียนเบญจมราชูทิศใช้เวลาในการวางแผนเปิดโครงการ 10 เดือน ส่วนโรงเรียนมัธยมวัดนายโรงใช้เวลา 4 เดือน

พุทธรักษ์ จินดาโรจน์ (2546) ศึกษาเรื่อง “ความพึงพอใจของผู้ปกครองและนักเรียนที่มีต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนในจังหวัดขอนแก่น” ในโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนจังหวัดขอนแก่น 2 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ปกครอง ครู และนักเรียนมีความพึงพอใจต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนในจังหวัดขอนแก่นในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน

นิพัทธา รสจันทร์ (2543) ได้ศึกษาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาที่เปิดสอนโครงการใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน จากผู้บริหารและผู้ช่วยฝ่ายวิชาการจำนวน 44 คน จำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ปัญหาการบริหารงานวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีการอำนวยความสะดวกทุกด้านคือ ด้านหลักสูตรและการนำไปใช้ ด้านสื่อการเรียนการสอน ด้านการจัดการเรียนการสอนและด้านการนิเทศ ส่วนด้านการวัดผลประเมินผล พบว่า ขาดการแนะนำให้ครูนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอน

ชนากานต์ คะยอมสัก (2549) ทำการศึกษาเรื่องปัญหาและแนวทางพัฒนาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสองภาษาของภาครัฐบาลและเอกชนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ พบว่ามีปัญหาการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง และมีแนวทางการพัฒนางานวิชาการทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนงานวิชาการที่ควรมีการสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเรื่องหลักสูตร ด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ที่ควรมีการร่วมวางแผนนโยบาย ด้านการจัดการเรียนการสอนควรมีการจัดอบรมส่งเสริมครูในเรื่องเทคนิควิธีการสอนและการสัมมนาการสอน ด้านสื่อการเรียนการสอนที่ควรมีการจัดหาสื่อที่มีคุณภาพและตรงกับความต้องการ ด้านการนิเทศการศึกษาที่ควรมีการจัดอบรมบุคลากร วางแผนและจัดระบบการนิเทศภายในและมีการติดตามอย่างสม่ำเสมอ และด้านการวัดผลประเมินผลที่ควรมีการจัดประชุมชี้แจงแนวทางปฏิบัติการวัดผลและประเมินผลตามสภาพจริง

งานวิจัยต่างประเทศ

เวนเนอร์ (Weiner, 2009) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่องทฤษฎีความพร้อมขององค์การต่อการเปลี่ยนแปลง โดยศึกษาวิเคราะห์ความพร้อมขององค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างด้านทีมงาน ตารางการทำงาน กระบวนการตัดสินใจ การสื่อสาร และการให้รางวัลตอบแทน พบว่าความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การอยู่ในระดับบุคคลที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมการทำงานแบบร่วมกัน (Collective Behavior) โดยสมาชิกจะต้องมีค่านิยมความเชื่อร่วมกันถึงความสำเร็จในการดำเนินงานและร่วมกันทำงานเป็นทีม องค์การจึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลงโดยเลือกใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ผสมผสานกัน เพราะไม่มีวิธีการที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว (No One Best Way/ Equifinal)

เชียรา (Sheila, 1996, p. 2314-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องหลักสูตรและเจตคติของครูที่มีต่ออิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการศึกษาแบบพิเศษ พบว่า การมีส่วนร่วมของครูผู้สอนในการตัดสินใจปฏิบัติงานมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการศึกษาแบบพิเศษมากขึ้น โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารการศึกษา การบริหารงบประมาณ การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาหลักสูตร และยังส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชนในทางที่ดีด้วย

คอนเจอร์ (Conger, 1991, p. 2123-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการเปรียบเทียบหลักสูตรวิทยาศาสตร์ระหว่างหลักสูตรนานาชาติในประเทศอังกฤษกับหลักสูตรปกติในประเทศแคนาดา พบว่า ระบบการศึกษาในประเทศแคนาดามีการกระจายอำนาจทางการศึกษามากกว่าในประเทศอังกฤษ อาทิเช่น การอนุมัติสนับสนุนให้โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของตน ดังนั้น จึงควรมีการผลักดันส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจไปยังท้องถิ่นอย่างแท้จริง

กามาจ และสุksomจิตรา (Gamage & Sooksomchitra, 2004) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการกระจายอำนาจทางการจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทยเพื่อศึกษาแนวทางการดำเนินการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมของสังคม ทำการสำรวจกรรมการสถานศึกษาจำนวน 1,000 คน และสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวน 45 คน ผลการวิจัยพบว่าแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้รับการยอมรับในระดับทั่วไปและควรมีการจัดฝึกอบรมความรู้ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาและการบริหารการศึกษาเพิ่มเติมแก่ผู้บริหารสถานศึกษา

โดยสรุป งานวิจัยภายในประเทศเกี่ยวกับหลักสูตรที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อในการเรียนการสอนทั้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและองค์กรปกครองท้องถิ่น กองการศึกษา เทศบาลนครยะลา พบว่า สถานศึกษามีการวางแผนงานอย่างเป็นระบบและการบริหารงานที่เกิดประสิทธิผล โดยนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นซึ่งเป็นผลจาก

แรงจูงใจในการเรียนของนักเรียนและการให้การสนับสนุนของครูในการใช้ภาษา ผู้ปกครอง ครู และนักเรียนมีความพึงพอใจต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน อย่างไรก็ตาม พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานการจัดหลักสูตรในระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ปัญหาการขาดความพร้อมด้านการเตรียมการจัดหลักสูตรและด้านการสอนทั้งครูไทยและครูต่างชาติ ส่วนเรื่องการปรับเปลี่ยนของโรงเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา มักพบปัญหาด้านเวลาในการเตรียมความพร้อมเพื่อพัฒนาหลักสูตร ปัญหาความรู้ความสามารถของครูเพื่อพัฒนาหลักสูตร การวัดผลประเมินผลไม่เกิดการนำไปใช้ปรับปรุงการเรียนการสอน และปัญหางบประมาณในการจัดเตรียมห้องปฏิบัติการการเรียนรู้ทั้งทางภาษา วิทยาศาสตร์ คอมพิวเตอร์ และห้องสมุด

สำหรับงานวิจัยต่างประเทศ สรุปได้ว่า สถานศึกษาควรได้รับการสำรวจวิเคราะห์ความพร้อมขององค์การต่อการเปลี่ยนแปลงตามหลักสูตรที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อในการเรียนการสอน โดยให้ความสำคัญกับการสำรวจความคิดเห็นสมาชิกครูเพราะเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรง โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมของครูในกระบวนการตัดสินใจด้านบริหารการศึกษา การบริหารงบประมาณ การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งปัจจัยการมีส่วนร่วมของครู ในการบริหารหลักสูตรส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนในทางที่ดีด้วย และควรมีระบบการผลักดันส่งเสริมในระดับปฏิบัติการให้มีการจัดการศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจไปยังท้องถิ่น อาทิ การอนุมัติสนับสนุนให้โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของตน