

ตารางที่ 3 (ต่อ)

การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Change Knowledge Drivers)	ผลที่เกิด
The Fourth Drivers: Developing Cultures for Learning ขั้นที่ 4: การพัฒนาวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้	การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ที่ออกแบบการเรียนรู้ให้กับคนเราให้สามารถเรียนรู้ในทุกที่ (มิติของความรู้) และนำความรู้นั้นมาปรับปรุงตนเอง (มิติแห่งการเรียนรู้) ซึ่งกลยุทธ์ในการเรียนรู้ต้องเกี่ยวเนื่องไปถึง 1) พัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ในระดับพื้นที่, ระดับโรงเรียน และระดับชุมชน 2) เรียนรู้จากแหล่งการเรียนรู้ที่อยู่ภายนอก
The Fifth Drivers: Developing Cultures of Evaluation ขั้นที่ 5: การพัฒนาวัฒนธรรมการวัดผลประเมินผล	วัฒนธรรมการประเมินผลจำเป็นต้องพัฒนาควบคู่ไปกับวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และควรเป็นกรประเมินผลเพื่อการเรียนรู้ (ไม่ใช่ประเมินผลการเรียนรู้) ซึ่งการประเมินผลสำหรับการเรียนรู้ ควรประกอบด้วย 1) ข้อมูลการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน (Assessing/ Gathering Data on Student Learning) 2) ข้อมูลที่แยกออกเป็นส่วน ๆ (Disaggregating Data for More Detailed Understanding) 3) มีแผนปฏิบัติการในการทำงานที่ชัดเจน (Developing Action Plans Based on the Previous Two Points in Order to Make Improvement) 4) มีการประสานความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ครอบครัว ชุมชน (Being Able to Articulate and Discuss Performance with Parents, External Groups)
The Sixth Drivers: Focusing on Leadership for Change ขั้นที่ 6: เน้นไปที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สิ่งที่ถูกคาดหวัง คือการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลกระทบต่อความเป็นผู้นำ ความรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงที่น่าสนใจประการหนึ่ง คือการรู้ว่า “ผู้นำควรมีความเป็นผู้นำประเภทใด” ผู้นำแบบบ่งลักษณะพิเศษ (Charismatic Leaders) ดูเหมือนจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีพลัง ผู้นำไม่สามารถแทนด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้นำที่มีคุณภาพควรมีเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำและมีความรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลง

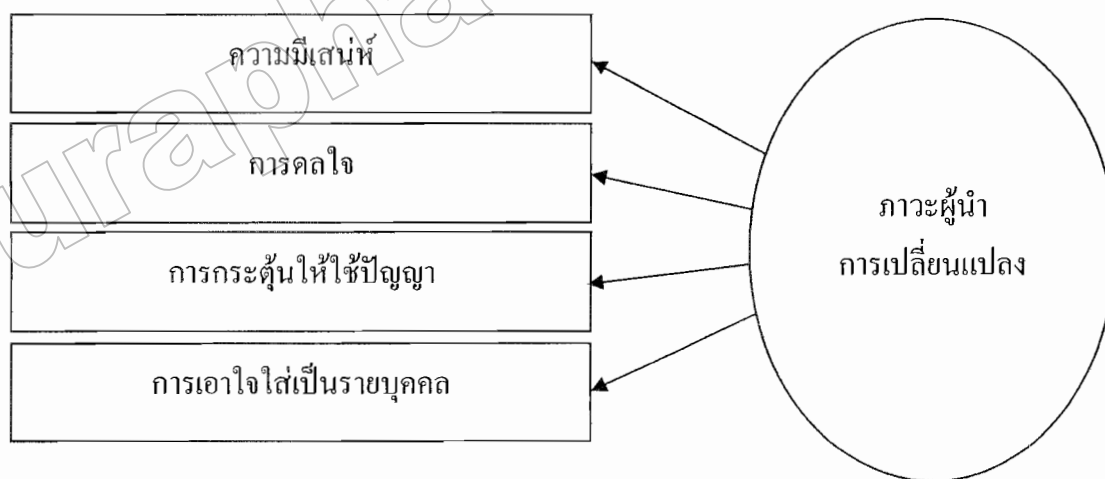
ตารางที่ 3 (ต่อ)

การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Change Knowledge Drivers)	ผลที่เกิด
The Sixth Drivers: Focusing on Leadership for Change ขั้นที่ 6: เน้นไปที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ซึ่งจะช่วยให้การปฏิรูปสิ่งต่าง ๆ มีความยั่งยืนมากขึ้น ความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นมากกว่าสิ่งที่คิด และสิ่งที่ทำ ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ ไม่ใช่จากการกระทำ แต่จากความสามารรถที่จะพัฒนาแนวคิดจากภายใน ซึ่งเกิดจากการกระทำ (Leadership has to be Learned...Not just by Doing It but by Being Able to Gain Conceptual Insight While Doing It)
The Seventh Drivers: Fostering Coherence-Making ขั้นที่ 7: การส่งเสริมการกระทำที่มีความสอดคล้องต้องกัน	การเรียนรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงเป็นการเรียนรู้ที่ไม่มีจุดสิ้นสุด คล้าย ๆ กับเป็นการต่อยอดเพื่อเชื่อมโยงภาพต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับแนวทางการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล ตลอดจนการพัฒนาภาวะผู้นำที่สามารถสร้างขึ้นมาได้เอง โดยสอดคล้องกับพื้นฐาน
The Eight Drivers: Cultivating Tri Level Development ขั้นที่ 8: การสนับสนุนให้เกิดการพัฒนา 3 ระดับ	ในขั้นตอนนี้ต้องทำความเข้าใจอย่างแท้จริงเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงระบบทั้ง 3 ระดับ คือ 1) ระดับโรงเรียนและชุมชน 2) ระดับเขต 3) ระดับชาติ ควรมีการพัฒนาบริบทที่แตกต่างให้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน เป็นการขับเคลื่อนทั้งองค์การและระบบ ซึ่ง Fullan (2006) ใช้คำว่า “System Thinkers in Action” และสิ่งที่ควรระวังอีกประการหนึ่งก็คือการมีอคติที่แตกต่าง

สรุป ทฤษฎี และแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ได้มีการศึกษามาตั้งแต่อดีต โดยเริ่มจากทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories) ที่มุ่งเน้นตัวผู้นำ และทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรม

ของผู้นำ (Behavioral Theories) ที่มุ่งเน้นการปฏิบัติของผู้นำต่อสมาชิกภายในกลุ่ม หลังจากนั้นต่อมาได้มีการศึกษาที่ก่อให้เกิดทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership) ซึ่งมี 4 ทฤษฎี อันได้แก่ ตัวแบบของฟิเดเลอร์ (Fiedler Model) ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของเฮร์เชย์ บลานชาร์ด (Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory) ตัวแบบผู้นำแบบการให้มีส่วนร่วม (Leader Participation Model) และทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายของเฮลส์ (Path – Goal Theory) และในปัจจุบันได้มีการกล่าวถึงรูปแบบความเป็นผู้นำใหม่ ๆ ขึ้นอีกหลายแบบ เช่นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational – Transactional Leadership)

เนื่องจากทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Bass, 1985) จะมีความสอดคล้องและมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญ ในภาวะการณ์ปัจจุบัน และเป็นแนวคิดที่ผู้นำจะต้องแสดงบทบาทในการดึงดูดภาพจากครู และบุคลากรของโรงเรียนให้แสดงความสามารถของตนออกมาอย่างเต็มที่ในอันที่จะพัฒนาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Bass, 1985) มากำหนดเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ซึ่งมีตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ที่เป็นประเภทของพฤติกรรมการบริหารของผู้นำ อันได้แก่ ความมีเสน่ห์ การคล้อยใจ การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา และการเอาใจใส่เป็นรายบุคคล ซึ่งแสดงไว้ ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass, 1985)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล
 สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการเป็นองค์กรหรือโรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้นมีผลการวิจัยและมีผู้ให้ทัศนะไว้ดังนี้

อีวานเซวิช (Ivancevich, 1977, p. 269) กล่าวว่าภาวะผู้นำได้ถูกพิจารณาว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ โดยสำหรับผู้บริหารนั้น ภาวะผู้นำได้มุ่งเน้นถึงการทำให้จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในกิจกรรมต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จและองค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บาส (Bass, 1985, p. 56) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมกลุ่มที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ

กราดี, เวย์สัน และเซอร์เกิล (Grady, Wayson & Zirkel, 1989, p. 16) ได้ตีพิมพ์ผลการวิจัยในวารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยชิคาโก ซึ่งสรุปไว้ว่า ผลการวิจัยให้น้ำหนักยืนยันทับสมมติฐานที่ว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล มีความสัมพันธ์ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลด้วย

ดริคเกอร์ (Drucker, 1967 cited in Lunenburg & Ornstien, 2000, p. 119) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำที่มีอิทธิพลต่อองค์การไว้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลไม่ตัดสินใจในหลาย ๆ เรื่องแต่จะเน้นเพียงการตัดสินใจที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อองค์การเท่านั้น

เบร์ก และลิทวิน (Burke & Litwin, 1992) กล่าวว่าภาวะผู้นำ มีผลต่อการปฏิบัติงานในองค์การ และภาวะผู้นำมีอิทธิพลมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ ในองค์การ ซึ่งรวมถึงการวางยุทธศาสตร์ขององค์การ เพื่อนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ

นอกจากนี้ สเปนเซอร์ (Spencer, 1981, p. 41) ได้ยืนยันผลการวิจัยจากนักวิชาการหลายฉบับที่กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้น มีความเกี่ยวข้องกับบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการเรียนการสอนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

สรุป ภาวะผู้นำมีบทบาทที่สำคัญต่อการกำหนดทิศทางขององค์การให้องค์การมีการบริหารองค์การที่มีประสิทธิผล ซึ่งในทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนั้น ก็มีความสำคัญและส่งผลการพัฒนาโรงเรียนไปสู่การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลด้วย และดังที่เสนอไว้ข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์

ความหมายของการวางแผน

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า บุคคลและองค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจนได้นับการยกย่องและชมเชยนั้น สิ่งสำคัญที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดความสำเร็จก็คือ การวางแผน เพราะการวางแผนเป็นกระบวนการที่บุคคลหรือหน่วยงานได้กำหนดไว้ล่วงหน้าเพื่อการปฏิบัติงานที่มีเป้าหมายในอนาคต การวางแผนจึงเป็นศาสตร์ (Science) ที่ได้รับยอมรับจาก

วงการบริหารอย่างกว้างขวาง ในปัจจุบันผู้บริหารส่วนมากจะมีความคุ้นเคย มีความเข้าใจ และสามารถ
ใช้การวางแผนเพื่อบริหารงานในองค์การของตนได้เป็นอย่างดี แต่กระนั้นก็ยังมึ้นักบริหารบางคน
ขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องการวางแผนหรือเห็นว่าการวางแผนนั้นเสียเวลา เสียทรัพยากร จึงไม่
ปรารถนาที่จะใช้การวางแผนในการบริหารงาน เพราะคิดว่าไม่จำเป็น จะทำอะไรก็ลงมือปฏิบัติได้เลย
โดยไม่ต้องคิดไว้ล่วงหน้า เมื่อไม่เข้าใจและไม่เห็นความสำคัญจึงทำให้วางแผนไม่เป็น หรือวางแผน
ได้ไม่เหมาะสม เมื่อนำแผนไปสู่การปฏิบัติจึงเกิดปัญหาหลายประการตามม (สมพิศ สุขแสน,
2545, หน้า 1)

การวางแผน (Planning) มาจากคำภาษาละตินว่า แพลนัม (Planum) หมายถึง พื้นที่ราบ
หรือพิมพ์เขียว คำภาษาอังกฤษใช้ Planning ซึ่งหมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ และการตัดสินใจ
ของผู้บริหารที่กำหนดวิธีการไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย
และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำเอาข้อมูลข่าวสาร (Information) ในอดีต
มากำหนดหรือพยากรณ์อนาคต แนวคิดของการวางแผนจึงมีเป็นศาสตร์ ที่ต้องใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์
(Empirical Information) ที่มีความแม่นยำ และเชื่อถือได้ และจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ
ที่ชัดเจน และมีความต่อเนื่องกันตามลำดับ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ใช้แผน มีความรู้ และความเข้าใจที่จะสามารถ
นำแผนไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้ (สมบัติ ชำรงชัยวงศ์, 2540, หน้า 48)

ประโยชน์ของการวางแผน

การวางแผนทุกระดับจะมีประโยชน์ทั้งต่อผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติดังนี้

1. ป้องกันมิให้เกิดปัญหาและความผิดพลาด หรือลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นใน
การปฏิบัติงานในอนาคต
2. ทำให้องค์การมีกรอบหรือทิศทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนว่าจะทำอะไร ที่ไหน
เมื่อไร อย่างไร และใครทำ ทำให้นักบริหารมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้
3. ช่วยให้เกิดการประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร เช่น คน เงินวัสดุ อุปกรณ์ และเวลา
4. ช่วยให้การปฏิบัติงานรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ เพราะมีแผนเป็นแนวทางเปรียบเทียบหรือ
ที่มีทางเสีย
5. ช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นระบบนักบริหารสามารถควบคุมติดตามการปฏิบัติงานได้ง่าย

องค์ประกอบของการวางแผน

องค์ประกอบของการวางแผนที่สำคัญ คือ

1. การกำหนดจุดหมายปลายทาง (Ends) ที่ต้องการบรรลุ ซึ่งมีหลายระดับคือ

1.1 จุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ (Goals) เป็นการแสดงถึงความคาดหวังที่ต้องการ
ให้เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาข้างหน้า ซึ่งมักจะมองในรูปของผลลัพธ์ (Outcomes) ในอนาคตกำหนด
อย่างกว้าง ๆ

1.2 วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นองค์ประกอบที่เป็นผลมาจากการแปลงจุดหมาย (Goal) ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้นเพื่อใช้ในการนำไปปฏิบัติ วัตถุประสงค์จึงเป็นการกำหนดผลผลิต (Output) ที่คาดหวังให้เกิดขึ้นอย่างกว้าง ๆ แต่ชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้

1.3 เป้าหมาย (Targets) เป็นองค์ประกอบที่เป็นผลมาจากการแปลงวัตถุประสงค์ให้เป็นรูปธรรมในการปฏิบัติมากขึ้น เป้าหมายจึงเป็นการกำหนดผลลัพธ์ สุดท้ายที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนโดยจะกำหนดเป็นหน่วยนับที่วัดผลได้เชิงปริมาณ และกำหนดระยะเวลาที่จะบรรลุผลสำเร็จนั้นด้วย

2. การกำหนดทางเลือกหรือกลยุทธ์ (Alternative of Means) เป็นองค์ประกอบที่เกิดจากการนำข้อมูลต่าง ๆ มาวิเคราะห์และกำหนดเป็นทางเลือก (Alternative) สำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติหรือกลวิธี (Strategy) ให้บรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ จากนั้นจะถ่ายทอดออกมาเป็นแผนงาน (Programs) และโครงการ (Projects) ที่เชื่อมโยงกัน โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลักคือ

2.1 กลวิธีการปฏิบัติ หรือมาตรการ (Strategy) เป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติให้บรรลุจุดหมาย (Ends) ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 แผนงาน (Programs) และโครงการ (Projects) เป็นการกำหนดแนวทางการกระทำที่เป็นรูปธรรมในการปฏิบัติมากขึ้น ซึ่งโดยทั่วไปจะมีประเด็นในการเขียนที่ชัดเจน ครอบคลุม และเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

3. การกำหนดทรัพยากรการบริหาร (Resources Mobilization) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในการวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติ ซึ่ง ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ซึ่งในแผนจะต้องระบุทรัพยากรการบริหารให้ชัดเจน และมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ มิใช่เขียนแผนแบบวาดวิมานในอากาศหรือเขียนแผนแบบเพ้อฝัน

4. การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงกรรมวิธีในการตัดสินใจเลือกแผนงานและโครงการไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จตามจุดหมาย (Ends) ที่กำหนดไว้ ซึ่งขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยกลยุทธ์หลายอย่างทั้งกลยุทธ์ภายในองค์กร และกลยุทธ์ภายนอกองค์กร

5. การประเมินผลแผน (Evaluation) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการตรวจสอบ การควบคุม และการวัดผลการปฏิบัติตามแผนเพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้า ข้อบกพร่องหรือข้อจำกัดของแผนนั้น ๆ เพื่อจะได้ปรับปรุงแผนให้สามารถนำไปปฏิบัติได้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ระดับของการวางแผน

ถ้าจะแบ่งระดับของการวางแผนตามลักษณะของการบริหารงานในองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ (สมพิศ สุขแสน, 2545, หน้า 2-4)

1. การวางแผนระดับนโยบาย (Policy Planning) เป็นแผนระดับสูงสุดขององค์กรมักจะระบุแนวทางอย่างกว้าง ๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่จะก่อให้เกิดแผนชนิดอื่น ๆ ส่วนใหญ่จะเป็นแผนระยะยาว (Long-Range Plan) เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9

2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการวางแผนหลอมรวมครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดขององค์กร หรือแผนงานใหญ่ขององค์กร โดยจะระบุไว้อย่างกว้าง และมองไกลไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งมักจะเป็นแผนระยะยาว 5 – 10 ปี ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนระดับนโยบาย

3. แผนปฏิบัติการ หรือแผนดำเนินงาน (Operation Planning) เป็นการวางแผนที่กำหนดจุดมุ่งหมายระยะสั้น ระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี ซึ่งถ่ายทอดมาจากแผนกลยุทธ์องค์ประกอบของแผนปฏิบัติการจะประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติงาน งบประมาณ ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานแผนปฏิบัติการ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ แผนใช้ประจำ (Standing Plans) และแผนใช้เฉพาะครั้ง (Single-Use Plans)

ความหมายของกลยุทธ์การวางแผนกลยุทธ์

ธิติรัตน์ วิศาลเวทย์ (2540, หน้า 16 อ้างถึงใน สมจิตร อุดม, 2547) ได้อธิบายคำว่า กลยุทธ์ มาจากคำของกรีก ซึ่งเป็นคำที่นิยมใช้ในความหมายทางการหรือการรบ ที่เรียกว่า ยุทธศาสตร์ การรบ กลยุทธ์ทางการทหาร ต่อมาคำนี้ได้ถูกนำมาใช้ในการบริหารองค์การมากขึ้น ซึ่งกลยุทธ์หมายถึง วิธีการที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (How to Achieve Objectives) โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด และเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) คือ กระบวนการที่เน้นความสำคัญของการได้มาซึ่งข้อมูลในสาระของภารกิจ (Mission) จุดหมาย (Goal) วัตถุประสงค์ (Objective) นโยบาย (Policy) และกลวิธี (Strategy) ซึ่งองค์ประกอบหลักเหล่านี้ถือว่าเป็นประเด็น ยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) ขององค์การ กล่าวคือ ถ้าองค์การใดสามารถกำหนดภารกิจ (Mission) ขององค์การชัดเจน การกำหนดจุดหมายขององค์การก็สามารถกำหนดได้ภายในกรอบของภารกิจที่ได้ตกลงกันไว้แล้ว และเมื่อสามารถกำหนดจุดหมายขององค์การได้ การกำหนดวัตถุประสงค์ ก็จะสามารถกำหนดให้แคบเข้ามาได้ เพื่อสะดวกในการแสวงหาแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมกำหนดเป็นนโยบาย (Policy) ขึ้นมา และกำหนดกลวิธี (Strategy) ให้อยู่ในกรอบของนโยบายที่กำหนดไว้ การกำหนดสาระของแผนกลยุทธ์ดังกล่าวจะทำให้ทุกส่วนสอดคล้อง ประสานกลมกลืนอย่างเป็นระบบ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นย่อมเป็นไปตามเจตนารมณ์ของการวางแผน

องค์ประกอบหลักในการวางแผนกลยุทธ์

สำหรับองค์ประกอบหลักพื้นฐานที่ควรกำหนดอยู่ในแผนกลยุทธ์นั้น แม็คนามารา (McNamara, 1999, pp. 1-2) ได้อธิบายองค์ประกอบไว้ในตัวแบบการวางแผนกลยุทธ์เบื้องต้น (Basic Strategic Planning) ไว้ดังนี้

1. การกำหนดภารกิจ (Identifying Mission Statement) คือสิ่งที่สื่อภารกิจหลักขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนปรัชญาที่จะกำหนดการดำรงอยู่ขององค์กร

2. การเลือกจุดมุ่งหมาย (Selecting Goals) เป็นการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้บรรลุภารกิจที่กำหนดไว้ โดยไม่ต้องระบุช่วงเวลาที่น่าจะแน่นอนลงไป เป็นการกำหนดประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Identifying of Strategy) เป็นสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงยืดหยุ่นได้มากที่สุด ซึ่งองค์การจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์อย่างชาญฉลาดและมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์การ

4. การกำหนดแผนงาน (Identification of Specific Action Plans) คือ การจัดรวมกลุ่มของงานหรือโครงการ หรืออาจกล่าวได้ว่า แผนงานคือ งาน หรือโครงการย่อย ๆ หลายโครงการ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกัน รวมทั้งแต่ละส่วนงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์ได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งงานหรือโครงการจะประกอบด้วยกิจกรรม (Activities) ต่าง ๆ ที่ดำเนินการภายใต้กรอบของงาน หรือโครงการหนึ่ง ๆ ซึ่งจะมีเงื่อนไขระยะเวลาเริ่มต้นสิ้นสุดในการทำกิจกรรมต่าง ๆ

5. การติดตามและปรับปรุงแผน (Monitoring and Updating the Plan) ซึ่งโดยปกติแล้วแผนควรจะมีการประเมินผลสำเร็จของจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ตลอดจนแผนงานต่าง ๆ ได้ถูกนำไปปฏิบัติหรือไม่ มีประสิทธิภาพหรือไม่ ซึ่งบางครั้งตัวชี้วัดความสำเร็จที่สำคัญที่สุดในองค์การอาจจะเป็น ผลตอบรับเชิงบวกของผู้ใช้บริการหรือลูกค้าขององค์การก็ได้

การแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการ

การแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการ จะเป็นขั้นตอนที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์รายละเอียดของแผนงาน และ โครงการที่เป็นองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ให้ออกเป็นกิจกรรมย่อยที่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม เพื่อใช้ในการนำไปปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลา โดยจะเป็นการวิเคราะห์ในแต่ละโครงการ แล้วนำมาประมวลเป็นภาพรวมของแผนทั้งระบบ ซึ่งการวิเคราะห์มีขั้นตอนดังนี้ (ปกรณั ปรียากร, 2542, หน้า 6-18, 85-89)

การตรวจสอบนโยบายของแผน เป็นขั้นตอนแรกที่ผู้วิเคราะห์โครงการจะต้องทำการศึกษาวิเคราะห์เพื่อดูว่า โครงการที่เกิดขึ้นหรือจัดทำขึ้นสอดคล้องกับทิศทาง วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนหรือแนวนโยบายที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงใด ทั้งนี้เพื่อว่าเมื่อดำเนินโครงการไปจะสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมาย (Ends) ของแผนที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

1. การพิจารณารายละเอียดของโครงการ เป็นขั้นตอนที่ผู้จัดทำโครงการจะต้องวิเคราะห์รายละเอียดของโครงการดูว่ามีความสมบูรณ์ และสอดคล้องกันเพียงใดมีระยะเวลา และผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับคุ้มค่าในการลงทุนหรือไม่ และมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติเพียงใด ซึ่งรายละเอียดของโครงการ โดยทั่วไป จะประกอบด้วย

1.1 ชื่อแผนงาน

1.2 ชื่อโครงการ

1.3 ชื่อบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ

- 1.4 ระยะเวลาของโครงการ
- 1.5 ความสำคัญและที่มาของโครงการ
- 1.6 วัตถุประสงค์
- 1.7 เป้าหมาย
- 1.8 กิจกรรมที่ใช้ดำเนินโครงการ
- 1.9 วิธีการดำเนินโครงการ
- 1.10 ทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ
- 1.11 งบประมาณของโครงการ
- 1.12 ผลที่คาดว่าจะได้รับ
- 1.13 การประเมินผลโครงการ

2. การศึกษาลักษณะของโครงการและผู้รับผิดชอบโครงการว่าลักษณะ และขนาดโครงการเป็นอย่างไร ผู้ที่จะนำโครงการไปปฏิบัตินั้นมีขีดความสามารถเป็นอย่างไร

3. การวิเคราะห์ความเหมาะสมด้านต่าง ๆ ของโครงการ โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับนโยบาย แผน และโครงการอื่น ความเหมาะสมทางด้านเทคนิค ด้านการเงิน ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการบริหารจัดการ ผลกระทบของโครงการ ตลอดจนความพร้อมและความสามารถของหน่วยงาน

4. การถ่ายทอดแผนกลยุทธ์เป็นแผนการปฏิบัติการ ขั้นตอนนี้จะเป็นการแปลงวัตถุประสงค์ออกเป็นเป้าหมายของโครงการที่มีความชัดเจน สามารถวัดได้ในเชิงปริมาณและเป้าหมายของโครงการจะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ การแปลงเป้าหมายออกเป็นกิจกรรมย่อยหรือทางเลือกที่จะดำเนินการ โดยระบุว่ากิจกรรมใดเป็นกิจกรรมก่อน อะไรเป็นกิจกรรมที่ตามมา และพิจารณาว่าในแต่ละกิจกรรมควรจะใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง เช่น ใช้คนจำนวนเท่าไร แต่ละคนควรมีคุณสมบัติอย่างไรบ้าง ใช้วัสดุอุปกรณ์อะไรบ้าง จำนวนเท่าไร เป็นต้น โดยขั้นตอนนี้จะต้องตีค่าทรัพยากรที่จะใช้ในแต่กิจกรรมออกเป็นวงเงิน หรืองบประมาณของโครงการ ตลอดจนกำหนดกรอบเวลาในการใช้ทรัพยากรให้ชัดเจน การแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการ หรือโครงการประจำปี จัดว่าเป็นขั้นตอนที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ เพราะจะแยกแยะกิจกรรมที่จะต้องทำในแต่ละปี ตลอดจนทรัพยากรที่จะต้องให้ให้เห็นชัดเจน ถ้าโครงการทุกโครงการบรรลุผลสัมฤทธิ์ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ย่อมแสดงให้เห็นถึงผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน และผลสัมฤทธิ์ของแผนกลยุทธ์ด้วย

5. การประเมินผลแผนปฏิบัติการ เป็นการประเมินผลแผนก่อนที่จะนำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าแผนที่นำไปปฏิบัตินั้นเป็นแผนที่ดี ซึ่งแนวทางในการประเมินจะคล้าย ๆ กับการวิเคราะห์ความเหมาะสมของโครงการ แต่มีขอบข่ายกว้างขวางกว่า

การประเมินผลการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

การประเมินผล คือ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริง (Actual Results) กับผลที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Results) ขั้นตอนนี้นับว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องมีการประเมินผลแผนการปฏิบัติการหรือโครงการประจำปี เพื่อ (สมพิศ สุขแสน, 2545, หน้า 12-14)

1. ให้ทราบความก้าวหน้า และความบกพร่องของโครงการ
2. ประเมินว่าโครงการมีประสิทธิผลหรือไม่
3. ประเมินว่าโครงการมีผลกระทบต่อกลุ่มเป้าหมายและสิ่งแวดล้อมหรือไม่
4. ประเมินความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการเมื่อโครงการสิ้นสุด

ประเภทของการประเมินผลแผน/โครงการ มีดังนี้คือ

1. ประเมินผลก่อนมีการปฏิบัติตามแผน/โครงการ เช่น มีการประเมินสถานะแวดล้อม (Context) ของโครงการ ประเมินปัจจัยนำเข้า (Input) ที่ใช้ในโครงการ
2. ประเมินผลระหว่างการปฏิบัติตามแผน/โครงการ เป็นการประเมินกระบวนการเพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงาน จะได้หาทางปรับปรุงแก้ไขต่อไป
3. ประเมินผลหลังจากการปฏิบัติแผน/โครงการสิ้นสุด เป็นการประเมินผลผลิตหรือผลลัพธ์ของโครงการว่าสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ประการใด ผลการดำเนินงานคุ้มค่าหรือไม่

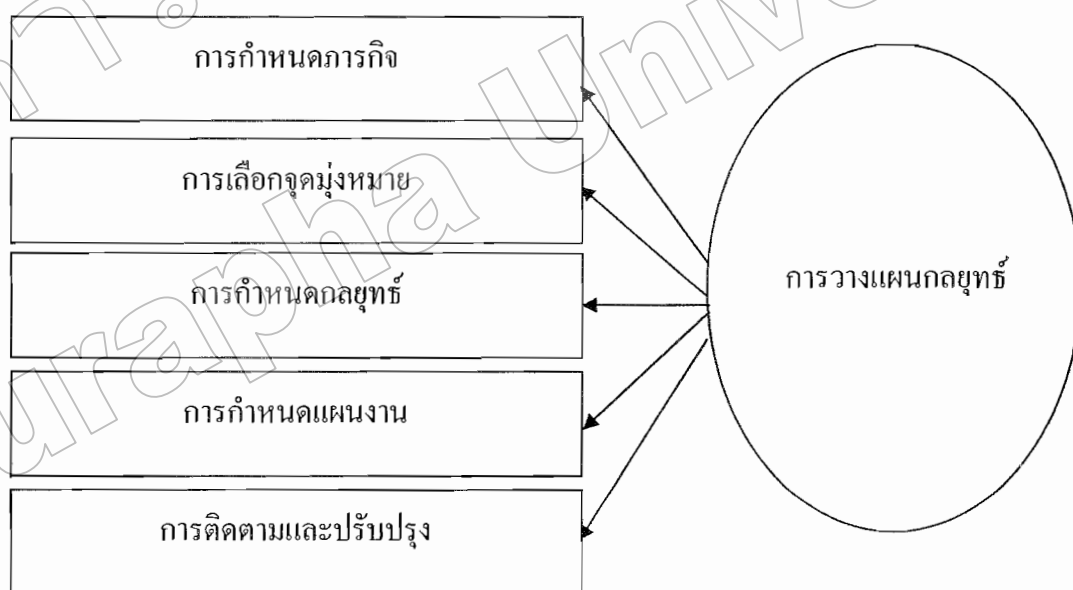
นอกจากนั้น ยังต้องประเมินผลกระทบ (Impact) ของโครงการเพื่อค้นหาว่าการดำเนินงานและผลของโครงการมีผลกระทบต่อ คน พืช สัตว์ สิ่งแวดล้อม หรือโครงการอื่นใดบ้าง

ทั้งนี้ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลโครงการต้องมีเกณฑ์ในการประเมินผล ซึ่งโดยทั่วไปจะใช้เกณฑ์ประสิทธิภาพ (Efficiency) เกณฑ์ประสิทธิผล (Effectiveness) เกณฑ์ความพอเพียง (Adequacy) เกณฑ์ความเสมอภาพ (Equality) เกณฑ์ความเป็นธรรม (Equity) และเกณฑ์ความพึงพอใจ (Satisfaction) เป็นต้น

ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลแผนงาน/โครงการนั้น จะต้องมีความแม่นยำตรง (Validity) และเชื่อถือได้ (Reliability) ซึ่งอาจเป็น แบบประเมิน แบบสัมภาษณ์ การสังเกต ฯลฯ โดยประเมินจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโครงการนั้น ๆ ทั้งการประเมินเชิงปริมาณและการประเมินเชิงคุณภาพ

สรุป ยุทธศาสตร์ของการพัฒนาองค์กรใดก็ตาม จะต้องอาศัยผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) อันกว้างไกล พร้อมทั้งจะพัฒนาหรือปรับปรุงองค์กรให้มีความก้าวหน้าและมีความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนหรือผู้รับบริการ ดังนั้นการวางแผน

เชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญและจำเป็นมากยิ่งขึ้น เพราะเป็นการกำหนดยุทธศาสตร์ในการตัดสินใจ เลือกริธีการที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามจุดหมาย โดยมีการวางแผนและเทคนิคการจัดทำแผน กลยุทธ์เริ่มจากการวิเคราะห์ปัญหา และสถานการณ์ทั้งภายนอก และภายในองค์กร การประเมิน จุดอ่อนและจุดแข็ง ตลอดจนโอกาสและข้อจำกัดหรือภาวะคุกคามที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของแผน และในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของแม็คนามารา (McNamara, 1999) มากำหนดเป็น การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของ โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญ เพราะเป็นต้นแบบพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ที่ทุกองค์กรจำเป็นต้องใช้ เพื่อพัฒนา และกำหนดแนวทางการดำเนินการขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรสังเกต ได้ที่เป็นองค์ประกอบหลักของการวางแผนกลยุทธ์ที่ได้นำเสนอไว้ข้างต้น อันได้แก่ การกำหนด การกิจ (Identifying Mission Statement) การเลือกจุดหมาย (Selecting Goals) การกำหนดกลยุทธ์ (Identifying of Strategy) การกำหนดแผนงาน (Identification of Specific Action Plans) และ การติดตามและปรับปรุงแผน (Monitoring the Plan) ซึ่งแสดงไว้ ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 การวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์กับการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ

การวางแผนกลยุทธ์กับการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้น นักวิชาการได้ให้ความหมาย และความสัมพันธ์ไว้ ดังนี้

แซนเดอร์ และอัลเฟรด (Chandler & Alfred, 1962, p. 13) ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์ และการบริหารองค์การที่มีประสิทธิผลไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นความคิดในการกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์พื้นฐานระยะยาวขององค์การ รวมทั้งการพัฒนาวิธีการในการปฏิบัติงานและการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้การปฏิบัติงานในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย

แอนโทนี (Anthony, 1965, p. 24) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การที่ได้ตั้งไว้

เกรซ (Glueck, 1977, p. 338) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ ว่าเป็นแผนซึ่งได้ทำขึ้นไว้อย่างเป็นมาตรฐาน มีความสมบูรณ์ ยืดหยุ่น เข้าใจและเป็นการผสมผสานความคิดต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้เป็นหลักประกันว่า การดำเนินกิจกรรมขององค์การมีประสิทธิผลจะต้องประสบกับความสำเร็จ

ดาวิส และเอลลิสัน (Davies & Ellison, 1997, p. 91) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเป็นการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบของโรงเรียน และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์หลักเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้โรงเรียนสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปกรณั ปรียากร (2542, หน้า 2) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ว่าเป็นเข็มทิศนำทางหรือเป็นตัวกำหนดแนวทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ โดยการวางแผนกลยุทธ์นับเป็นรากฐานที่สำคัญของการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้แก่องค์การ

นอกจากนี้ บาแชม และลูเนนเบิร์ก (Basham & Lunenburg, 1989, pp. 158-171) ได้ทำการศึกษาโรงเรียนจำนวน 127 โรงเรียน ในมลรัฐเคนตักกี ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยได้ข้อค้นพบความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ในด้านการอ่านการใช้ภาษาและคณิตศาสตร์ในหลายชั้นเรียน นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังพบความสัมพันธ์ทางตรงระหว่างการวางแผนกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารโรงเรียนอีกด้วย

สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ คือ ขอบข่ายหรือกรอบของความคิดในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โดยเปรียบเสมือนหางเสือในการดำเนินทิศทางการดำเนินงาน และส่งผลต่อการทำให้องค์การเป็นองค์การประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิผล ในทางเดียวกันการบริหารองค์การที่มีประสิทธิผลดังกล่าว ก็คือ การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล สำหรับการวิจัยในครั้งนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

ประวัติแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้

ประวัติความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้ มาจากแนวคิดต่าง ๆ ที่เป็นผลงานการเขียนของอาร์กิริส (Argyris, 1999) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนเกี่ยวกับด้านการศึกษา และพฤติกรรม

องค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งเขียนร่วมกับ Donald Schon ศาสตราจารย์ด้านปรัชญา แห่งสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซต (MIT) ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นตำราเกี่ยวกับองค์การ แห่งการเรียนรู้เล่มแรก เขียนขึ้นในปี ค.ศ. 1978 โดยใช้ชื่อว่า การเรียนรู้เชิงองค์การ (Organization Learning) ซึ่งมุ่งเน้นถึงการเรียนรู้ของคนทุกเรื่องที่เกิดขึ้นในองค์การ นอกจากนี้ อาร์กิริส (Argyris, ค.ศ. 1999) ได้มีงานเขียนเพิ่มขึ้น เช่น On Organizational Learning ค.ศ. 1993 และ Knowledge for Action ค.ศ. 1993 และหนังสือเล่มล่าสุดของอาร์กิริส (Argyris) คือ Flawed Advice and the Management Trap ค.ศ. 2000 และในระยะหลังแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาองค์การได้นำมาขยายผลและนำมาใช้ในยุคแห่งการแข่งขันมากขึ้น โดยต่อมาเข้าสู่ยุค ความสนใจเกี่ยวกับลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งศึกษาภาพรวมขององค์การ ซึ่งมี ผู้ที่สนใจอย่างจริงจัง เริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ. 1990 เป็นต้นมา และผู้ที่มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ องค์การแห่งการเรียนรู้ และเขียนเผยแพร่ผลงานจนเป็นที่ยอมรับคือ เซงเก้ (Senge, 1990) ศาสตราจารย์ แห่งสถาบันเทคโนโลยี แมสซาชูเซต (MIT) ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งถึงแม้ว่าหนังสือเกี่ยวกับแนวคิด องค์การแห่งการเรียนรู้ จะมีมากกว่าถึง 170 เล่ม แต่ที่ได้รับความนิยมแพร่หลายคือหนังสือที่เขียน โดยเซงเก้ (Senge, 1990) ชื่อ The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization (1990) ทำให้นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสนใจและได้มีการให้ความหมายและนำเสนอแนวคิด การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้มากขึ้น (วีระวัฒน์ ปันนิตมัย, 2543, หน้า 52-54; ลือชัย จันทรโป, 2546, หน้า 27)

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

เซงเก้ (Senge, 1990, p. 3) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าเป็นองค์การ ที่สมาชิกได้พัฒนาขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การเพื่อนำไปสู่ จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริงในการที่จะสร้างผลงานที่ตนเองต้องการ อย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีการพัฒนาแบบฉบับทางความคิด (Pattern of Thinking) ที่ใหม่ และ แดกเจียง ตลอดจนสมาชิกขององค์การมีแรงบันดาลใจร่วมกัน (Collective Aspiration) และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่จะเห็นสมาชิกทั้งหมดอยู่ และเรียนรู้ร่วมกันได้

วัตกินส์ และมาร์กซิส (Watkins & Marsick, 1992, p. 118) ได้ให้ความหมายขององค์การ แห่งการเรียนรู้ไว้ว่า คือ องค์การที่กำหนดคุณลักษณะ โดยความผูกพันของสมาชิกทั้งหมด เกี่ยวกับ กระบวนการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างบุคคล องค์การและชุมชน ตลอดจนมีค่านิยมและหลักการร่วมกัน

สเวียร์นิกา และเวิร์ดสมา (Swieringa & Wierdsma, 1992, p. 7) กล่าวว่า องค์การ แห่งการเรียนรู้ ไม่เพียงเป็นความสามารถในการเรียนรู้เท่านั้น แต่ยังเป็นความสามารถในการเรียนรู้ ที่จะเรียนรู้ต่อไป

ดิซอน (Dixon, 1996, p. 136) กล่าวว่า การเรียนรู้ในองค์กรคือการที่องค์กรมีความสามารถที่จะใช้ศักยภาพที่เกิดขึ้นภายในจิตใจอย่างสนใจของสมาชิก เพื่อที่จะสร้างสรรค์กระบวนการต่าง ๆ ที่สามารถพัฒนาปรับปรุงตนเองได้

มาร์ควอร์ท และเรย์โนลด์ (Marquart & Reynolds, 1994, p. 22) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีบรรยากาศการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มบุคคลให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และสอนให้มนุษย์มีกระบวนการคิด วิเคราะห์ไตร่ตรอง เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในความผิดพลาดและความสำเร็จ

สรุป องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่สมาชิกได้พัฒนาขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง ในการที่จะสร้างผลงานที่ตนเองต้องการอย่างแท้จริง สร้างกระบวนการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และเรียนรู้ร่วมกัน มีบรรยากาศการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มบุคคลให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างบุคคล องค์กรและชุมชน ตลอดจนมีค่านิยมและหลักการร่วมกัน สามารถพัฒนาปรับปรุงตนเองได้ เพื่อให้องค์กรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน กับสภาพแวดล้อมภายนอกได้

ตัวแบบในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการพัฒนาองค์กรเรียนรู้นั้น เซงเก้ (Senge, 1990, pp. 139-269) เชื่อว่าหัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น อยู่ที่การเสริมสร้างวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ให้เกิดผลจริงจังกในรูปของการนำไปปฏิบัติ (Practice) แก่บุคคล ทีมงาน และองค์กรอย่างต่อเนื่อง และทุกระดับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกุลธร ธนาพงศธร (2544, หน้า 160-161) ที่นำเสนอไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่ที่สำคัญ และจำเป็นที่องค์กรทุกองค์การจะต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ ถึงแม้ว่าจะต้องสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการแต่องค์กรจะได้รับประโยชน์มากกว่า รวมทั้งการบริหารองค์กรสมัยใหม่สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ซึ่งแก่นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือ วินัย 5 ประการของเซงเก้ (Senge, 1990)

วินัย 5 ประการนี้ เป็นความคิดใคร่ครวญจากประสบการณ์จากการทำงานที่ เซงเก้ (Senge, 1990) ได้รับ และเซงเก้ สังเกตว่าหลายต่อหลายแนวคิดใหม่ ๆ มักจะเริ่มจากธุรกิจในสังคมที่เปิดกว้าง ที่มีอิสระ ที่จะกล้าทดลอง ซึ่งองค์กรภาครัฐหรือองค์กรที่มีได้มุ่งกำไรมักขาด ในบรรดาวินัยทั้ง 5 ประการนี้ เซงเก้ ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) ที่จะบูรณาการวินัยที่เหลืออีก 4 ประการเข้าด้วยกัน และนับว่าวินัย 5 ประการเป็นพื้นฐานหลักของการทำความเข้าใจเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น โดยวินัย 5 ประการนี้ ประกอบไปด้วย (ลือชัย จันทรีไพบูลย์, 2546, หน้า 28-34)

1. บุคคลมีความเป็นเลิศ (Personal Mastery)

บุคคลหรือสมาชิกขององค์กรเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้บุคคลที่มีความเป็นเลิศ จะสามารถเพิ่มความสามารถในการสร้างสรรคงานที่เขาต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ลักษณะการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้ สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ ความเป็นนายของตัวเอง (Human Mastery) สามารถควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตัวเองเป็นคนที่ใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลา ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นในตนเอง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของโลก มีวุฒิภาวะทางจิต สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่ความสำเร็จที่ได้ตั้งใจ การพัฒนาให้บุคคลมีความเป็นเลิศ ถือว่าเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง ความเป็นเลิศของบุคคลมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1.1 วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของจิตใจและมุ่งความสนใจที่วิธีการมากกว่าผลลัพธ์ ความสามารถในการกำหนดความต้องการที่แท้จริงอย่างเหมาะสม ถือเป็นสิ่งที่จำเป็นของความเป็นเลิศของบุคคล

1.2 การจัดการกับความเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension) ความหมายของความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์มักเข้าใจผิดเสมอว่า มีผลให้เกิดความวิตกกังวล และความเครียด ในความเป็นจริงถ้าเรามีวิสัยทัศน์ควบคู่ไปกับความเป็นจริงจะทำให้เกิดการสร้างสรรค์มากกว่าไม่ควรปฏิเสธว่าความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์เกี่ยวข้องกับภาวะอารมณ์ความรู้สึกต่าง ๆ เช่น ความวิตกกังวล เสียใจหรือท้อแท้ สิ่งที่เกิดในเชิงลบเหล่านี้ไม่ใช่ความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ แต่เรียกว่าเกิดภาวะความตึงเครียดของอารมณ์ อำนาจของความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์จะช่วยให้ความล้มเหลวกลายเป็นการเรียนรู้สภาพจริงที่ไม่ถูกต้อง ยุทธศาสตร์ที่ไม่สามารถทำได้ตามที่คาดหวัง และความชัดเจนของวิสัยทัศน์ มีผลให้เกิดความพากเพียร และความอดทน เปลี่ยนแปลงทัศนคติของเราไปสู่ความจริง ความเป็นจริงจะเป็นมิตรมากกว่าศัตรู การมองกระแสดความเป็นจริงได้อย่างถูกต้องและทะลุปรุโปร่ง มีความสำคัญกับการทำให้วิสัยทัศน์ชัดเจน ซึ่งทั้งสองสิ่งนี้มีความสำคัญเท่ากันต่อการเกิดความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์

1.3 การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious) คนที่มีความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลจะมีอีกมิติหนึ่งของจิตใจ คือ มีจิตใต้สำนึก ซึ่งการทำงานที่ซับซ้อนทุกอย่างต้องผ่าน จิตใต้สำนึกจะสามารถประสบความสำเร็จในงานที่ยุ่งยากได้อย่างง่าย เราจะเรียนรู้เรื่องจิตสำนึกได้อย่างไร เนื่องจากกิจกรรมทุกอย่างของมนุษย์จะไม่สามารถทำได้ในระยะแรก การเรียนรู้ในช่วงแรก ต้องอาศัยจิตสำนึก ความตั้งใจ และความพยายามหรือเรียนรู้ทักษะของงานจนค่อย ๆ กลายเป็นการควบคุมโดยจิตใต้สำนึกในที่สุด ในภาวะจิตใจสงบจิตใต้สำนึกจะสามารถกำหนดจุดรวมวิสัยทัศน์ได้อย่างมั่นคง

ความเป็นเลิศของบุคคลถือเป็นปัจจัยที่สำคัญ เสมือนเป็นเสาหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถในการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ และเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้นองค์ประกอบนี้จึงเป็น การสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดขององค์การ

2. รูปแบบวิธีการคิด (Mental Model)

รูปแบบวิธีการคิดเป็นความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อองค์การและต่อธุรกิจของตนเอง ซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญ และมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคน รูปแบบวิธีการคิดนี้ จะเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Quotient: EQ) และจะมีผลถึงความเข้าใจ ต่อเรื่องราว ต่อกิจการหรือกิจกรรมใด ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ต่อการที่เรา จะตัดสินใจกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป ในการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวขององค์การต่าง ๆ เพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน ปัญหาสำคัญประการหนึ่งก็คือ ทำอย่างไรสมาชิกทุกคนจึงจะมี ความรู้ และความเข้าใจไปในทางเดียวกันให้เข้าใจในความจำเป็น และความถูกต้อง แทนที่จะปล่อย ให้รูปแบบวิธีการคิดของแต่ละคนกลายเป็นตัวสร้างปัญหาให้เกิดภาวะที่ต่างคนต่างคิดกันไปเอง จนกลายเป็นปัญหาลูกกลมใหญ่โตได้ ในที่สุด นอกจากนั้นแล้วการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์การ โดยปกติมักจะทำได้ยากอยู่แล้ว เนื่องจากเป็นธรรมชาติของคนที่มีจะปฏิเสธและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะกลัวผลกระทบที่จะเกิดขึ้นแก่ตนเอง ในสถานภาพต่าง ๆ หรืออาจจะยึดติดอยู่กับรูปแบบ และวิธีการที่ตนเองคุ้นเคย และในที่สุดรูปแบบวิธีการคิดของตนเองจะเป็นตัวตัดสินใจว่าอย่างอื่น หรือวิธีอื่น ๆ นั้นแล้วไปเสียหมด แต่ถ้าผู้ที่รับผิดชอบในการบริหาร โครงการสำคัญ ๆ นี้มีความเข้าใจ ในรูปแบบวิธีการคิดที่ดีพอ ก็ควรมีการเตรียมการเสียแต่เนิ่น ๆ ในการทำประชาสัมพันธ์ ประชา พิจารณ์ และสร้างบรรยากาศเปิดสร้างทำความเข้าใจให้ทุกคนมีส่วนร่วม และท้าทายในความสำเร็จ ร่วมกัน ซึ่งมาตรการเหล่านี้จะช่วยสร้างรูปแบบวิธีการคิดในรูปแบบที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ได้เป็นอย่างดี รูปแบบของรูปแบบวิธีการคิด คือ

2.1 การบริหารโอกาส ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านการเงิน การลงทุน การตลาด เทคโนโลยี และการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา การพ่ายแพ้ต่อกระแสโลกาภิวัตน์ จะทำให้ สูญเสียโอกาสอย่างมหาศาล

2.2 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการทั่วทุกมุมโลกทำกันอยู่ตลอดเวลา การเพิ่ม ประสิทธิภาพและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และบริการเป็นหัวใจของธุรกิจ

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ การหัดให้คนคิด มองไป ข้างหน้า มองอนาคต สร้างสถานการณ์จำลองแบบต่าง ๆ คิดว่าผลที่ดี ผลที่เสีย ผลแบบกลาง ๆ น่าจะเกิดขึ้นเป็นอย่างไร แต่ละทางมีทางแก้ไขอย่างไร ความคิดเช่นนี้ควรแฝงเข้าไปในกลุ่มการทำงาน

ให้ตัดสินใจร่วมกัน หัดให้ไปทำเป็นการบ้านแล้วนำมาคุยร่วมกัน ซึ่งการมอบหมายให้รับผิดชอบ การตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเองจะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เริ่มจากมอง สิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการ มองต่อไปข้างหน้าจะเกิดอะไรขึ้น มองภาพรวมของหน่วยงานไม่ได้ มองเฉพาะหน่วยของตัวเอง ซึ่งเป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยืมนั่นของสมาชิก ในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของ สมาชิก องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนา วิสัยทัศน์ของตน ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่คาดหวัง ต่อความเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน ซึ่งเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐานคือ

3.1 กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค การที่องค์กรจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น ต้องเริ่มต้นสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาให้ได้ก่อน เพราะถ้าหากสมาชิกไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตนเองแล้วนั้น การทำงานหรือการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ก็จะเป็นไปในลักษณะที่ยินยอมปราศจากความตั้งใจและการร่วมมืออย่างจริงจัง การที่พนักงาน มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้จะเกิดการร่วมกันทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในองค์กรวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล เป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างสภาพขึ้นในใจที่เกินกว่าความเป็นจริง โดยเกิดจากกระบวนการ คิดของตัวเองเป็นอิสระจากอิทธิพลอื่น ๆ การที่จะนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลออกมาใช้ต้องระมัดระวัง ถึงเรื่องอิสรภาพส่วนบุคคล ซึ่งเสรีภาพส่วนบุคคลที่จะเลือก หรือกระทำการใด ๆ

องค์กรส่วนใหญ่สามารถแบ่งประเภทของสมาชิกในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ได้ 2 ประเภท คือ

- สมาชิกประเภทตั้งใจจริงเพื่อปฏิบัติการกิจ (Commitment) จะอุทิศเวลาให้องค์การ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามคำสั่งมีความรับผิดชอบสูง มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน
- สมาชิกประเภทยินยอมทำตาม (Compliance) มักจะยินยอมเชื่อฟัง และปฏิบัติตามคำสั่ง อย่างเคร่งครัด ทำงานภายใต้กฎเกณฑ์ที่วางไว้ ขาดความคิดสร้างสรรค์ และความกระตือรือร้น มีเป้าหมายในการทำงานเพื่อรักษาตำแหน่งของตนเองไว้ ความคาดหวังในการเลื่อนตำแหน่ง และการทำให้เจ้านายมีความสุข มองวิสัยทัศน์เป็นเพียงการยอมรับ องค์กรแบบดั้งเดิมมักให้ความสำคัญ กับสมาชิกประเภทยินยอมทำตาม ผู้นำจะนิยมให้สมาชิกอยู่ภายใต้คำสั่ง และการควบคุมของพวกเขา แต่ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการสมาชิกประเภทตั้งใจจริง เพื่อปฏิบัติการกิจ เพื่อให้การเรียนรู้ ในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น สิ่งทีผู้นำต้องทำ คือ การยอมให้สมาชิกมีอิสระในการเลือกคิด และกระทำ

3.2 พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร ผู้นำในองค์กร ต้องเลิกความคิดแบบเดิมที่ว่า วิสัยทัศน์ขององค์กรมาจากผู้นำหรือจากกระบวนการวางแผน ในองค์กรเท่านั้น อาจเรียกได้ว่าเป็นวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision) หรือวิสัยทัศน์

แบบทางการ (Official Vision) ผู้นำมักมองเป็นวิธีใช้แก้ปัญหาหรือเป็นยุทธศาสตร์ขององค์กร เช่น การแก้ปัญหาเรื่องขวัญกำลังใจที่ต่ำลงของสมาชิก ที่จริงแล้วขัดกับหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น ต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร และเป็นวิสัยทัศน์ที่ยั่งยืน ดำเนินต่อไปและไม่สิ้นสุด สิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้นำต้องจำไว้เสมอคือ ผู้นำจะต้องเต็มใจที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับสมาชิกในองค์กร โดยไม่มองว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องกลายมาเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยอัตโนมัติ

3.3 สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน (Commitment) มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุมกัน สามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสาร การสนทนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สมาชิกรู้สึกอิสระที่จะแสดงความคิดเห็น หรือวิสัยทัศน์ ออกมา และทำให้เกิดการเรียนรู้ในการฟัง ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะเปิดใจกว้าง และเต็มใจที่จะพิจารณายอมรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ของสมาชิก ผู้นำไม่ควรทำลายความคิดใหม่ ถ้าแนวคิดของสมาชิกได้รับการสนับสนุน สมาชิกจะมีสำนึกของความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง และจะมีการตอบสนองในทางบวกเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร

3.4 ทำให้วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นทิศทางไปสู่จุดหมายที่เห็น ได้ชัด และเป็นรูปธรรม

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้ และความคิด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้คือเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในกลุ่ม ให้มีโอกาสนำเสนอสิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล จนเกิดเป็นแนวคิดร่วมกันของกลุ่ม และกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปราย เป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุปเพื่อจัดทำกิจกรรมร่วมกัน ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ การที่เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้จะต้องมีการสนทนาโดยจะต้องปฏิบัติงานควบคู่กันไป ดังนั้นทีมจึงต้องใช้ทั้งการสนทนาและการอภิปรายจึงจะเกิดการปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

4.1 การสนทนาและอภิปราย (Dialogue and Discussion) การสนทนาเป็นวิธีช่วยสมาชิกให้เป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในความคิดและกลายเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดของสมาชิก โดยแยกความคิดของตนเอง เพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นในกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง เป็นการสนทนาเชิงสร้างสรรค์และลดการโต้แย้ง การสนทนาจะช่วยพัฒนาให้กระบวนการคิดละเอียดอ่อนยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งที่ได้รับจากสนทนา ได้แก่ พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่าง

สมาชิกของกลุ่มที่เข้ารับการสนทนาเป็นประจำ พัฒนาความไว้วางใจอย่างลึกซึ้ง ซึ่งไม่ค่อยได้ในการอภิปราย พัฒนาความรู้ ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคน และสมาชิกได้เรียนรู้พูดคุยอย่างเป็นมิตร เป็นเพื่อนร่วมงาน และลดการต่อต้านด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับการเอาชนะกัน ส่วนการอภิปรายเป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนมีการตัดสินใจ และให้ความสำคัญในการหาข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การอภิปรายมีความจำเป็นควบคู่กับการสนทนา เพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

4.2 การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน สิ่งที่เป็นสัญลักษณ์ หรือข้อบ่งชี้ การเรียนรู้เป็นทีม คือ ข้อคิดเห็นหลากหลายที่ขัดแย้งกัน ในการขัดแย้งทางความจะเป็นกระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งได้มาจากมุมมองหลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นผลจากการสนทนา ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ที่เมื่อทีมตกลงที่จะเรียนรู้ร่วมกัน ก็ควรจะมีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผย และจริงใจทั้งในเรื่องราวความเป็นจริงทางธุรกิจที่ดำเนินอยู่ และสิ่งที่กำลังดำเนินไปภายในกลุ่ม เพราะการเข้าใจความเป็นจริงอย่างถูกต้องนั้น ทีมก็จะสามารถเข้าใจได้ว่ายุทธศาสตร์ขององค์กรนั้นสามารถนำไปใช้ได้ ในสภาพที่เป็นจริง

4.3 การเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ (Learning How to Practice) เป็นการพัฒนาศักยภาพปฏิบัติด้วยกันเพื่อว่าทีมจะได้เริ่มต้นการพัฒนาทักษะร่วม (Join Skill) และยังมีการเรียนรู้วิธีการใช้เครื่องมือ (Learning Laboratories) มาเป็นส่วนช่วยในการทำงาน เมื่อเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบมีหลักการว่าปัญหานั้นเป็นลักษณะวงจร กล่าวคือ ปัญหาทุกวันนี้ย่อมเป็นผลมาจากแนวทางแก้ปัญหาที่ผิดพลาด โดยการมองโลกแบบแยกส่วนจึงทำให้เกิดปัญหาตามมาเหมือนลูกโซ่ และยังสร้างแรงกดดันให้เกิดการแก้ปัญหาโดยวิธีการเชิงบวกมากขึ้นเท่าใด ก็จะทำให้ระบบตอบสนองกลับมาในเชิงบวก ซึ่งทำให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างสมดุล และสร้างสรรค์มากขึ้นเท่านั้น เพราะความจริงแล้วพฤติกรรมของมนุษย์มีแนวโน้มไปในทางที่เลวก่อนที่จะเลวลง เพราะถูกกระทบจากการแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาโดยใช้วิธีแบบซ้ำแล้วซ้ำอีก ไม่มีวิธีการแก้ปัญหาใดที่จะได้ใช้กับทุกสถานการณ์เนื่องจากเหตุและผลบางทีก็ไม่สอดคล้องกันเสมอไป หากเกิดขึ้นในเวลาและสถานที่ที่แตกต่างกัน ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบเชิงรับคือ การรักษาเยียวอาการที่เกิดขึ้นแล้วขององค์กรอาจทำให้อาการ ทรงตัวไว้ไม่หลุดไปกว่าเดิมชั่วคราว แต่จะทำให้เกิดอาการเรื้อรังไม่สามารถแก้ไขได้ วิธีการแก้ปัญหาเชิงรุก คือ การป้องกันหรืออาจต้องตัดเนื้อร้ายที่เป็นอุปสรรคของการแก้ปัญหาทิ้งไป อาจจะดีกว่าการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยมุมมองแบบแยกส่วน แม้ว่าจะเร็วกว่าแต่อาจทำให้เกิดการชะงักงันของระบบทั้งหมด หรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีก ทำให้แทนที่จะแก้ปัญหาได้เร็วกลับช้าลง เพราะต้องแก้ปัญหาที่เพิ่มขึ้นไปอีก ดังนั้น

การปัญหาแบบองค์การรวมต้องไคร่ครวญและวางแผนในระยะยาว ซึ่งอาจไม่สามารถเห็นผลทั้งหมดได้ในระยะสั้น การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยสามารถสร้างผลที่ยิ่งใหญ่ได้ การจะมองโลกแบบองค์การรวม หรือการคิดอย่างเป็นระบบได้นั้นก่อนอื่นต้อง มีการปรับเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน คือ

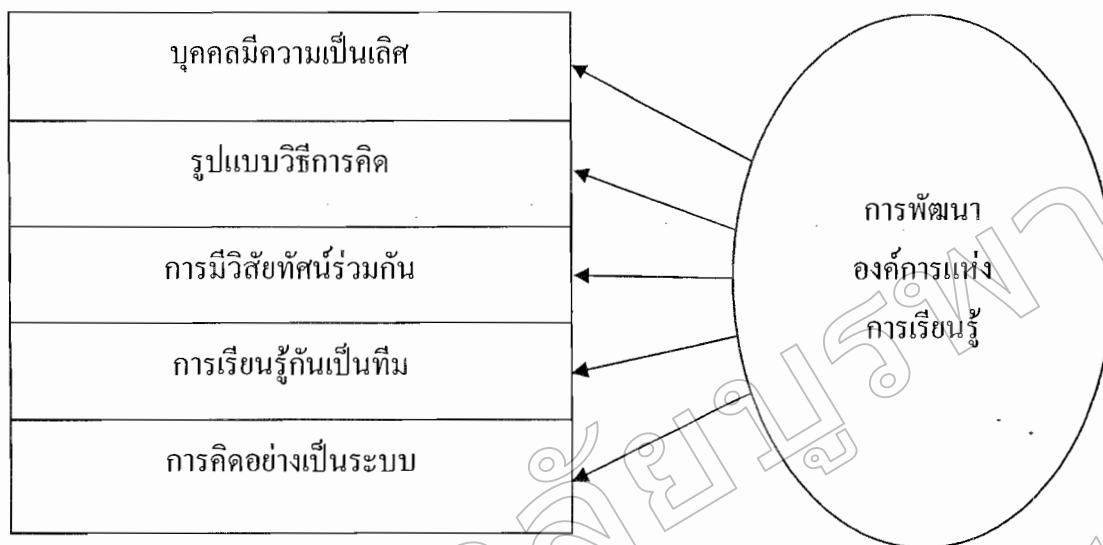
5.1 เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม

5.2 เปลี่ยนจากการมองเพื่อนมนุษย์ว่าเป็นคนเลวร้ายไปประ โยชน์มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา

5.3 เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคตจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงจิตใจ โดยต้องมองเห็นความสัมพันธ์ซึ่งกันระหว่างส่วนต่าง ๆ แบบใยแมงมุม หรือวงจรการสะท้อนกลับจึงมีความสำคัญมากในการทำให้เข้าใจถึงโครงสร้างของระบบ ซึ่งจะย้อนกลับมาปรับปรุงระบบให้เปลี่ยนไปซ้ำแล้วซ้ำอีก นั่นคือการที่ทุกคนสามารถรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาระบบที่เป็นอยู่ได้ โดยการสร้างแรงสะท้อนกลับนี้เอง กระบวนการสะท้อนกลับมีสองชนิด คือ กระบวนการสะท้อนกลับแบบเสริมแรงที่ทำให้เกิดการเจริญเติบโตขึ้น และการสะท้อน กลับแบบสร้างความสมดุลซึ่งจะทำให้เกิดขึ้นเมื่อมีการกำหนดพฤติกรรมเป้าหมาย การสะท้อนกลับแบบเสริมแรงช่วยเสริมการสะท้อนกลับแบบสมดุล ทำให้เกิดพฤติกรรมเป้าหมายที่ละเอียดละน้อย

จากวินัย 5 ประการ เซงเก้ (Senge, 1990) ได้ชี้ให้เห็นว่าวินัย 5 ประการนั้น จะมีผลต่อการเรียนรู้ 3 ระดับ อันได้แก่ ระดับปฏิบัติ (ทำอะไร) หลักการ (การหยั่งรู้ถึงปัจจัยหรือความคิดที่ชี้นำ) และสำนึก (ภาวะของการเป็นผู้เอื้อในระดับวินัยนั้น ๆ) ซึ่งวินัยทั้ง 5 ประการ หากใช้ให้ได้อย่างเหมาะสมกับระดับต่าง ๆ ของการเรียนรู้แล้วจะก่อให้เกิดค่านิยม ความคิดอ่าน การปฏิบัติสมรรถนะใหม่ ๆ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับภาวะการณ์กับการแข่งขัน

สรุป ตัวแบบวินัย 5 ประการของเซงเก้ (Senge, 1990) เป็นที่รู้จักและใช้อย่างแพร่หลายในฐานะของตัวแบบหนึ่งในการพัฒนาองค์กร และพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ บุคคลมีความเป็นเลิศ รูปแบบวิธีการคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้กันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ตลอดจนการบูรณาการรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานว่าน่าจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้กับการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล

การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร หรือการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล โดยมีผู้เสนอแนวคิดไว้ ดังนี้

เซงเก้ (Senge, 1994, p. 10) ได้ให้เหตุผลประการหนึ่งของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้จะส่งผลต่อการสร้างประสิทธิผลให้แก่ องค์กรให้มีศักยภาพเหนือกว่าองค์กรอื่น ๆ สามารถแข่งขันได้ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพรายบุคคลให้แก่ทุก ๆ คนในองค์กร ให้มีความรู้ ทักษะ ทัศนคติและพฤติกรรมที่พึงประสงค์

ปีเตอร์ (Peter, 1998, p. 1) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ในโลกยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บุคคลในองค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้ทัน เป็นบุคคลที่มีประสิทธิผล ซึ่งหมายถึง บุคคลที่เรียนรู้โดยในทำนองเดียวกัน การบริหารองค์กรที่มีประสิทธิผล ก็คือการบริหารองค์กรที่มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้

จำเรียง วัชรวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์ (2540, หน้า 13) กล่าวว่า การบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นผลมาจากองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารงานในยุคใหม่ ต้องมีเป้าหมายและระบบงานในการพัฒนาผู้นำ และสมาชิก โดยยกระดับการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรให้เป็นรูปธรรม

วีรุธ มามะศิริานนท์ (2540, หน้า 3) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการพัฒนาองค์การรูปแบบหนึ่งที่ต้องการให้องค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จ สามารถประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบการพัฒนาองค์การรูปแบบอื่น ๆ เพราะมีลักษณะเป็นการพัฒนาองค์การให้เพียบพร้อมไปด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสร้างประสิทธิผลในระบบการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม

สรุป การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้เน้น มุ่งเน้นในการพัฒนาบุคคลในองค์การในอันที่จะพัฒนาให้เกิดความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อก่อเกิดศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคคล และส่งผลต่อการบริหารองค์การที่มีประสิทธิผล สามารถปรับตัวอยู่รอดและแข่งขันได้ในยุคปัจจุบัน โดยการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญนั้น ก็เป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้มีศักยภาพและทำให้โรงเรียนมีการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลด้วยเช่น

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะขององค์การ

แนวคิดและตัวแบบที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะขององค์การ

แนวโน้มขององค์การ จะเปลี่ยนไปให้ความสนใจกับการเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง โดยมีการปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์การและ โครงสร้างการทำงานในรูปแบบใหม่ โดยมีการมอบความรับผิดชอบให้กับพนักงานแต่ละคนให้มีส่วนร่วมในแต่ละงานทั้งกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ ยิ่งไปกว่านั้นยังต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถของพนักงาน (Competencies) ขณะเดียวกันองค์การจะมีการว่าจ้างพนักงานชั่วคราวมากขึ้น ซึ่งองค์การลักษณะนี้อาจเรียกว่าเป็น องค์การเสมือนจริง และบางครั้งองค์การก็ต้องปลดพนักงานออกบางส่วนออก และรักษาพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงไว้ องค์การจะเน้นให้พนักงานต้องเรียนรู้ด้วยตัวเองมากขึ้น และต้องหันมาสร้างความจงรักภักดี ความผูกพันต่อองค์การ โดยการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับพนักงานที่เป็นพนักงานหลัก (Core Staff) (นิสดารค์ เวชยานนท์, 2551, หน้า 51) ทำให้ผู้นำหรือผู้กำหนดทิศทางขององค์การต่างแสวงหาแนวทาง ในการสร้างภูมิคุ้มกันและขีดความสามารถ ในการต่อกรและแนวทางที่จะตอบสนองต่อความท้าทายเหล่านี้ และนำ พาท้องการก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ องค์การที่สามารถแข่งขันและอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเรากล่าวได้ว่า ในรูปแบบดังกล่าว คือองค์การที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) นั่นเอง (พสุ เดชะรินทร์, 2550)

เพททิกริว และวิปปี (Pettigrew & Whipp, 1991) ได้ให้ความหมายของ HPO ว่า “เป็นองค์การที่มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ๆ ได้”

เวคชีโอ และแอปเปิลบาว์ม (Vecchio & Appelbaum, 1995) เพิ่มเติมว่า องค์การแบบ HPO จะให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหา องค์การจะบรรลุมีผลการปฏิบัติงานสูงอย่างยั่งยืนได้ พนักงาน และผู้บริหารต้องทำงานร่วมกัน มีความผูกพันกัน มีเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียวกัน มีการเลื่อนไหลของข้อมูลในองค์การ และมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

ในหนังสือ Good to Great ที่เขียนโดย Jim Collins ในปี ค.ศ. 2001 เขาได้พูดถึงองค์การที่ยิ่งใหญ่มีผลงานสูงว่า การมีความผูกพันอย่างเหนียวแน่น เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้้องค์การประสบ

ความสำเร็จ องค์การเหล่านี้จะมุ่งหน้าไปสู่อนาคตระยะยาว จะมีการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีวัฒนธรรมองค์การเป็นตัวยึดเหนี่ยวทำให้พนักงานมีค่านิยมร่วมกัน

ลินเดอร์ และบรูคส์ (Linder & Brooks, 2004) ได้ชี้ให้เห็นว่าการที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ได้นั้นจะต้องประกอบด้วย คุณลักษณะหรือแนวทางสำคัญ 6 ประการ ได้แก่

1. การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-Centered)
2. การมุ่งเน้นที่ผลิตผลและผลลัพธ์ (Outcome-Oriented)
3. สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (Accountable)
4. มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and Flexible)
5. พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and Collaborative)
6. มีความมุ่งมั่น (Passionate)

ลินเดอร์ และบรูคส์ (Linder & Brooks, 2004) ให้รายละเอียดลงไปอีกว่า จากคุณลักษณะที่สำคัญทั้ง 6 ประการ หน่วยงานราชการจะต้องมีความสามารถ (Capabilities) ที่สำคัญอีกเก้าประการ ได้แก่

1. การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (Strategy and Policy Making)
2. การออกแบบองค์การและกระบวนการทำงาน (Organization and Process Design)
3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
4. การมีพันธมิตรและเครือข่าย (Partnering)
5. การดำเนินงานที่ดี (Operations)
6. การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Marketing and CRM)
7. การจัดหาและการขนส่ง (Procurement and Logistics)
8. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management)
9. การบริหารข้อมูลสารสนเทศ (Information Management)

บลานชาร์ด (Blanchard, 2007) ได้กล่าวไว้ว่า “เป็นองค์การที่สามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง ในขณะที่พนักงานมีความพึงพอใจ และมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูงเช่นกัน”

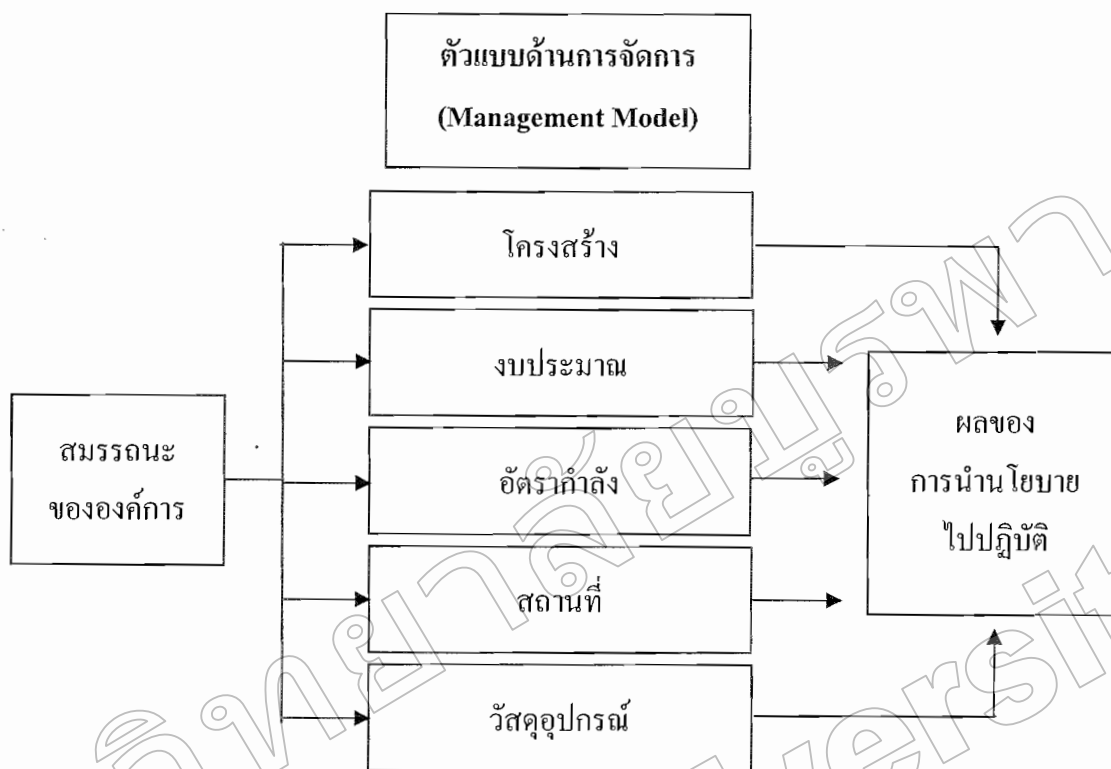
พสุ เดชะรินทร์ (2550) ให้ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงไว้ว่า เป็นองค์กรที่เก่ง มีแผนรองรับกับสถานะต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงาน จากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาและคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับ

ชงชัย สันติวงษ์ (2539 ก, หน้า 7-8) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะขององค์การว่าเป็นปัจจัยในการจัดการ ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นมูลเหตุพื้นฐานสำคัญ ที่ผู้บริหารทุกคนต้องหันมาสนใจงานด้านการจัดการ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยปัจจัยในการจัดการดังกล่าว ประกอบไปด้วย

1. คน (Man) คือ ทรัพยากรมนุษย์ที่ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่ง ที่จะก่อผลสำเร็จให้กับกิจการได้อย่างมาก
2. เครื่องจักร (Machine) คือ เครื่องจักร อุปกรณ์ที่จัดหาและซื้ออย่างพิถีพิถัน เพื่อใช้ปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า
3. เงินทุน (Money) นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสนับสนุนและจัดทรัพยากร เพื่อหล่อเลี้ยงและเอื้ออำนวยให้กิจกรรมขององค์การดำเนินไปอย่างไม่ติดขัด ซึ่งเงินทุนนี้ มีทั้งระยะสั้น และระยะยาว รวมถึงราคาค่าต้นทุนของเงินคือ ดอกเบี้ยอีกด้วย
4. วัสดุสิ่งของ (Material) ถือว่าเป็นปัจจัยที่มีปริมาณและมีมูลค่าสูง ไม่ต่างกับปัจจัยตัวอื่น เพราะวัตถุดิบและวัตถุดิบของเหล่านี้นั้น ต้องมีการจัดหาให้ดำเนินการผลิต หรือสร้างบริหารตลอดเวลา

นอกจากนี้ ฟรีดี (Preedy, 1993, pp. 223-224) ได้สรุปไว้ว่า ตัวชี้วัดสมรรถนะขององค์การที่เป็นสถานศึกษานั้น สามารถวัดได้จากการที่สถานศึกษามีการจัดการอาคาร สถานที่ภูมิทัศน์โดยรวมอย่างเป็นระบบและมีการซ่อมบำรุงรักษาอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าสถานศึกษาจะต้องมีการจัดการสภาพแวดล้อมที่เป็นการสร้างสมรรถนะขององค์การอย่างหนึ่ง

ซึ่งปัจจัยดังกล่าวนี้ นับว่าเป็นปัจจัยในการจัดการโดยแท้จริง เพราะทุกปัจจัยต่างก็เป็นสิ่งที่กิจการต้องจัดหาทั้งสิ้น อีกทั้งปัจจัยเหล่านี้ จะต้องถูกใช้ไปอย่างมีประสิทธิภาพเกิดผลตามที่ตั้งใจไว้และคุ้มค่าเสมอ กิจการจึงสามารถดำเนินการต่อไปหรือเติบโตได้ โดยแนวคิดดังกล่าวมีความคล้ายคลึงกับตัวแบบที่มีอิทธิพลกับความเร็วของการนำนโยบาย หรือโครงการไปปฏิบัติ ซึ่งมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 ตัวแบบด้านการจัดการ (Management Model) (วรเดช จันทรศรี, 2539, หน้า 140)

ซึ่งตัวแบบด้านการจัดการที่กล่าวไว้ข้างต้น ให้ความสนใจที่สมรรถนะขององค์กร เพราะเชื่อว่าความสำเร็จของการนำนโยบายหรือโครงการปฏิบัติ ย่อมขึ้นอยู่กับองค์กรที่รับผิดชอบ นั้น ๆ ว่ามีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังได้มากน้อยเพียงใด ในลักษณะนี้การดำเนินการดังกล่าวจะประสบผลสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดนั้น จะต้องอาศัยสมรรถนะขององค์กรด้านการจัดการในส่วนต่าง ๆ คือ โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมในด้านงบประมาณ สถานที่ ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ด้วย

นอกจากนี้ กิตติ บุญนาค (2541, หน้า 90-92) ได้เสนอกรอบแนวคิดทางการบริหาร องค์กรยุคใหม่ ที่จะมีอิทธิพลต่อการแข่งขัน จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบเพื่อเพิ่มสมรรถนะองค์กร โดยได้นำเสนอรายละเอียดดังนี้

1. การลดขั้นตอนการทำงาน ในทางการบริหาร องค์กรจะต้องมีกรอบแนวคิดว่ายุคสมัยใหม่คือการลดขั้นตอนเป็นเรื่องสำคัญ ทำอย่างไรจึงลดขั้นตอนต่าง ๆ ลงไปได้ มิฉะนั้นแล้วโอกาสที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการก็คงเป็นไปได้ยาก

2. โครงสร้างการจ้ององค์กรที่มีความคล่องตัว ถ้าองค์กรใดองค์กรหนึ่งมีโครงสร้างการจ้ององค์กรที่ไม่เหมาะสม โดยอาจใหญ่หรือเล็กเกินไป ก็อาจส่งผลการปฏิบัติหน้าที่เพื่อบริการผู้ใช้นั้น ๆ ก็อาจไม่คล่องตัวตามไปด้วย ในเชิงการบริหารแล้ว ตอนนี้ทุกองค์กรต้องทบทวนรูปแบบของการจ้ององค์กรใหม่ว่าเหมาะสมหรือไม่

3. การกระจายอำนาจจะต้องเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ทุกจุดในองค์กรหรือทุกระดับ ในองค์กร จะต้องได้รับการกระจายอำนาจอย่างเพียงพอและเหมาะสม จึงจะทำให้แต่ละจุดหรือแต่ละฝ่ายขององค์กรปฏิบัติงานได้คล่องตัว ซึ่งถ้าอำนาจมีการกระจุกตัวมากเกินไป ก็จะส่งผลกระทบต่อตรงต่อการปฏิบัติงานในองค์กร

4. การสื่อสารที่ดีภายในองค์กรสำหรับองค์กรของไทยนั้น มักจะมีปัญหาเรื่องการสื่อสาร ไม่ว่าจะด้วยเวลาหรือลายลักษณ์อักษรก็ตาม โดยเรามักจะตีราคาเรื่องการสื่อสารเป็นเรื่องเล็ก ๆ แต่ถ้าวีเคราะห้ให้ดีขึ้นแล้ว จะพบว่าบ่อยครั้งที่ผู้รับบริการเสียหายหรือได้รับความเดือดร้อน เพราะเหตุเกิดจากภายในองค์กรสื่อสารกันไม่ดี

5. การนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมเข้ามาใช้การทำงานในยุคโลกาภิวัตน์นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องติดตามเทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้ทันเพื่อที่จะนำเอาเข้ามาใช้ในองค์กรของเรา ทั้งนี้ จะมีส่วนสำคัญต่อการให้บริการแก่ผู้รับบริการ หนึ่งเทคโนโลยีที่ทันสมัยภายใต้การลงทุนที่เหมาะสม จึงส่งเสริมทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีต่อผู้รับบริการจะออกมาในทางบวก

6. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการระดมความคิดภายใต้ขอบเขตที่เหมาะสม รูปแบบการบริหารประการหนึ่ง ที่จะเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาองค์กร ก็คือ ใช้การบริหารในลักษณะของการเปิดให้ประชากรในองค์กร ได้มีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นนั้นจะก่อให้เกิดการถ่วงดุล และถ่วง (Check and Balance) ในระบบซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดนโยบายต่าง ๆ ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่แนวทางการบริหารในลักษณะนี้สังคมไทยยังมีปัญหาเรื่องความใจกว้าง ซึ่งยังมีน้อยอยู่

7. ระบบข้อมูลภายในและจากภายนอกองค์กรจะต้องมีคุณภาพ และทันเวลาการบริหารงานในองค์กรนั้น เป็นการตัดสินใจเพื่อดำเนินการต่าง ๆ ในองค์กรจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ กล่าวคือ จะใช้ความรู้สึกและการคาดคะเนเป็นเกณฑ์อย่างเดียวยังคงจะไม่ได้ หรือข้อมูลแบบหลวม ๆ ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ จะต้องเร่งพัฒนาระบบข้อมูลภายในองค์กรเสียใหม่ ไม่ว่าจะเป็นด้านข้อมูลทางด้านการบัญชี ข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลด้านการผลิต ข้อมูลด้านการตลาด และข้อมูลอื่น ๆ อีกทั้งข้อมูลจากภายนอก ไม่ว่าจะเป็นด้านคู่แข่ง ข้อมูลทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ข้อมูลจากตลาดต่างประเทศ และที่สำคัญก็คือ ข้อมูลผู้รับบริการ นักบริหารที่ดีต้องไม่ลืมเสมอว่า เพราะมีผู้บริการจึงต้องมีองค์กรของเรา ดังนั้น จึงต้องประเมินความคิดและความต้องการของผู้รับบริการ เพื่อให้ได้ข้อมูลต่าง ๆ เข้ามาอยู่ในกระบวนการกำหนดนโยบายต่าง ๆ มาด้วย

จากกรอบแนวคิดทางการบริหารทั้ง 7 ประการข้างต้น องค์กรต่าง ๆ จะต้องเสริมสร้างสมรรถนะของตน เพราะแนวทางการบริหารดังกล่าวนี้ จะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างมาก หรือแม้กระทั่งการที่จะเปิดใจกว้าง เพื่อยอมรับการประเมินความพึงพอใจของ

ผู้รับบริการก็ตาม จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารดังกล่าวเป็นอย่างมาก และที่กล่าวไว้ข้างต้น ประเด็นที่ควรนำมาพิจารณาอีกประการหนึ่ง คือ เรื่องการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมมาใช้กับองค์กร ที่ชี้ให้เห็นว่าการจัดการองค์การในยุคปัจจุบัน ที่มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดการสร้างสรรค์ในรูปแบบการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมมาใช้กับองค์กร โดยสร้างวิธีการใหม่ ๆ ในการจัดเก็บความรู้ การส่งผ่านข้อมูล และการสื่อสารสารสนเทศ การเข้าถึงสารสนเทศ รวมไปถึงการสร้างอุตสาหกรรมสารสนเทศ และความต้องการสารสนเทศ ตลอดจนการจัดการสารสนเทศในองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของบีฮาน และโฮลเมส (Behan & Holmes, 1990, p. 101) ที่ให้ความหมายและประโยชน์ของเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบันว่า เป็นเทคโนโลยีที่นำมนุษย์เข้าสู่ทะเบียนข้อมูล การจัดเก็บ การประมวล การค้นคืน การส่งผ่าน และรับสารสนเทศ ประกอบด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ ได้แก่ คอมพิวเตอร์ ไมโครกราฟิก โทรคมนาคม และไมโครอิเล็กทรอนิกส์ โดยเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น สามารถนำมนุษย์ให้สามารถสร้างระบบสารสนเทศที่ใช้ในองค์กรให้เกิดผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างมหาศาล

ดังนั้น โรงเรียนก็เป็นองค์กรรูปแบบหนึ่งจึงจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารและจัดการศึกษาในโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการโดยครุฑ มัลลียงส์ (2540, หน้า 14-21) ได้เสนอแนวทางในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการศึกษาโดยทั่วไปมี องค์การทางการศึกษาสามารถนำไปใช้ได้ แบ่งเป็น 6 ประเภท ดังนี้

1. การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assisted Instruction: CAI) เป็นการนำเอาคำอธิบายบทเรียนมาบรรจุไว้ในคอมพิวเตอร์ แล้วนำบทเรียนนั้นมาแสดงแก่ผู้เรียน เมื่อผู้เรียนอ่านคำอธิบายนั้นแล้ว คอมพิวเตอร์ก็จะทดสอบความเข้าใจว่าถูกต้องหรือไม่ หากไม่ถูกต้องก็ต้องมีวิธีการอธิบายเนื้อหาเพิ่มเติมให้เข้าใจมากขึ้น แล้วถามซ้ำอีก ซึ่งปัจจุบันมีการพัฒนาการถึงระดับใช้สื่อประสมและใช้เทคนิคต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนการสอนบรรลุผลสัมฤทธิ์มากขึ้น

2. การศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้จัดการศึกษาทางไกลมีหลายแบบตั้งแต่แบบง่าย ๆ เช่น การใช้วิทยุ โทรทัศน์ ออกอากาศให้ผู้เรียนศึกษาเองตามเวลาที่ออกอากาศไปจนถึงการใช้ระบบแพร่ภาพผ่านดาวเทียม (Direct to Home: DTH) หรือการประยุกต์ใช้ระบบประชุมทางไกล (Video Teleconference) โดยให้ผู้สอนและผู้เรียนสามารถสื่อสารถึงกันได้ในพื้นที่เพื่อสอบถามข้อสงสัยหรืออธิบายคำสอนเพิ่มเติม

3. เครือข่ายการศึกษาเป็นการจัดทำเครือข่ายการศึกษา เพื่อให้ครูอาจารย์และนักเรียน นักศึกษามีโอกาสใช้เครือข่าย เพื่อเสาะแสวงหาความรู้ที่มีอยู่อย่างมากมายในโลกและใช้บริการต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ทางการศึกษา เช่น บริการส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Email: Electronic Mail)

การเผยแพร่และค้นหาข้อมูลในเวิลด์ไวด์เว็บ (World Wide Web) ซึ่งในปัจจุบันมีเครือข่ายสกุลเน็ต (SchoolNet) ที่เนคเทคได้ส่งเสริมให้เกิดขึ้นและมีโรงเรียนเข้าร่วมโครงการนี้เป็นจำนวนมาก และยังมีเครือข่ายกาญจนาภิเษกที่จัดทำขึ้นเพื่อเป็นการกระจายความรู้ให้กับประชาชน โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเข้าใช้สารสนเทศแต่อย่างใด

4. การใช้งานในห้องสมุด ในปัจจุบันห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนเกือบทุกแห่งได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้มีความร่วมมือในการให้บริการในลักษณะเครือข่าย เช่น โครงการ PULINET (Provincial University Library Network) และโครงการ THAILINET (Thai Library Network) การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในห้องสมุดทำให้ผู้ใช้ได้รับความสะดวกขึ้น เช่น บริการยืมคืน การค้นหาหนังสือ วารสาร สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ที่ต้องการได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

5. การใช้งานในห้องปฏิบัติการ มีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงานในห้องปฏิบัติการร่วมกับอุปกรณ์อื่น ๆ เช่น การจำลองแบบ การออกแบบวงจรไฟฟ้า การควบคุม การทดลอง ซึ่งอุปกรณ์ที่ทันสมัยในปัจจุบันต่างผนวกความสามารถของเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าไปด้วยแบบทั้งสิ้น

6. การใช้ในงานประจำและงานบริหาร เช่น การจัดทำทะเบียนประวัติของนักศึกษา การเลือกเรียน การลงทะเบียนเรียน การแสดงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การแนะแนวอาชีพ และศึกษาต่อ ข้อมูลผู้ปกครอง หรือข้อมูลครูผู้สอน ซึ่งการมีข้อมูลดังกล่าวทำให้ครูอาจารย์สามารถติดตามและดูแลนักเรียนได้อย่างดี รวมทั้งครูอาจารย์สามารถพัฒนาตนเองได้สูงขึ้น

นอกจากนี้ พิเชฐ ดุรงคเวโรจน์ (2540, หน้า 15-17) ได้ให้ทัศนะว่า ประเทศต่าง ๆ รวมทั้งประเทศไทยได้มีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ในวงการศึกษาเพิ่มมากขึ้น อันเนื่องมาจากการแพร่กระจายอย่างรวดเร็วของอุปกรณ์ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศประเภทต่าง ๆ อาทิเช่น ดาวเทียมสื่อสาร ใยแก้วนำแสง คอมพิวเตอร์ ซีดี-รอม มัลติมีเดีย อินเทอร์เน็ต ทั้งนี้ก่อให้เกิดระบบเช่น Computer-Aided-Instruction (CAI) และ Computer-Aided-Learning (CAL) ทั้งในระดับท้องถิ่นและทางไกล

โดยภาพรวมแล้ว เราสามารถจำแนกคุณลักษณะการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อการศึกษา ในมิติที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. เทคโนโลยีสารสนเทศลดความเหลื่อมล้ำ ของโอกาสทางการศึกษา ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญในการตอบสนองนโยบายการศึกษาที่เป็น “การศึกษาเพื่อประชาชนทุกคน” (Education for All) อันจะเป็นการสร้างความเท่าเทียมทางสังคม (Social Equity) โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเท่าเทียมทางการศึกษา ตัวอย่างที่สำคัญคือ ผลของการติดตั้งจานดาวเทียมที่มีต่อโรงเรียนห่างไกลในชนบทที่ด้อยโอกาสให้มี “โอกาส” เท่าเทียมโรงเรียนในท้องถิ่นที่เจริญกว่าอย่างน้อยในรูปแบบ

ที่เป็นไปได้ในเชิงกายภาพ รวมทั้งผลของการที่นักเรียนในชนบทมีโอกาสเข้าถึงแหล่งข้อมูลของโลก หรืออีกนัยหนึ่ง “ห้องสมุดโลก” ผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต หรือการที่เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้คนพิการสามารถมีโอกาสรับการศึกษาในสิ่งแวดล้อมของคนปกติ และ ยังเปิดโอกาสให้คนพิการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ และเพื่อการประกอบอาชีพ อีกด้วย เป็นต้น

2. เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาได้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การที่นักเรียนที่เรียนรู้ได้ช้า สามารถใช้เวลาเพิ่มเติมกับบทเรียนด้วยสื่อซีดีรอมเพื่อตามให้ทัน เพื่อนนักเรียน ในขณะที่นักเรียนที่รับข้อมูลได้ปกติ สามารถเพิ่มศักยภาพในการ “เรียนรู้ด้วยตนเอง” (Independent Learning) ได้มากขึ้นจากความหลากหลายของเนื้อหาในสื่ออิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้ ผลจากเทคโนโลยีสารสนเทศยังก่อให้เกิดนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ ๆ เช่น วิธีการ “Constructionism” ของศาสตราจารย์ Seymour Papert ที่ใช้หลักการที่ว่า การเรียนรู้เกิดขึ้นได้โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อเด็ก ๆ มีความใส่ใจ (Engagement) กับการสร้างสิ่งที่มีความหมาย อันเป็นที่มาของโปรแกรม คอมพิวเตอร์ LEGO ซึ่งผสมผสานความน่าสนใจในของเด็กเล่นกับ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ส่งเสริมให้เด็กสร้าง (Build) และควบคุม (Control) สิ่งก่อสร้างนั้นซึ่งส่งผลให้เกิด “ความรู้” ในตัว ของเด็กได้ ทั้งนี้โดยการจัดสิ่งแวดล้อมที่ดีที่คำนึงถึง โอกาสของเด็กในการเลือก (Choice) ความหลากหลาย (Diversity) และความเป็นมิตร (Congeniality) นอกจากนี้ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งในระบบท้องถิ่นหรือระดับโลก อย่างระบบ World Wide Web ในอินเทอร์เน็ตยังเปิดโอกาส ให้นักเรียน นักศึกษา สามารถพัฒนาคุณภาพของการเรียนรู้จากฐานข้อมูลที่หลากหลาย และกว้างขวาง อย่างที่ระบบฐานข้อมูลหรือห้องสมุดเดิมไม่สามารถรองรับได้

อีกประการหนึ่ง วิวัฒนาการของเทคโนโลยีสารสนเทศ ยังทำให้สื่อทางเสียง (Audio) สื่อข้อความ (Text) สื่อทางภาพ (Graphic and Video) สามารถผนวกเข้าหากันและนำเสนอ (Presentation) ได้อย่างมีความน่าสนใจและไม่น่าเบื่อ ไม่ว่าจะเป็นดึงข้อมูลจากสื่อที่เก็บข้อมูล เช่น ฮาร์ดดิสก์ ซีดีรอม หรือจากเครือข่าย ซึ่งปัจจุบันมีเทคโนโลยีดิจิทัล และการบีบอัดสัญญาณที่ก้าวหน้า จนทำให้กระทำได้อย่างรวดเร็ว และสมบูรณ์ขึ้นตลอดเวลา ในขณะเดียวกันข้อมูลที่มีประโยชน์ ยังสามารถเก็บบันทึกและเรียกใช้ร่วมกันได้จาก “คลังดิจิทัล” (Digital Archive) ในรูปแบบต่าง ๆ นอกจากนี้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ประเภท “ความจริงเสมือน” (Virtual Reality) ยังสามารถประยุกต์ใช้เป็นประโยชน์ทางการศึกษาและฝึกอบรมได้เป็นอย่างดี อาทิเช่น การฝึกสอนภาคปฏิบัติทางการแพทย์ แก่นักศึกษาแพทย์ หรือการฝึกนักบินในสภาพจำลอง (Flight Simulation) เป็นต้น

เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการจัดการ และบริหารการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากใช้อย่างถูกต้องเป็นระบบ และมีความต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นการจัดทำระบบ MIS, EIS, Decision Support System (DSS) เข้ามาช่วยจัดระบบฐานข้อมูลการศึกษา หรือการจัดให้มีเครือข่ายบริหาร

On-Line ที่ทำให้มีระบบปรับปรุง (Update) ข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ที่นอกจากจะช่วยลดงานกระดาษแล้วยังทำให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการวางแผน และการจัดการทางการศึกษาอีกด้วย นอกจากนี้ ยังสามารถใช้เทคโนโลยีประเภทอื่น ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต เพื่อประโยชน์ในงานด้านประชาสัมพันธ์ของสถาบันทางการศึกษา การสื่อสารระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในส่วนต่างๆ ขององค์กรและภายนอกองค์กร

นอกจากการใช้เพื่อการศึกษาแล้ว เทคโนโลยีสารสนเทศยังมีบทบาทสำคัญในกิจกรรมฝึกอบรมอีกด้วย ทั้งในและนอกระบบ ในปี ค.ศ. 1994 บริษัทที่มีคนงานมากกว่า 100 คน ในสหรัฐอเมริกาลงทุนกว่า 50 ล้านดอลลาร์ในการฝึกอบรม (Industrial Training) ในจำนวนนี้เป็นค่าใช้จ่ายอุปกรณ์ วิทยากร และการซื้อจากผู้ให้บริการฝึกอบรม บริษัทส่วนใหญ่ใช้เทปวีดิทัศน์ การบรรยายโดยวิทยากร และการฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน (On-the-Job Training)

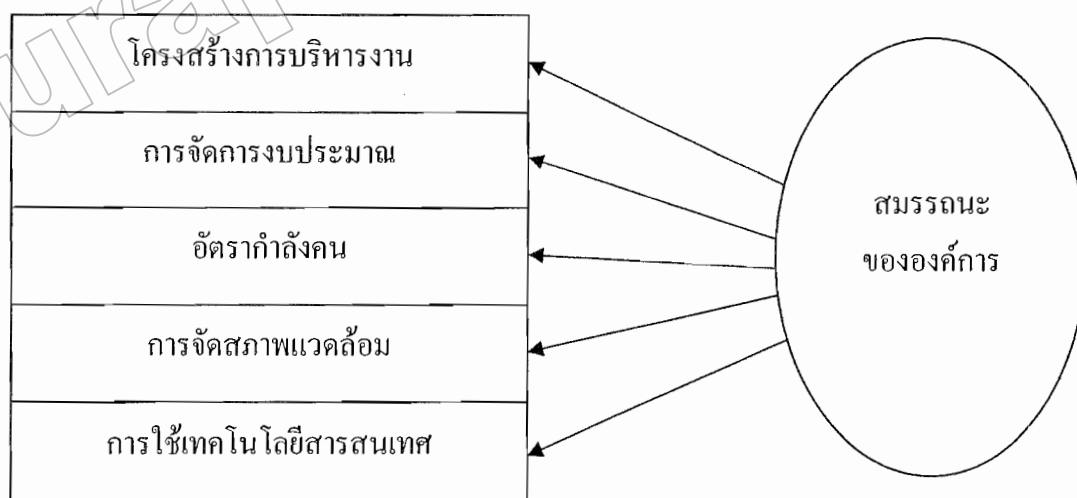
อย่างไรก็ตาม การใช้ประโยชน์จากการฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์เป็นหลัก (Computer-Based Training: CBT), ทัศนศึกษาปฏิสัมพันธ์ (Teleconference, Multimedia), CD-ROM มีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้น เป็นที่น่าสังเกตว่า การฝึกอบรมครูผู้สอนและให้ทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศนั้น อาจใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการฝึกอบรมทางไกล (Tele-Training) ประกอบกับการฝึกอบรมในรูปแบบปกติได้

การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีนั้น ควรคำนึงถึงระดับการสร้างทักษะพื้นฐาน (Literacy) และการสร้างครูผู้สอนที่เป็นพ่อแม่ไก่ที่เป็นมืออาชีพทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Professionals) เพื่อให้เกิดความชัดเจนในกระบวนการ และเป้าหมายการพัฒนาบุคลากร ทั้งในแง่รูปแบบและเนื้อหา อาทิเช่น การระบุข้อแตกต่างของกระบวนการพัฒนาครูคอมพิวเตอร์กับครูผู้สอนในสาขาอื่นๆ ที่จะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบการเรียนการสอน ในขณะที่ครูผู้สอนในประเภทหลัง มีความต้องการเรียนรู้ในระดับหนึ่งที่เพียงพอ ต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการสร้างบทเรียน CAI ในวิชาที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ ครูคอมพิวเตอร์ต้องมีความรู้ในแนวคิด เพื่อสอนครูและนักเรียนโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเป็นหลักในวิทยาการคอมพิวเตอร์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางวิชาการในเด็กนักเรียนและเป็นตัวเร่ง (Catalyst) ในการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดตัวคูณในระดับ Literacy ต่อไป

พื้นฐานทางการศึกษาวิทยาการคอมพิวเตอร์ ในระบบการศึกษาเป็นจุดสำคัญอีกด้านหนึ่ง ซึ่งจะปูพื้นฐานความรู้ที่ยั่งยืนให้กับเด็กนักเรียน ที่จะต้องอยู่ในสังคมสารสนเทศ ดังนั้น การวางแผนแนวทางในการสร้างและพัฒนาหลักสูตรคอมพิวเตอร์ และระบบสารสนเทศอื่น ๆ จึงเป็นปัจจัยสำคัญในระบบการศึกษาขั้นประถม มัธยม รวมทั้งหลักสูตรเทคโนโลยีสารสนเทศในภาคอุดมศึกษา ซึ่งตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงานในอนาคต เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศมีคุณสมบัติเฉพาะตัวหลายประการ ดังนั้นนโยบายการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการศึกษา จึงต้องคำนึงถึง

ปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญต่อการวางแผนที่ดี อาทิเช่น การจัดการปัญหาคอมพิวเตอร์ที่เปลี่ยนแปลงทุกปี การจัดลำดับความเร่งด่วนและความสำคัญ (Priority) ของการฝึกอบรม และการลงทุนในอุปกรณ์ ความคุ้มค่า การพัฒนาซอฟต์แวร์เฉพาะด้าน เป็นต้น

สรุป แนวคิดของกิตติ บุนนาค (2541, หน้า 90-92) นั้นส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับแนวคิดของธงชัย สันติวงษ์ (2539 ข, หน้า 7-8) และตัวแบบด้านการจัดการของวรเดช จันทรศร (2539, หน้า 140) แต่ได้เพิ่มเติมสาระที่สำคัญเกี่ยวกับสมรรถนะองค์การในด้านการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมมาใช้กับองค์การ เพราะมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การในยุคปัจจุบัน โดยได้รวมถึงการนำไปใช้กับสถาบันการศึกษาด้วย ซึ่งรายละเอียดวิธีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้กับสถานศึกษานั้น ได้นำเสนอตามที่กล่าวไว้แล้วข้างต้น โดยในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้นำตัวแปรที่เกี่ยวกับสมรรถนะขององค์การจากแนวคิดของธงชัย สันติวงษ์ (2539 ข, หน้า 7-8) ในปัจจัยด้านคนและเงินทุนที่กล่าวไว้ข้างต้น และแนวคิดการจัดการสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาของพรีดี (Preedy, 1993, pp. 223-224) ตลอดจนตัวแบบของวรเดช จันทรศร (2539, หน้า 140) ในด้านโครงสร้างการบริหารงาน การจัดการงบประมาณ อัตราค่าจ้างคน รวมทั้งแนวคิดของกิตติ บุนนาค (2541, หน้า 90-92) ที่กล่าวถึงการจัดโครงสร้างขององค์การ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมกับองค์การ มาสังเคราะห์และกำหนดเป็นตัวแปรสังเกตได้ในสมรรถนะขององค์การ เนื่องจากเป็นองค์ประกอบที่ผู้วิจัยเห็นว่า มีความสอดคล้องกับบริบทการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ โดยผู้วิจัยเลือกกำหนดตัวแปรสังเกตได้ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศตามที่ได้นำเสนอไว้ข้างต้น ซึ่งสมรรถนะขององค์การนั้นสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 สมรรถนะขององค์การ

สมรรถนะขององค์การกับการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล

สมรรถนะขององค์การนั้น มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อการบริหารองค์การ หรือ โรงเรียนที่มีประสิทธิผล ตามทัศนะของนักวิชาการดังนี้

วเรศ จันทรร (2527, หน้า 534-537) ได้กล่าวว่า การบริหารองค์การที่จะมีประสิทธิผลนั้น ต้องสามารถนำและกระตุ้นการใช้ทรัพยากรทางการบริหาร ตลอดจนกลไกในการปฏิบัติงานทั้งหมด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยได้นำเสนอตัวแบบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะขององค์การไว้ 2 ตัวแบบ ได้แก่ ตัวแบบด้านการจัดการนั้น มีฐานคิดว่า สมรรถนะขององค์การมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การที่มีประสิทธิผล ซึ่งสมรรถนะขององค์การ ประกอบไปด้วย โครงสร้างองค์การ บุคลากร งบประมาณ สถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ นอกจากนี้ ตัวแบบทั่วไป ได้ให้ความสำคัญต่อปัจจัยหลัก 3 ประการ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ได้แก่ กระบวนการในการสื่อสาร ปัญหาทางด้านสมรรถนะขององค์การและความร่วมมือสนับสนุนของผู้ปฏิบัติ

การศึกษาหน่วยงานรัฐเท็กซัส (Texas Education Agency, 2004) ได้นำเสนอแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับ Balanced Scorecard ที่พัฒนาในภาคธุรกิจเอกชนว่า การวัดประสิทธิผลการบริหารในองค์การนั้น ตัวชี้วัดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ผลประกอบการด้านการเงินเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ จำเป็นจะต้องกำหนดตัวชี้วัดกับสมรรถนะขององค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานขององค์การด้วย

สเตียร์ (Steers, 1985, p. 62) ได้แสดงทัศนะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะขององค์การ (Organization's Ability) ไว้ว่าเป็นการจัดการและการใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ สเตียร์ (Steer, 1985, p. 77) ได้จำแนกปัจจัยที่มีอิทธิพลการบริหารองค์การที่มีประสิทธิผล ออกเป็น 4 ปัจจัย ได้แก่

ปัจจัยที่หนึ่ง ลักษณะขององค์การ ได้แก่ โครงสร้างและเทคโนโลยี

ปัจจัยที่สอง ลักษณะสภาพแวดล้อม ไม่ว่าสภาวะเศรษฐกิจและการตลาด

ปัจจัยที่สาม ลักษณะของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ได้แก่ ระดับงานที่ปฏิบัติ และความผูกพันกับงาน

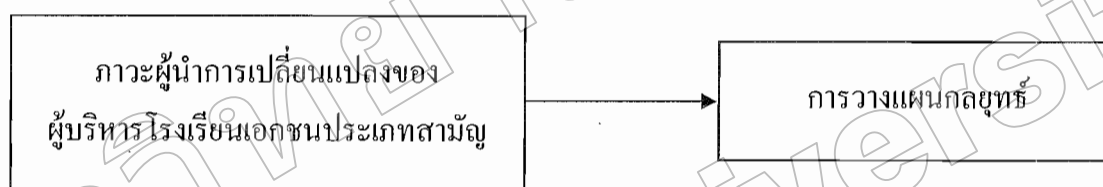
ปัจจัยที่สี่ นโยบายและการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการ

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542, หน้า 236) ได้เสนอแนวคิดการจัดการอาชีวศึกษาของประเทศไทยว่า สถานศึกษาในระดับอาชีวศึกษาควรมีการจัดอุปกรณ์ เครื่องมือ วัสดุครุภัณฑ์ที่ใช้ในการจัดการศึกษาให้เพียงพอ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลในการจัดการศึกษา

สรุป สมรรถนะขององค์กรนั้น เป็นความสามารถขององค์กรที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรให้เกิดประสิทธิผลและผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และที่กล่าวไว้ข้างต้นได้สนับสนุนว่า สมรรถนะขององค์กร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารองค์กรหรือโรงเรียนที่มีประสิทธิผล และปัจจัยดังกล่าว ล้วนเป็นสิ่งที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารจัดการภายในองค์กรให้ดำเนินการไปอย่างราบรื่น

แนวคิดและทฤษฎีที่สนับสนุนความสัมพันธ์เชิงตรรกะที่มีอิทธิพลต่อกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญกับการวางแผนกลยุทธ์



ภาพที่ 11 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญกับการวางแผนกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยประการสำคัญ ในการบริหารองค์กรต่าง ๆ ซึ่งรวมทั้งองค์กรที่เป็นสถานศึกษาด้วย ซึ่งสอดคล้องกับข้อสนับสนุนของเลทวูด, เจนซี และสไตน์แบ็ค (Leithwood, Jantzi & Steinback, 1999, p. 12) ที่กล่าวว่า การกำหนดทิศทางของโรงเรียนเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารโรงเรียน จำเป็นจะต้องทำให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาของตนเอง การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) ที่ดี ควรครอบคลุมภารกิจ 3 ด้านอย่างชัดเจน ได้แก่

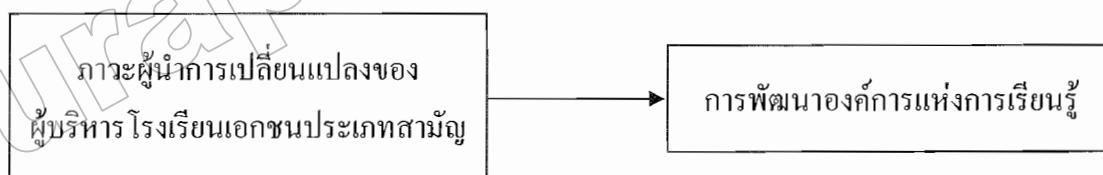
1. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) ของโรงเรียน
2. การสร้างฉันทามติร่วมกันต่อเป้าหมาย (Developing Consensus about Goals)
3. การกำหนดความคาดหวังต่อผลงานไว้สูง (Creating High Performance Expectations)

โดยผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร จากการศึกษาของเชปพาร์ด และบราวน์ (Sheppard & Brown, 1999, p. 12) ที่ได้ทำการศึกษาโรงเรียนไฮสคูลที่ประสบผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงในประเทศแคนาดา 2 แห่ง ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ผู้นำของสถานศึกษาอันได้แก่ ครูใหญ่ เป็นตัวหลักสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนาในโรงเรียน โดยมีบทบาทในการวางแผนกลยุทธ์และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ ธงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 32) ได้ให้ข้อสรุปโดยอธิบายความสัมพันธ์ของผู้บริหารต่อการวางแผนกลยุทธ์ได้ว่า องค์การทุกองค์การที่กำลังดำเนินการอยู่นั้น ทุกแห่งต่างก็มีทิศทางหรือก้าวมุ่งสู่ทางใดทางหนึ่งเสมอ และถ้าหากผู้บริหารระดับสูงขององค์การมิได้เอาใจใส่จริงจังกับการวางแผนกลยุทธ์แล้ว ทิศทางการก้าวขององค์การก็จะเป็น ไปโดยขาดทิศทางที่แน่นอน และต้องเสี่ยงพัฒนาตนเองแบบปล่อยไปตามยถากรรม หรืออาจโน้มเอียงไปตามแรงกดดันทั้งจากอิทธิพลภายในและภายนอกองค์การก็ได้ ซึ่งสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับแนวคิดของทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543, หน้า 24) ที่ได้กล่าวว่า องค์การที่ทันสมัยทุกแห่ง จำเป็นจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ หรือโครงการเพื่อกำหนดภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) และเป้าหมาย (Targets) ซึ่งในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์นี้ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับจะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนกลยุทธ์ด้วยกัน แผนกลยุทธ์ถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของแต่ละหน่วยงานที่จะเริ่มใช้การบริหาร โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ แผนกลยุทธ์ประกอบด้วยถ้อยแถลงภารกิจ (Mission Statement) ที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ซึ่งมีที่มาจากเหตุผลในการจัดตั้งองค์การนั้น

สรุป จากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนกลยุทธ์ในการศึกษาครั้งนี้

**ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภท
สามัญกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้**



ภาพที่ 12 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภท
สามัญกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดยืนยันความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้ ได้แก่แนวคิดของไมเซล และเฟียร์อน (Meisel & Fearon, 1996, p. 180) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ ผู้นำที่เอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดขององค์การ เพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล ในการที่ผู้นำจะสร้างให้บุคคลในองค์การได้เรียนรู้ได้นั้น ผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้นำที่ 1) ค้นพบแนวทางหรือค้นคว้าข้อมูลที่เป็นขององค์การ 2) ทดลองวิธีการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่

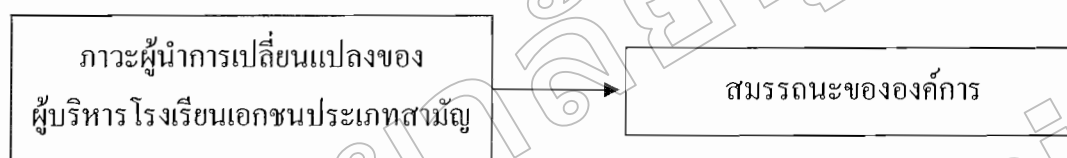
3) มีการติดตามข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็น 4) ตีความและนำข้อมูลไปสู่ความรู้ที่ใช้ได้ ทั้งนี้ เซงเก้ (Senge, 1990, pp. 341-357) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำต้องตระหนัก และรับรู้เกี่ยวกับเป้าหมาย พันธกิจ และการสนับสนุนที่มุ่งใจสมาชิก ผู้นำขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสร้างวิสัยทัศน์ในการเรียนรู้ ผู้นำเป็นนักออกแบบ เพราะผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์ และบทบาทของกระบวนการเรียนรู้ ต้องมีการเก็บรวบรวมเครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ ผู้นำต้องเป็นผู้สนับสนุน และเป็นผู้มีความเป็นเลิศต่อการเรียนรู้ขององค์กรโดยตรง เพราะบทบาทนี้ต้องการให้ผู้นำกระตุ้น ผลักดัน และส่งเสริมเป้าหมายของการเรียนรู้ ผู้นำควรทำความเข้าใจกับสมาชิก ให้เห็นความสำคัญในการปฏิบัติงานว่าพวกเขาเป็นผู้นำให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ผู้นำสามารถสร้างความรู้สึกร่วมถึงความสำคัญและต่อการควบคุมในแต่ละบุคคล เพราะความรู้สึกร่วมนี้ คือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และความเป็นสมาชิกที่เป็น แรงผลักดันไปสู่วิสัยทัศน์ที่เป็นจริงขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของโรล (Rolls, 1995, p. 103) ที่ได้เสนอแนะว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง คือ ผู้มีความเชี่ยวชาญกับการใช้วินัย 5 ประการของ การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) บุคคลมีความเป็นเลิศ 2) รูปแบบวิธีการคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้กันเป็นทีม และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ

นอกจากนี้ มาร์ควอร์ด (Marquardt, 1996, pp. 106-107) ได้สนับสนุนบทบาทของผู้นำต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมองว่าผู้นำเป็นนักออกแบบที่ต้องตรวจสอบความเหมาะสมระหว่าง เทคโนโลยี โครงสร้าง ทรัพยากร และสภาพแวดล้อม ผู้นำต้องออกแบบนโยบาย และยุทธศาสตร์ด้วยเช่นกัน ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ บทบาทของผู้นำเน้นการอยู่ภายใต้การเรียนรู้ ผู้นำเปรียบเหมือนผู้ให้คำแนะนำ โต้แย้ง และฟังเสียง ผู้นำจะต้องสนับสนุนการคิดแบบสร้างสรรค์ และมีนวัตกรรม เกิดเป็นแบบแผนในการกำหนดยุทธศาสตร์ และเป็นแนวปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กรต่อไป และไปในทิศทางเดียวกับกรณีศึกษาในประเทศไทยของลือชัย จันทรีไพบี (2546) ที่ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิก ในประเทศไทยพบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลอย่างมากต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยผ่านปัจจัยแทรกด้านวัฒนธรรมองค์กร พันธกิจ และยุทธศาสตร์ การดำเนินการด้านการจัดการ และโครงสร้างขององค์กร

ส่วนในด้านการกำหนดนโยบายของผู้บริหารนั้น วีระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์ (2543, หน้า 93) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารพึงมีนโยบายที่เด่นชัด ในการผลักดันให้เกิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดหมาย ถือเป็นค่านิยมหลักขององค์กร จัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรม และการเรียนรู้ มีนโยบายการให้รางวัลการเรียนรู้แก่องค์กรที่ดีเด่น ได้รับการยกย่องเชิดชู มีการผลักดันเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมบุคลากรระหว่างส่วน ระหว่างฝ่าย กำหนดจำนวนเวลาที่บุคลากรต่าง ๆ จะได้รับการฝึกฝน เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ข้ามหน่วยงานหรือภายในหน่วยงาน

สรุป นักวิชาการหลายท่านให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำมีบทบาทต่อการส่งเสริม ผู้ตาม ให้เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ เพื่อทำให้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นผู้นำต้องเป็นแบบอย่าง แห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตลอดชีวิต และผู้ตามที่ดีควรเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้เช่นเดียวกัน จากเหตุผล ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในครั้งนี้

**ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภท
สามัญกับสมรรถนะขององค์การ**



ภาพที่ 13 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภท
สามัญกับสมรรถนะขององค์การ

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์จากภาพดังกล่าวข้างต้น มาจากการศึกษา ของเฮวิตต์ (Hewitt, 2003, p. 11) ที่ทำการจัดอันดับสุดยอดบริษัทจ้างงาน 10 อันดับแรก ในประเทศ สหราชอาณาจักร พบว่า ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทสุดยอด ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุด ต่อสมรรถนะขององค์การที่ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จในปัจจุบัน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 4 ประการ โดยเรียงลำดับจาก คุณภาพของผู้นำ แรงจูงใจและความผูกพันของพนักงาน การจัดการ องค์ความรู้และวัฒนธรรมภายในองค์การ และการสร้างเสริมและการกักเก็บภูมิปัญญา และเป็นไปตามทัศนะของเซเวน (Seven, 1998, p. 8) ที่กล่าวว่า องค์การภาครัฐและองค์การไม่แสวงหาผลกำไร ในปัจจุบัน ได้เข้าสู่ภาวะรับรู้ว่าจะต้องอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

นอกจากนี้ สก็อตต์ (Scott, 2001) รองประธานกรรมการบริษัท Kirk Miller & Associates Inc. ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการ ได้เสนอกลยุทธ์ 4 ประการเพื่อความอยู่รอดขององค์การ ในภาวะเศรษฐกิจถดถอยไว้ โดยให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลกระทบเชิงบวก ต่อการใช้สมรรถนะขององค์การด้านการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะนำทางองค์การในภาวะ ถดถอยและสร้างจิตวิญญาณของความเป็นทีม (Team Spirit) ให้แก่พนักงาน กลยุทธ์ดังกล่าวประกอบ ไปด้วย

1. แจ้งพนักงานในทุกสิ่งที่สามารถทำได้เกี่ยวกับสภาพความเป็นจริงและปัญหาของ องค์การในภาวะถดถอย

2. แจ้งสิ่งที่พนักงานและผู้บริหารจำเป็นต้องทำเพื่อช่วยเหลือองค์กร
3. ขอความเห็นและข้อเสนอแนะจากทุก ๆ คน เกี่ยวกับวิธีการปรับปรุง และเพิ่มผลผลิตการจัดการพนักงาน การขาย หรือสิ่งใดก็ตามที่จำเป็นจะต้องปรับปรุง
4. เมื่อมีการดำเนินการดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผู้บริหารควรพิจารณาปัจจัยที่ยังขาดไม่ถึงเกี่ยวกับ ทักษะของพนักงาน เช่น ความกระวนกระวาย ความรู้สึกไม่มั่นคง ความกลัวและความหวัง โดยผู้บริหารควรให้ความสำคัญ และถามถึงความหวังดังกล่าว ซึ่งจะทำให้พนักงานมีส่วนร่วมต่อความคาดหวังในเชิงบวกต่อองค์กรด้วย

จากแนวคิดของแจ็คสัน และฮอลวีน (Jackson & Holvino, 1986, pp. 84-96) ได้กล่าวไว้เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในองค์กรที่มีหลากหลายวัฒนธรรม และมีอิทธิพลต่อความสามารถในการใช้สมรรถนะขององค์กรอย่างเหมาะสม จำเป็นจะต้องมีความสามารถดังนี้

1. พัฒนาและน่านโยบาย ตลอดจนกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์กร ที่ส่งผลต่อการเพิ่มสมรรถนะขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
2. สร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลจากบุคลากรจากหลากหลายชาติพันธุ์และวัฒนธรรม
3. ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจในวิสัยทัศน์ของสิ่งที่เป็้องค์การที่มีหลากหลายวัฒนธรรม โดยแท้จริง
4. จูงใจให้บุคลากรในองค์กร อาสามมีส่วนร่วมในการไปถึงวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้
5. พัฒนابรรยากาศในองค์กรที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากร ให้มีความเท่าเทียมกัน ไม่มีเลือกปฏิบัติ

โดยสรุป กล่าวคือ ผู้วิจัยต้องการที่จะแสดงให้เห็นถึงข้อเสนอแนะของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการใช้สมรรถนะขององค์กร ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะขององค์กรในการศึกษาครั้งนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับสมรรถนะขององค์กร



ภาพที่ 14 ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับสมรรถนะขององค์กร

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับสมรรถนะขององค์กรนั้น แมคนามารา (McNamara, 1999, pp. 1-2) ได้อธิบายเกี่ยวกับการกำหนดภารกิจขององค์กร

ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ว่า เป็นการสื่อสารความจำเป็นขององค์การให้กับบุคลากรทุกคน และสมรรถนะขององค์การ ก็มีความเชื่อมโยงตามภารกิจในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่แสดง จุดมุ่งหมายและเป้าประสงค์ไว้ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเอลลิสัน และเคย์ (Allison & Kaye, 1997, p. 4) ที่กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ขององค์การนั้น เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัตร และในบ่อยครั้งที่ยากต่อการคาดเดา ที่แผนกลยุทธ์จะเน้นหนัก ในการตัดสินใจที่สำคัญเกี่ยวกับการใช้สมรรถนะขององค์การอย่างเหมาะสมเพื่อความสำเร็จ และตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

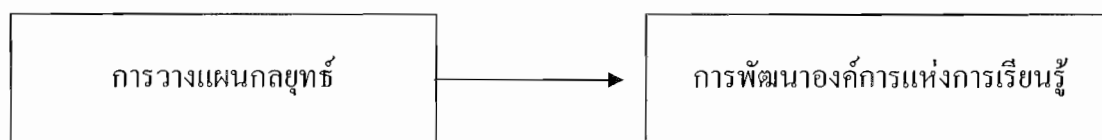
นอกจากนี้ โบซิเอท (Boiset, 1995, pp. 33-35) ได้ให้ทัศนะไว้ว่าแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล จะต้องกำหนดและเกื้อหนุนการใช้สมรรถนะขององค์การอย่างมีความเข้าใจ และปรับตัวตอบรับ ต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษานั้น เดวิส และเอลลิสัน (Davies & Ellison, 1999, p. 110) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์โรงเรียนว่า มีความเชื่อมโยงกับองค์ประกอบหลัก 3 ประการอันได้แก่

1. ผลลัพธ์ของการเรียนรู้: ความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน
2. การส่งเสริมคุณภาพของกระบวนการจัดการเรียนการสอน
3. สมรรถนะด้านการจัดการ: ทรัพยากรทางการบริหาร งบประมาณ โครงสร้าง การบริหาร ของโรงเรียนและการจัดองค์การ

สรุป ผู้วิจัยต้องการที่จะยืนยันข้อสนับสนุนของการวางแผนกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อการ ใช้ สมรรถนะขององค์การ ในอันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐาน ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะขององค์การในการศึกษาครั้งนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้



ภาพที่ 15 ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

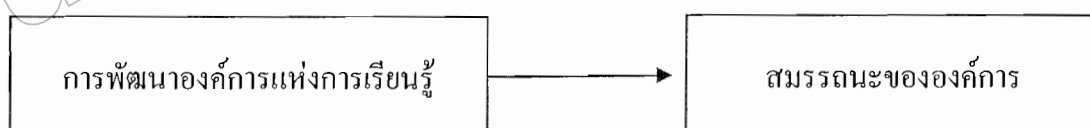
นักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะที่สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์ กับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ จากทัศนะของมาร์ควาร์ดท์ และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994) ที่กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ ทั้งในด้านการยกร่าง การดำเนินการ และการประเมิน

จะเป็นปัจจัยส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนผู้บริหารจะเป็นผู้เกื้อหนุนมากกว่าเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติ และ ทอมป์สัน และไวเนอร์ (Thompson & Weiner, 1996, p. 25) ได้กล่าวสนับสนุนแนวคิดดังกล่าวข้างต้น กล่าวคือ แนวคิดทางยุทธศาสตร์เป็นพื้นฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจุดมุ่งหมายจะประสบผลสำเร็จได้นั้น ต้องมีการวางแผนที่ดี โดยการวางแผนกลยุทธ์คือ เครื่องมือทางความคิดขององค์การที่ส่งผลต่อการพัฒนาความรู้ให้แก่บุคลากรในองค์การ และการเรียนรู้นั้น และจะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่องค์การได้ตั้งไว้

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์การด้านศึกษานั้น แทลลีย์ (Talley, 2001) ได้อธิบายเกี่ยวกับโรงเรียนในฐานะองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า ในการพัฒนาให้เกิดการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น แต่ละบุคคลและกลุ่มต่าง ๆ ในโรงเรียนควรมีส่วนร่วมในการนำเสนอมุมมองที่เป็นแนวคิดและเป้าหมายของทุกกลุ่ม อันจะก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และภารกิจที่นำไปสู่การวางแผนในระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนหน้าที่ต่าง ๆ ในโรงเรียน โดยวิสัยทัศน์จะไม่หยุดนิ่ง จะมีวิวัฒนาการและเจริญเติบโต ควบคู่ไปกับสมาชิกของโรงเรียนที่มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับผลวิจัยของลือชัย จันทรโปี (2546) ที่ได้การศึกษาเรื่อง รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย พบว่า พันธกิจและยุทธศาสตร์ถือว่าเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงสุดเป็นอันดับสองรองจากตัวแปรด้านวัฒนธรรมขององค์การ

สรุป จากข้อมูลสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์ที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในการศึกษารังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้กับสมรรถนะขององค์การ



ภาพที่ 16 ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้กับสมรรถนะขององค์การ

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์จากรูปภาพดังกล่าวข้างต้น มาจากแนวคิดของ คาซิเมียร์ส (Kazimierz, 1995, p. 28) ได้กล่าวถึง การสะสมภูมิปัญญาที่ยั่งยืนขององค์การไว้ว่า สมรรถนะขององค์การ เกิดจากการแปลงประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ โดยสะสมภูมิปัญญาไว้จากบุคคลและกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ และจากทักษะของไอลีน (Eileen, 1995, p. 2) ที่กล่าวว่า

ในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น จะส่งผลต่อการสร้างสมรรถนะขององค์การในการพัฒนาปรับปรุงปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยสมรรถนะขององค์การก็มีสัดส่วนโดยตรงต่อความผูกพันของผู้นำ และผู้นำสามารถสร้างวัฒนธรรมที่ไม่เพียงเอื้อต่อการเรียนรู้เท่านั้น แต่ยังส่งเสริมความต้องการการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วย

นอกจากนี้ ไมเซล และเฟयरอน (Meisel & Fearon, 1996, p. 74) ได้กล่าวไว้ว่า ในองค์การแห่งการเรียนรู้ผู้นำจำเป็นที่จะแสวงหาความรู้ต่าง ๆ อยู่เสมอ และนำความรู้มาใช้ในการจัดการภายในองค์การและร่วมมือปฏิบัติงานกับสมาชิก เพื่อให้ผู้ใช้บริการพึงพอใจ และต้องมีการสื่อสารแบบเปิดที่มีประสิทธิภาพด้วยวิธีการสอบถาม การแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ และมีแนวปฏิบัติใหม่ ๆ ตลอดจนใช้สมรรถนะขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์แห่งความสำเร็จ

ในส่วนของผลการศึกษาจาก เฮวิตต์ (Hewitt, 2003, p. 11) ที่ได้ทำการจัดอันดับสุดยอดบริษัททำงาน 10 อันดับแรกในประเทศฮ่องกง พบว่า ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทสุดยอดได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดต่อสมรรถนะขององค์การที่ทำให้้องค์การประสบผลสำเร็จในช่วงเวลา 3 ปีที่ผ่านมา ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ ได้แก่ คุณภาพของผู้นำ แรงจูงใจ และความผูกพันของพนักงาน การสร้างเสริม และการกักเก็บภูมิปัญญา การมีวัฒนธรรมภายในองค์การที่แข็งแกร่ง รวมทั้งการจัดการภูมิปัญญาและการพัฒนาทักษะในการจัดการ

สรุป ผู้วิจัยต้องการยืนยันข้อสนับสนุนของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อการสร้างสมรรถนะขององค์การ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและบรรลุเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ จากการสร้างและกักเก็บสะสมประสบการณ์และภูมิปัญญาต่าง ๆ ขององค์การ โดยผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีต่ออิทธิพลต่อสมรรถนะขององค์การในการวิจัยครั้งนี้

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้น

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบ (Model) เป็นคำที่ใช้เพื่อสื่อความหมายหลายอย่าง โดยทั่วไปจะหมายถึง สิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบอย่างใดอย่างหนึ่งตามพจนานุกรม Contemporary English ของลองแมน (Longman, 1967 อ้างถึงใน เกียรติกำจร กุศล, 2543, หน้า 56) ให้ความหมายไว้ซึ่งสรุปได้ 3 ลักษณะคือ

1. รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองซึ่งเป็นสิ่งที่ย่อส่วนมาจากของจริง
2. รูปแบบ หมายถึง คนหรือสิ่งของที่สามารถนำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการได้

3. รูปแบบ หมายถึง แบบหรือรุ่นผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ รุ่น 486 X Steiner สไตเนอร์ (Steiner, 1998 อ้างถึงใน เกียรติกิจกร กุศล, 2543, หน้า 56) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า หมายถึง สิ่งของสิ่งหนึ่งที่คล้ายคลึงกับสิ่งของสิ่งหนึ่ง และได้จำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

3.1 รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Models) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

3.1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) หมายถึง แบบจำลองที่ออกแบบมาจากของจริง

3.1.2 รูปแบบเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) หมายถึง แบบจำลองที่สร้างและออกแบบไว้เพื่อใช้เป็นต้นแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

3.2 รูปแบบเชิงแนวความคิด (Conceptual Models) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

3.2.1 โมเดลเชิงแนวความคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model-of) คือรูปแบบที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว

3.2.2 โมเดลเชิงแนวความคิดเพื่อสร้างสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model-for) คือรูปแบบที่สร้างขึ้นเพื่อใช้อธิบายตัวสาระของทฤษฎี

ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบกับทฤษฎี (Models and Theories)

รูปแบบกับทฤษฎีไม่ใช่สิ่งเดียวกัน แต่มีความสัมพันธ์กันใน 2 ลักษณะ คือ

1. รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model) คือ โมเดลที่สร้างขึ้นจากประสบการณ์งานวิจัยหรือทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เพื่อหาข้อสรุปที่ใช้อธิบาย ทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ของเรื่องที่ศึกษา เมื่อทดสอบโมเดลกับข้อมูลที่เก็บรวบรวมไว้แล้ว ถ้ามีความสอดคล้องกัน โมเดลนั้นก็มีความน่าเชื่อถือ อันอาจนำไปสู่การสร้างทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ ต่อไป ดังนั้นการสร้างโมเดลเชิงทฤษฎีจึงอาจเป็นเพียงขั้นตอนหนึ่งของการสร้างทฤษฎีใหม่ ๆ เท่านั้น

2. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model) คือ โมเดลที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เพื่อให้เข้าใจทฤษฎีนั้น ได้ง่ายขึ้น หรือเพื่อนำไปใช้อธิบาย ทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ที่ศึกษา ดังนั้นลักษณะของโมเดลจึงเป็นเพียงแบบจำลองอย่างหนึ่งที่ได้จากการถ่ายทอดจากทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ

รูปแบบอาจจะมีรูปแบบอย่างง่าย ๆ ไปจนกระทั่งถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมาก ๆ และมีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุและรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ รูปแบบในทางสังคมมักหมายถึงเป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรม เกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะหรือบรรยายคุณสมบัตินั้น ๆ ให้เกิดความเข้าใจได้ง่าย ดังนั้นรูปแบบจึงไม่ได้บรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกมุม เพราะจะทำให้โมเดลมีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไปในการที่จะทำความเข้าใจ

รูปแบบที่ใช้ศึกษาค้นคว้าปรากฏการณ์ทางสังคมควรมีคุณสมบัติ 2 ประการที่สำคัญ คือ มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงปรากฏการณ์ที่ศึกษา และสามารถนำไปใช้หาข้อสรุปเพื่ออธิบาย ทำนาย หรือควบคุมปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง ส่วนการที่จะระบุว่าโมเดลหนึ่งๆ จะต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงเหมาะสมและโมเดลนั้นๆ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดตายตัว ทั้งนี้ก็แล้วแต่ปรากฏการณ์และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างโมเดลที่ต้องการอธิบายปรากฏการณ์นั้นอย่างไร (Tosi & Carol, 1982 อ้างถึงใน เกียรติกำจร กุศล, 2543, หน้า 56-57)

จากแนวคิดข้างต้น พอจะสรุปได้ว่ารูปแบบ หมายถึงแบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วนของจริงหรือปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบได้ศึกษาจากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและพัฒนาขึ้นมาเพื่อแสดงหรืออธิบายถึงปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น และอาจใช้แนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งได้ต่อไป

ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบทางการศึกษาและทางสังคมศาสตร์ สามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ (Keeves, 1988, pp. 561-565)

1. รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analog Model) เป็นรูปแบบที่ใช้เปรียบเทียบ อุปมาอุปไมยกับปรากฏการณ์ที่เป็นรูปธรรม
2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายในโมเดลในรูปของข้อความ ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์
3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้สมการคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ
4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เป็นวิธีวัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สามารถบอกได้ว่าตัวแปรอิสระตัวใดบ้างที่มีผลกระทบทางตรงและทางอ้อมต่อตัวแปรตามที่น่าสนใจศึกษา ทั้งขนาดและทิศทางที่มีผลกระทบร่วมกับหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น

การพัฒนารูปแบบ

หลักการกว้าง ๆ ในการกำกับเพื่อพัฒนารูปแบบที่ดี ควรมีลักษณะ 4 ประการ คือ (Keeves, 1988, p. 560)

1. รูปแบบควรประกอบด้วย ความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา
2. รูปแบบที่พัฒนาขึ้นควรเป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ดีสามารถนำไปตรวจสอบได้ โดยการสังเกตและหาข้อมูลสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึง กลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น รูปแบบ นอกจากจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้แล้ว ควรใช้การอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือเพื่อสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสามารถสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในสิ่งซึ่งกำลังศึกษาด้วย

กล่าวโดยสรุปเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนาแบบนั้น อาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป ไม่มีข้อกำหนดตายตัว แต่โดยทั่วไปอาจแบ่งออกเป็น 2 ตอนใหญ่ ๆ คือ ขั้นตอนการสร้างรูปแบบ (Construct) และขั้นตอนการหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาแบบนั้น ๆ

2. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น

การวิเคราะห์โมเดลโดยใช้โปรแกรม AMOS

โปรแกรม Amos หรือที่ย่อมาจาก Analysis of Moment Structures เป็นโปรแกรมทางสถิติที่ใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับปัจจัยแฝงที่สามารถใช้วิเคราะห์แบบ Multiple Regression, Multivariate Regression, Path Analysis, Factor Analysis, Analysis of Covariance Structure, Analysis of Linear Structural Relations, Structural Equation Modeling หรือ Causal Modeling โปรแกรม AMOS นี้จะให้ความสะดวกแก่นักวิจัยเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เนื่องจากเป็นโปรแกรมสำเร็จรูปที่ช่วยในการสร้างโมเดลสมมติฐาน เพื่อพิสูจน์การยอมรับหรือปฏิเสธ โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัวแปรขึ้นไป โปรแกรม AMOS จะทำงานควบคู่กับข้อมูลที่ได้นับที่ไว้โปรแกรม SPSS ดังนั้น โปรแกรม AMOS เหมาะแก่การใช้งานเพื่อการวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่อพิสูจน์โมเดลสมมติฐาน

การวิเคราะห์โมเดลสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ หรือ/ และปัจจัยแฝง โดยใช้โปรแกรม AMOS สามารถวิเคราะห์ได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. วิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis: PA)
2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA)
3. การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

ในการวิเคราะห์แต่ละลักษณะจะเริ่มจากผู้วิเคราะห์สร้างโมเดล แล้ววาดรูปโมเดลลงในพื้นที่ของหน้าต่างโปรแกรม AMOS แล้วจึงทำการวิเคราะห์ ซึ่งมีขั้นตอนหลัก ๆ 6 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. กำหนดและวาดโมเดลองค์ประกอบความสัมพันธ์ (Model Specification) ระหว่างตัวแปรอิสระ (Independent Variable) และปัจจัยแฝง (Latent Variable) ที่มีหลักมาจากทฤษฎี เพื่อบอกถึงโครงสร้างของโมเดลที่ต้องการศึกษา

2. เชื่อมข้อมูลตัวแปรที่บันทึกในโปรแกรม SPSS ไว้ก่อนแล้วเข้าไปสู่โปรแกรม AMOS เพื่อให้ตัวแปรอิสระในโมเดลมีค่า ตัวเลขเพื่อการวิเคราะห์
3. เลือกสถิติที่ต้องการให้โปรแกรมวิเคราะห์
4. ดำเนินการใช้โปรแกรม AMOS วิเคราะห์ข้อมูล
5. แปลผลการวิเคราะห์สถิติที่ได้
6. วิเคราะห์ทำการปรับโมเดลใหม่ (Re-Specified Model) หากพบว่า ผลการวิเคราะห์แสดงถึงการไม่ยอมในโมเดล ผู้วิเคราะห์อาจทำการลดตัวแปรอิสระแล้วจึงทำการให้โปรแกรม AMOS วิเคราะห์ใหม่อีกครั้ง จนกระทั่งผลการวิเคราะห์เป็นที่ยอมรับ

ค่าสถิติและผลลัพธ์ของโปรแกรม AMOS

ในการทดสอบผลลัพธ์ทางสถิติของโปรแกรม AMOS จำเป็นจะต้องเลือกวิธีการทางสถิติใช้ประมาณค่าสถิติ โดยวิธีการหลัก ๆ ได้แก่

1. วิธีกำลังสองน้อยที่สุดไม่ปรับน้ำหนัก (Unweighted Least Square)
2. วิธีกำลังสองน้อยที่สุดทั่วไป (Generalized Least Square: ULS)
3. วิธี Maximum Likelihood (ML)
4. วิธี Browne's Asymptotically Distribution-Free Criterion

การใช้โปรแกรม AMOS นิยมเลือกใช้วิธีการประมาณการแบบ Maximum Likelihood (ML) เนื่องจากเป็นวิธีการที่พยายามทดสอบว่า ชุดข้อมูลตัวแปรที่ได้จากการสังเกตนั้นสามารถนำมาสร้างเป็นโมเดลความสัมพันธ์ได้หรือไม่ โดยการหาค่าโดยการประมาณการเปรียบเทียบเมตริกซ์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ได้จากการคำนวณกับเมตริกซ์ที่ได้จากการสังเกต และจะมีการปรับค่าให้ใกล้เคียงกันมากที่สุด นอกจากนั้นวิธีการนี้ยังกำหนดให้ข้อมูลตัวอย่างที่เก็บได้ต้องมีการกระจายปกติหลายตัวแปร (Multivariate Normal Distribution) (Cunningham, 2008) โดยการเลือกวิธี Maximum Likelihood ในการวิเคราะห์จะให้ค่าสถิติที่สำคัญ เช่น ค่าไคสแควร์ ค่าพารามิเตอร์ของโมเดล ค่าน้ำหนักของตัวแปร ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ค่าเฉลี่ย ค่าความแปรปรวนของตัวแปรในโมเดล เป็นต้น

ค่าสถิติที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์ และประเมินความเหมาะสมของโมเดลที่นักวิจัยจำเป็นต้องรู้ ประกอบด้วย

ค่าตัวแปรที่มีการปรับค่ามาตรฐานและยังไม่ปรับค่ามาตรฐาน

ตัวแปรประกอบด้วย 2 ลักษณะคือ ค่าตัวแปรที่ยังไม่ปรับค่ามาตรฐาน (Unstandardized Variable) คือ ตัวแปร (X) ที่ได้รับการปรับค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$: Mean) ให้เป็น 0 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD : Standard Deviation) ไม่เกิน 1 โดยการเปลี่ยนคะแนนข้อมูลดิบ (X) เป็นคะแนนค่า Z หรือ Z scores [$Z = (X - \bar{X}) / SD$] ค่าที่ปรับเรียกว่า Standardized Estimates (Cunningham, 2008)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) เป็นค่าแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตั้งแต่สองตัวแปรขึ้นไป โดยใช้สัญลักษณ์ r แทนค่าความสัมพันธ์ที่มีค่าอยู่ระหว่าง +1 และ -1 โดยเครื่องหมายบวกและลบของค่าของ r มีความหมายแตกต่างกัน ค่าความสัมพันธ์สามารถจำแนกได้ 3 กลุ่ม คือ

1. ค่า r มีค่าเข้าใกล้ + 1 หมายถึง คู่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงมากในทิศทางเดียวกัน
2. ค่า r มีค่าเข้าใกล้ - 1 หมายถึง คู่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงมากในทิศทางตรงกันข้าม
3. ค่า r มีค่าเข้าใกล้ 0 หมายถึง คู่ตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันเลย

โดยในการดูผลลัพธ์ของโปรแกรม AMOS ผู้วิเคราะห์จำเป็นต้องตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วย โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในการวิเคราะห์แบบ PA, CFA หรือ SEM จำเป็นจะต้องมีค่าไม่สูงมาก ค่าที่ได้ควรไม่เกิน +0.9 เนื่องจากหากมีค่าที่สูงเกินไปอาจหมายถึงคู่ตัวแปรนั้น เป็นตัวแปรที่มีความหมายเหมือนกัน หรือวัดในสิ่งเดียวกัน ดังนั้น ก็ไม่จำเป็นต้องใช้ทั้งสองตัวแปรใน โมเดล ควรตัดตัวแปรตัวใดตัวหนึ่งออกไป

ค่าสถิติทดสอบความเหมาะสมของโมเดล (Model Fit)

ผลลัพธ์ของโปรแกรม AMOS จะให้ค่าทางสถิติเพื่อทดสอบโมเดลสมมติฐานในการยอมรับหรือปฏิเสธ โมเดล โดยพิจารณาจากค่าชี้วัดความเหมาะสม (Goodness - of - Fit Indices) ในสองกลุ่มตัวชี้วัด คือ

1. การทดสอบความเหมาะสมรวม (Overall Model Fit)
2. การทดสอบความเหมาะสมเชิงประกอบอื่น ๆ

ค่าชี้วัดทั้งสองกลุ่มนี้มุ่งวัดเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ และความเที่ยงตรงให้กับ โมเดล ที่ศึกษาดังนี้

การทดสอบความเหมาะสมรวม (Overall Model Fit Testing)

การทดสอบความเหมาะสมของโมเดล (Model Fit) เป็นการทดสอบเพื่อพิสูจน์ว่าข้อมูลตัวแปรที่เก็บได้มีความเหมาะสมกับโมเดลที่กำหนดหรือไม่ และเพื่อชี้ว่าโมเดลนั้น ๆ มีความน่าเชื่อถือเพียงใด การทดสอบความเหมาะสมรวมนี้แบ่งการทดสอบเป็น 3 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 Absolute Fit Indices

กลุ่มค่าชี้วัดนี้โปรแกรม AMOS จะทำการประเมินความสามารถของโมเดลที่กำหนดว่าสามารถสร้างชุดข้อมูลที่เหมือนกับข้อมูลชุดดั้งเดิมได้หรือไม่ (Hair & Black, 2005)

ในทางสถิติอาจกล่าวได้ว่าเป็นการทดสอบค่าในตาราง Implied Variances และ Covariance (E) ว่ามีความแตกต่างจากตาราง Empirical Sample Variances และ Covariance (S) หรือไม่ ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการพิจารณาประกอบด้วย

Chi-square (X^2) คำว่าไคสแควร์ หรือ X^2 ที่นิยม ได้แก่ ค่าทดสอบค่า Degree of Freedom (df) และค่า Probability (P) (Hoyle, 1995) ซึ่งเป็นค่าที่ใช้ตัดสินระดับความเหมาะสมของโมเดลสมมติฐาน โดยจะเป็นการทดสอบสมมติฐานแบบ Alternative Hypothesis (มีความแตกต่างระหว่าง E และ S) แทนการทดสอบแบบ Null Hypothesis (ไม่มีความแตกต่างระหว่าง E และ S) นั่นคือ ถ้า X^2 ที่ทดสอบไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (ค่า P -Value มีค่ามากกว่า 0.05) แล้วจะสามารถสรุปได้ว่า ข้อมูลที่เก็บได้ไม่มีความแตกต่างกัน (ปฏิเสธสมมติฐานแบบ Alternative Hypothesis และยอมรับว่า ไม่มีความแตกต่างระหว่าง E และ S) หรืออาจกล่าวได้ว่าไม่มีความแตกต่าง (หรือมีความแตกต่างน้อยมาก) ระหว่างค่าในตาราง Implied Variances และ Covariance และค่าในตาราง Empirical Sample Variances และ Covariance ดังนั้นข้อมูลที่เก็บมาเพื่อทดสอบในงานวิจัยนั้น ๆ เป็นข้อมูลที่เหมาะสมกับโมเดลสมมติฐานที่กำหนด เคไลน์ (Kline, 2005) กล่าวว่า ค่า X^2 เป็นตัวชี้วัดความไม่เหมาะสม (Badness – of-Fit Index) นั่นคือถ้าค่า P -Value ที่สูงจะบอกถึงความเหมาะสมของโมเดลสูงสุด ค่าที่แนะนำคือต้องมีค่า P -Value สูงกว่า 0.05 สิ่งที่เราควรพึงระวังคือค่า X^2 จะมีเปลี่ยนแปลงไปตามจำนวนชุดข้อมูล หากมีจำนวนข้อมูลจำนวนมากอาจส่งผลทำให้เกิดความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างโมเดลสมมติฐานกับชุดข้อมูลที่เก็บ แต่หากมีจำนวนข้อมูลน้อยไป อาจส่งผลทำให้โปรแกรม AMOS ไม่สามารถระบุความไม่เหมาะสมของข้อมูลกับโมเดลสมมติฐานได้ (Kline, 2005)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) ค่า $RMSEA$ เป็นค่าที่แสดงความไม่เหมาะสมของโมเดล (Badness-of-Fit Index) ค่าที่เป็นศูนย์แสดงถึงความเหมาะสมของโมเดลที่ดีที่สุด และถ้า $RMSEA$ ที่สูงจะแสดงให้เห็นว่าเป็นโมเดลที่ไม่เหมาะสม ค่า $RMSEA$ ควรอยู่ระหว่าง 0.05-0.08 (Kline, 2005)

Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) ค่า $SRMR$ เป็นค่าที่ควรอยู่ระหว่าง 0.05-0.08 ซึ่งเป็นช่วงที่ยอมรับได้ และค่าที่เป็นศูนย์ถือว่าเป็นค่าที่ดีที่สุด

Goodness of Fit Index (GFI) ค่า GFI มีลักษณะที่คล้ายกับค่า Squared Multiple Correlation ซึ่งเป็นค่าที่แสดงสัดส่วนของค่า Observed Covariance ที่สามารถอธิบายได้โดยค่า Covariance ของโมเดล (Kline, 2005) ค่า GFI ควรอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 โดยค่า 1 หมายถึง ค่าชี้วัดที่แสดงว่า โมเดลนั้น ๆ เป็นเหมาะสมที่สุด

กลุ่มที่ 2 Comparative (Incremental) Fit Indices

เป็นการทดสอบเปรียบเทียบระหว่างโมเดลสมมติฐานกับโมเดล Null Model ที่มีการตั้งสมมติฐานว่า ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และไม่ได้รับอิทธิพลจากจำนวนข้อมูลที่ศึกษา (McDonald & Marsh, 1990) ผลการเปรียบเทียบจะให้ค่าระหว่าง 0 และ 1 (Arbuckle & Wothke, 1999; Kline, 2005) แลททิน และแครอล (Lattin & Carroll, 2003) แนะนำว่าค่าดัชนี 0.90 เป็นระดับที่โมเดลควรจะถูกยอมรับ ตัวชี้วัดประกอบด้วย

The Tucker Lewis Index (TLI) ค่า *TLI* เป็นการคำนวณหาปริมาณที่เปลี่ยนแปลงจากการเปรียบเทียบระหว่างโมเดลสมมติฐานกับโมเดล Null Model ต่อจำนวน Degree of Freedom หารด้วยโมเดลอิสระ (Hu & Bentler, 1998)

Comparative Fit Index (CFI) ค่า *CFI* เป็นค่าเปรียบเทียบสัดส่วนที่ปรับให้ดีขึ้นค่าความเหมาะสมรวมของโมเดลที่ศึกษา (Overall Fit) กับโมเดล Null Model (Kline, 2005)

Chi-square Statistic Comparing the Tested Model and the Independent Model with the Saturated Model (CMIN/DF) ค่า *CMIN/DF* เป็นค่า χ^2 หารด้วยค่า Degrees of Freedom โดยทั่วไปแล้วค่าที่ได้ที่น้อยกว่า 3 จะเป็นค่าที่ดีและค่าที่เข้าใกล้หรือเท่ากับ 1 จะเป็นค่าที่ดีที่สุด (Arbuckle & Wothke, 1999; Byrne, 2001)

การทดสอบความเหมาะสมเชิงประกอบ (Component Fit Testing)

ค่าทดสอบความเหมาะสมของโมเดลเชิงประกอบค่าอื่น ๆ ที่สำคัญ ได้แก่

- ค่า Factor Loading คือ ค่าน้ำหนักของตัวแปร ควรมีค่าระหว่าง 0.3-1.0
- ค่า Standard Error คือ ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรที่วัดปัจจัย
- ค่า Squared Multiple Correlation: R^2 คือ ค่าที่บอกว่า โมเดลที่ศึกษาสามารถอธิบายผลได้ร้อยละเท่าใด
- ค่า Modification Indices คือ ว่าที่แสดงว่า ค่า χ^2 จะถูกปรับค่าให้ดีขึ้นร้อยละเท่าใด เมื่อมีการเพิ่มเส้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับปัจจัยแฝง
- ค่า Standardized Residual Covariance เป็นค่าที่ตรวจสอบค่าความคลาดเคลื่อนระหว่างคู่ตัวแปรจะต้องมีค่าไม่เกิน +2 และ -2

ตารางที่ 4 ค่าสถิติวัดความเหมาะสมของโมเดล (กริช แรงสูงเนิน, 2554, หน้า 77-78)

ลำดับ	ค่าสถิติ	เกณฑ์พิจารณา
1	ค่า Chi-square (χ^2)	ค่า P-Value มีค่ามากกว่า 0.05 จะแสดงว่าโมเดลมีความเหมาะสม (Goodness – of – Fit) และสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์
2	ค่า Factor Loading	ค่าน้ำหนักของตัวแปรควรมีค่าระหว่าง 0.3-1.0
3	ค่า Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	ระหว่าง 0.05-0.08 โดยค่าที่เข้าใกล้ 0 เป็นค่าที่ดีที่สุด
4	ค่า Standardised Root Mean Square Residual (SRMR)	ระหว่าง 0.05-0.08 โดยค่าที่เข้าใกล้ 0 เป็นค่าที่ดีที่สุด
5	ค่า Goodness of Fit Index (GFI)	ระหว่าง 0 ถึง 1 โดยค่า 1 หมายถึงค่าชี้วัดที่แสดงว่าโมเดลนั้น ๆ เป็นเหมาะสมที่สุดที่สุด
6	ค่า The Tucker Lewis Index (TLI)	ผลการเปรียบเทียบจะให้ค่าระหว่าง 0 และ 1 ค่าดัชนีที่ระดับ 0.90 เป็นระดับที่โมเดลควรจะถูกยอมรับ
7	ค่า Comparative Fit Index (CFI)	ผลการเปรียบเทียบจะให้ค่าระหว่าง 0 และ 1 ค่าดัชนีที่ระดับ 0.90 เป็นระดับที่โมเดลควรจะถูกยอมรับ
8	ค่า Chi-square Statistic Comparing the Tested Model and the Independent Model with the Saturated Model (CMIN/ df)	ค่าที่ได้ที่น้อยกว่า 3 จะเป็นค่าที่ดี และค่าที่เข้าใกล้หรือเท่ากับ 1 จะเป็นค่าที่ดีที่สุด
9	ค่าสหสัมพันธ์ (Correlation)	จะต้องมีค่าไม่สูงมาก ค่าที่ได้ควรสูงไม่เกิน +0.8
10	ค่า Standardized Residual Covariance	ค่าที่ตรวจสอบค่าความคลาดเคลื่อนระหว่างคู่ตัวแปร ที่จะต้องมีค่าไม่เกิน +2 และ -2

ผลการทดสอบความเหมาะสมของโมเดล โดยใช้โปรแกรม AMOS จำเป็นจะต้องให้ค่าดัชนีชี้วัดสำคัญที่กล่าวไว้ข้างต้นนั้นอยู่ในช่วงที่กำหนดไว้ จึงจะทำให้โมเดลนั้น ๆ ถูกยอมรับ แต่อย่างไรก็ตาม ในบางกรณีค่าชี้วัดบางค่าอาจจะไม่อยู่ในช่วงที่กำหนด และหากนักวิจัยต้องการใช้โมเดลนั้น ๆ จำเป็นจะต้องทำการปรับโมเดลแล้วทำการทดสอบใหม่

การปรับโครงสร้างโมเดลใหม่

การปรับโครงสร้างโมเดล (Re - Specified Model) เป็นอีกหนึ่งขั้นตอนในการพิสูจน์โมเดลว่าเป็นที่ยอมรับหรือไม่โมเดลโดยทั่วไป มักจะมีค่าสถิติที่ยังไม่ยอมรับในการวิเคราะห์ครั้งแรก จนกว่าจะมีการปรับตัวแปรในโมเดล ยกเว้นนักวิจัยได้มีการทำการทดสอบ และคัดกรองตัวแปรก่อนที่จะเก็บข้อมูลเป็นอย่างดี

วิธีการปรับโครงสร้างโมเดลมีหลายวิธีที่จะทำให้ได้ค่าสถิติที่ดีขึ้น เช่น

1. การลดจำนวนตัวแปร (Data Reduction) ใน โมเดล โดยการลบตัวแปรที่ค่า Modification Indices (MI) แนะนำให้ปรับ
2. การรวมตัวแปร (Item Parceling) แล้วสร้างเป็นปัจจัยแฝงใหม่
3. การเชื่อมลูกศรสองหัวระหว่างค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตามที่ Modification Indices (MI) แนะนำให้ปรับ

การสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุเบื้องต้นขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญ

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถสร้าง และกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญ ดังมีรายละเอียดของรูปแบบดังนี้

รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุเบื้องต้นขององค์ประกอบ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญ ประกอบด้วยตัวแปรแฝง (Latent or Unobserved Variable) รวม 5 ตัว แบ่งเป็นตัวแปรแฝงภายนอก 1 ตัว และตัวแปรแฝงภายใน 4 ตัว

ตัวแปรแฝงภายนอก 1 ตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญ (Bass, 1985)

ตัวแปรแฝงภายใน 4 ตัว ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ (McNamara, 1999) สมรรถนะขององค์การ (Preedy, 1993; ชงชัย สันติวงษ์, 2539 ข; วรเดช จันทรร, 2539; กิตติ บุญนาค, 2541) การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ (Senge, 1990) ประสิทธิภาพของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญ (Lezotte, 2001)

ตัวแปรแฝงทั้ง 5 ตัว ประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ (Observed or Manifest Variable) ดังนี้คือ ตัวแปรแฝงภายนอกของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญ โดยประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว ได้แก่ ความมีเสน่ห์ การคล้อย การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา และการเอาใจใส่เป็นรายบุคคล

1. ตัวแปรแฝงภายในของการวางแผนกลยุทธ์ โดยประเมินจากตัวแปร สังเกตได้ 5 ตัว คือ การกำหนดภารกิจ การเลือกจุดมุ่งหมาย การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดแผนงาน และการติดตามปรับปรุงแผน

2. ตัวแปรแฝงภายในของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญ สามารถประเมินได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว ได้แก่ บุคคลมีความเป็นเลิศ รูปแบบวิธีการคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้กันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

3. ตัวแปรแฝงภายในของสมรรถนะขององค์การ ซึ่งสามารถประเมินได้จากตัวแปร สังเกตได้ 5 ตัว ได้แก่ โครงสร้างการบริหารงาน การจัดการงบประมาณ อัตราค่าจ้างคน การจัดการสภาพแวดล้อม และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

4. ตัวแปรแฝงภายในของการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญ สามารถประเมินได้จากตัวแปรสังเกตได้ 7 ตัว ได้แก่ ผู้นำทางการสอน ภารกิจที่ชัดเจน และมุ่งมั่น สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และเป็นระเบียบ บรรยากาศการคาดหวังต่อผู้เรียนในระดับสูง การติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ ความสัมพันธ์เชิงบวกกับสถานประกอบการ การสร้างโอกาสเพื่อพัฒนาวิชาชีพให้แก่ผู้เรียน

จากรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุเบื้องต้นขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญ สรุปได้ว่ามีตัวแปรสังเกตได้รวม 26 ตัว ตัวแปรแฝงรวม 5 ตัว กรอบแนวคิดแสดงรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญเบื้องต้น มีตัวแปรทั้งสิ้น 31 ตัว

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้ โดยสามารถสรุปผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผล

แฮนดี้ (Handy, 1976, p. 13) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ (Some Factors Affecting Organizational Effectiveness) พบว่า มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 3 องค์ประกอบใหญ่ ๆ ดังนี้ ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ บทบาท ความสามารถ และภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมด้านกายภาพ และสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี

เอดมอนด์ส (Edmonds, 1979) ได้ทำการวิจัยประสิทธิผลของสถานศึกษา พบว่า องค์ประกอบที่จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในสถานศึกษา ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารจะต้องมีภาวะความเป็นผู้นำสูง โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน

2. เน้นการพัฒนาทักษะพื้นฐานของนักเรียน
3. ตั้งความหวังในความสำเร็จของนักเรียนไว้ในระดับสูง
4. มีการประเมินผลนักเรียนอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ
5. มีสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบเรียบร้อย

สวิตเซอร์ (Schweitzer, 1984) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานโรงเรียนที่มีประสิทธิผล เพื่อนำคุณลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลที่ได้เคยมีการศึกษามาแล้ว เป็นตัวแปรทำนายความสำเร็จของการจัดการศึกษา พบว่า คุณลักษณะทั้ง 5 ประการของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล อันได้แก่ ภาวะผู้นำทางการศึกษา การมุ่งเน้นความสำเร็จ บรรยากาศที่เป็นระเบียบ และปลอดภัย ความคาดหวังต่อความสำเร็จของผู้เรียน และการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ ล้วนเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการจัดการศึกษาในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และในช่วงเวลา 4 ปีต่อจากนั้น มอร์ติเมอร์ (Mortimore, 1988) ได้ทำการศึกษาในเรื่อง ความสำคัญของโรงเรียน (School Matters) พบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้น ประกอบไปด้วยปัจจัย 5 ประการ อันได้แก่ ภาวะความเป็นผู้นำทางการศึกษาที่แข็งแกร่ง การเน้นในการฝึกฝนทักษะพื้นฐาน การมีสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบและปลอดภัย ความคาดหวังในความสำเร็จของผู้เรียนในระดับสูง และการประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ และ เลวิน และเลซอท (Levine & Lezotte, 1990) ได้ทำการศึกษาต่อเนื่องเกี่ยวกับคุณลักษณะเฉพาะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ซึ่งผลการศึกษา เป็นการยืนยันตัวแบบ 5 ปัจจัย (Five-Factor-Model) ของมอร์ติเมอร์ (Mortimore, 1988) และพบปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อการบริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิผลเพิ่มเติมอีก อันได้แก่ การมีวัฒนธรรม และบรรยากาศของโรงเรียนที่มีผลดีภาพ การมุ่งเน้นให้เด็กเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ การติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างเหมาะสม การพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นการปฏิบัติงานในโรงเรียน ภาวะผู้นำที่ฉลาดรอบรู้ ความผูกพันของผู้ปกครอง การเตรียมและจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิผล ความคาดหวัง และมุ่งเน้นการสำเร็จการศึกษาของผู้เรียนอยู่ระดับสูง

เลซอท (Lezotte, 2001) ได้ทำการศึกษาและขยายผลปัจจัยทั้ง 7 ประการที่มีความสัมพันธ์กับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล และได้กำหนดคำนิยามของปัจจัยแต่ละปัจจัย ซึ่งปัจจัยดังกล่าว ประกอบไปด้วยผู้นำทางการสอน ภารกิจที่ชัดเจนและมุ่งเน้น สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และเป็นระเบียบ บรรยากาศการคาดหวังต่อผู้เรียนในระดับสูง การติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างบ้านและโรงเรียน การสร้างโอกาสในการเรียนรู้แก่ผู้เรียน

บุญเรือน หมั่นทรัพย์ (2538) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาของโรงเรียนเอกชนคาทอลิก โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์

กับประสิทธิผลการจัดการศึกษา และทำนายประสิทธิผลการจัดการศึกษา ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของโรงเรียนเอกชนคาทอลิกอยู่ในระดับสูง ปัจจัยด้านผู้บริหาร ซึ่งได้แก่ พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ ปัจจัยด้านครู ซึ่งได้แก่ การได้รับการสนับสนุนทางสังคม ความสามัคคี ความพึงพอใจ ปัจจัยด้านนักเรียน ซึ่งได้แก่ พฤติกรรมด้านการเรียน สังคม และด้านการเรียนพิเศษ เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ ปัจจัยทางด้านผู้บริหาร ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ ปัจจัยด้านครู ซึ่งได้แก่ การได้รับการสนับสนุนทางสังคม ความสามัคคี ปัจจัยด้านนักเรียน ซึ่งได้แก่ พฤติกรรมด้าน สังคม และกลุ่มเพื่อน เป็นตัวทำนายประสิทธิผลการจัดการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ภารดี อนันต์นาวิ (2545, หน้า 118) พิจารณาว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ ปัจจัยคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร เช่น วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การบริหาร ความสามารถในการบริหาร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร ปัจจัยพฤติกรรมการบริหาร เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ บรรยากาศของโรงเรียน และปัจจัยสถานการณ์โรงเรียน เช่น ขนาดของโรงเรียน การสนับสนุนทางสังคมของครู สถานะเศรษฐกิจทางสังคม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ดาวิส (Davis, 1997) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในแง่ปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคล และรายกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงอิทธิพลต่อการเรียนรู้ เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ยังพบว่า ผลการวิจัยมีลักษณะเฉพาะดังนี้ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนความร่วมมือ และนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งคำถามและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้ และข้อมูลข่าวสารสนทนเพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำ ส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ ภาพรวมและวิธีปฏิบัติ รวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ 7) ผู้นำ ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า องค์การต่าง ๆ ควรมีการสอนผู้บริหารเกี่ยวกับการบทบาทในการส่งเสริมองค์การของตนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ รูปแบบการปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงาน ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

วูดส์ (Woods, 1998, p. 668) ซึ่งได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำทางการสอนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งและพฤติกรรมผู้นำวิชาการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการสอนของครู และผลการเรียนรู้ของนักเรียน

เกียรติกำจร กุศล (2543) ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย และเพื่อวิเคราะห์และเปรียบเทียบขนาด และทิศทางของอิทธิพลทางตรง และทางอ้อมขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำ ของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่า คณบดีที่มีความเป็นผู้นำควรเป็นผู้ที่มีความพร้อมในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ด้านภูมิหลัง ได้แก่ การมีประสบการณ์ทางด้านวิชาการ ทางด้านการบริหาร และมีทัศนคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำคณะ 2) ด้านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ ได้แก่ การมีความสามารถเชิงทักษะ มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม และการมีสติปัญญาและความเฉลียวฉลาด 3) ด้านพฤติกรรมของความเป็นผู้นำ ได้แก่ การมีพฤติกรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วม แบบนักพัฒนาและมีอำนาจบารมี และ 4) ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องซึ่งคณบดีจะต้องคำนึงถึงด้วย ได้แก่ ภูมิภาวะและความพร้อมของผู้ร่วมงาน การมีเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ และการมีโครงสร้างของงานในคณะ ที่ชัดเจนสำหรับภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีนั้น สามารถพิจารณาได้จากความสำเร็จของงานในคณะ ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน และการพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีผลงานทางวิชาการ

สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์ (2549) ได้ทำการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการบริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยใช้ตัวแปรแฝง 5 ตัวแปร ได้แก่ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ด้านสมรรถนะขององค์การ และด้านการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ผลการวิจัย พบว่า 1) รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบสามารถอธิบายความแปรปรวนของการบริหารโรงเรียน ที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ได้ถึงร้อยละ 97 2) องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนส่งผลทางรวมและทางอ้อม ต่อการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนมากที่สุด ซึ่งมีค่าอิทธิพลรวมและอิทธิพลทางอ้อม

เท่ากับ .95 และ .81 ตามลำดับ 3) องค์ประกอบด้านสมรรถนะขององค์การส่งผลทางตรงต่อการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนมากที่สุด ซึ่งมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .46 4) องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์และองค์ประกอบด้านการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ส่งผลทางอ้อมต่อการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน มากกว่าส่งผลทางตรง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์

จันทิมา ยศแก้ว (2548) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 14 ผลการวิจัยพบว่ามีปัจจัย ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ กำหนดไว้อย่างสั้น และชัดเจน ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนด 2) โครงสร้างของโรงเรียนแบ่งขอบข่ายภาระงาน 4 งาน จัดระบบที่ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และส่งเสริมการมีส่วนร่วม 3) เทคโนโลยีและระบบงานนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ อาทิ เช่น อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต บทเรียนออนไลน์ สื่อ ICT มาจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ 4) การปฏิบัติด้านการบริหารใช้หลักการบริหารแบบ SMB SWOT และ BSC มาจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี 5) การปฏิบัติด้านการจัดการมีระบบงานธุรการที่กะทัดรัด ระบบอำนวยความสะดวกติดต่อสื่อสารทั้งภายในภายนอกที่ดี มีการควบคุม กำกับนิเทศและการประกันคุณภาพภายใน 6) การปฏิบัติของครูผู้สอนและทีมงาน แบ่งทีมงานตามโครงสร้างโรงเรียนในรูปองค์คณะบุคคล เลือกทีมงานตามความสามารถและความสมัครใจ 7) การพัฒนาครูผู้สอน และทีมงาน กำหนดนโยบายอย่างชัดเจน มีการพัฒนาทีมงานด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 8) ผู้นำทางการสอน ผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นผู้บริหารมืออาชีพกระตุ้นให้ครูผู้สอนใช้วิธีการสอนแบบบูรณาการตอบสนองธรรมชาติของนักเรียน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 9) บรรยากาศ และวัฒนธรรมของโรงเรียนมีบรรยากาศแบบมีส่วนร่วมเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน บรรยากาศทางวิชาการสูง ใช้สื่อ ICT ในการจัดการเรียนการสอน มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและความมีเอกภาพ 10) การมุ่งใจ การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ สร้างความไว้วางใจ ความรัก ความศรัทธา สามารถจูงใจโน้มน้าวให้ครูผู้สอนปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ 11) เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ การปฏิบัติงาน หลอมรวมเป้าหมายของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนมาเป็นเป้าหมายเดียวกัน ใช้วงจรคุณภาพ P-D-C-A นำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงแก้ไข การดำเนินงานของโรงเรียนทำให้ครูผู้สอนมีความคิดเป็นระบบ เป็นบุคคลที่รอบรู้ มีรูปแบบความคิด วิสัยทัศน์ร่วม มีการเรียนรู้เป็นทีม ส่งผลให้โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่งขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

ออสบอร์น (Osborne, 1998) ได้วิจัยเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้และภาวะผู้นำ ในระบบของวิทยาลัย (The Learning Organizations and Leadership for the College System) โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้เครื่องประเภทสำรวจและใช้วิธีการสัมภาษณ์ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบ 5 ประการด้านการเรียนรู้ระดับบุคคล และวินัยของผู้นำ ได้แก่ ความรอบรู้ส่วนตน แบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ เป็นองค์ประกอบที่กำหนดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

สุวรรณชิน (Suwannachin, 2003) ได้ศึกษาเรื่อง การวางแผนสำหรับ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อเป็นวิทยานิพนธ์ของมหาวิทยาลัย Illinois State เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อสำรวจคุณลักษณะที่จำเป็นของโรงเรียนในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ใช้การสนทนากลุ่ม และการใช้แบบสอบถามปลายเปิดในการรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนเข้าใจ และเตรียมตัวรับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 นอกจากนี้ยังได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารและครูอาจารย์ต้องปฏิบัติตามกฎหมายนั้น ผู้บริหารและครูเห็นว่าเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับโรงเรียนที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 8 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำวัฒนธรรมโรงเรียน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการสื่อสาร และการปฏิสัมพันธ์ สิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากรต่าง ๆ ในกระบวนการนำแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ไปใช้ มีกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ กลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร กลยุทธ์สำหรับครูผู้สอน และกลยุทธ์ของทั้งผู้บริหารและครูผู้สอน นอกจากนี้ยังพบคุณลักษณะขององค์การทั้งที่ตรง และไม่ตรงกับกรอบแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะองค์การ

เรด, เดวิด และปีเตอร์ (Reid, David & Peter, 1988, p. 5) ได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพบว่า มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ปัจจัยด้านโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยขนาดของโรงเรียน บรรยากาศของโรงเรียน ปัจจัยด้านผู้บริหาร ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงานของครูผู้สอน

ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) พบว่า สภาพการใช้เทคโนโลยีมีอิทธิพลทั้งทางตรง และทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การ

สมจิตร อุคม (2547, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในภาคใต้พบว่า บรรยากาศโรงเรียน พฤติกรรมผู้นำ และความพึงพอใจในงานของครูส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในภาคใต้

ปิติชาย ต้นปิติ (2547, หน้า 151) ได้วิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า เทคโนโลยี การจัดทำหลักสูตร ความร่วมมือจากชุมชน ความสามารถของนักเรียน โครงสร้างองค์การ ความสามารถของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิภาพของการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

พิมพร ไชยดา (2552) ได้ทำการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก และเพื่อสร้างโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลทางบวกสูงสุดต่อความสำเร็จของการบริหารมากที่สุด คือปัจจัยสภาพแวดล้อม รองลงมาเป็นอิทธิพลปัจจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร และปัจจัยความผูกพันต่อองค์การตามลำดับ และร่วมกันทำนายความสำเร็จในการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กได้ร้อยละ 87 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้ความผูกพันต่อองค์การส่งผลทางตรงต่อความสำเร็จ ปัจจัยสภาพแวดล้อมส่งผลโดยตรงและโดยอ้อม ผ่านปัจจัยการมีส่วนร่วมของชุมชน และปัจจัยความผูกพันต่อองค์การ ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารส่งผลโดยตรงและโดยอ้อม ผ่านปัจจัยการมีส่วนร่วมของชุมชน ปัจจัยความผูกพันต่อองค์การ และส่งผลโดยอ้อมผ่านปัจจัยบรรยากาศองค์การและปัจจัยความผูกพันต่อองค์การ ปัจจัยบรรยากาศองค์การส่งผลโดยอ้อมต่อความสำเร็จ โดยผ่านปัจจัยบรรยากาศองค์การ และปัจจัยความผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และได้รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นที่น่าสนใจและยอมรับได้