

จากตาราง ระดับความคาดหวัง ค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงและช่องว่าง (GAP) สมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาภายหลังการพัฒนา โดยจำแนกตามกลุ่มงานหรือกลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่า สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ทุกกลุ่มงาน และกลุ่มสาระการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงสูงขึ้น และเท่ากับระดับความคาดหวังที่กำหนดไว้ มีค่าเท่ากับ 4 (ช่องว่างมีค่าเท่ากับ 0) ด้านการบริการที่ดีทุกกลุ่มงาน และกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงสูงขึ้น และเท่ากับระดับความคาดหวังเท่ากับ 3 (ช่องว่างมีค่าเท่ากับ 0) ยกเว้นกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มบริหารงานวิชาการ และกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา ที่มีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงสูงกว่าระดับความคาดหวัง (ช่องว่างมีค่าเท่ากับ +1) ด้านสังคม ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ทุกกลุ่มงานและกลุ่มสาระการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงสูงขึ้น และเท่ากับระดับความคาดหวังที่กำหนดไว้มีค่าเท่ากับ 4 (ช่องว่างมีค่าเท่ากับ 0) ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรม ทุกกลุ่มงานและกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงสูงขึ้นและเท่ากับระดับความคาดหวังที่กำหนดไว้ มีค่าเท่ากับ 3 (ช่องว่างมีค่าเท่ากับ 0) ยกเว้นกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มบริหารงานวิชาการ กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปศึกษา และกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ที่มีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงสูงกว่าระดับความคาดหวัง (ช่องว่างมีค่าเท่ากับ +1) และด้านความร่วมมือร่วมใจ ทุกกลุ่มงานและกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงสูงขึ้น และเท่ากับระดับความคาดหวังที่กำหนดไว้ มีค่าเท่ากับ 4 (ช่องว่างมีค่าเท่ากับ 0)

สมรรถนะในงานทั้งด้านการมุ่งเน้นที่ผู้เรียน ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านความรู้ในสายวิชาชีพทุกกลุ่มงาน และทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงสูงขึ้น และเท่ากับระดับความคาดหวังที่กำหนดไว้ มีค่าเท่ากับ 4 (ช่องว่างมีค่าเท่ากับ 0)

4. ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานตามที่เป็นจริง ประสิทธิภาพขององค์กร และผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ก่อน และหลังการพัฒนาตามแผนพัฒนา

ตารางที่ 26 ความแตกต่างของสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานตามที่เป็นจริงของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อน และหลังการพัฒนา โดยจำแนกตามสมรรถนะ

(N = 146)

สมรรถนะ	ก่อนการพัฒนา		หลังการพัฒนา		\bar{X}	D	S.D.	t	p
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน					
	สมรรถนะหลัก								
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.34	0.39	3.66	0.28	0.32	0.27	14.49**	.00	
การบริการที่ดี	3.21	0.49	3.36	0.34	0.15	0.27	6.63**	.00	
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	3.34	0.39	3.66	0.28	0.32	0.24	16.24**	.00	
ความกล้าหาญทางจริยธรรม	3.13	0.49	3.30	0.37	0.17	0.25	8.14**	.00	
ความร่วมมือร่วมใจ	3.33	0.51	3.67	0.32	0.34	0.35	11.94**	.00	
รวมเฉลี่ย	3.27	0.37	3.53	0.25	0.26	0.18	17.50**	.00	
สมรรถนะในงาน									
การมุ่งเน้นที่ผู้เรียน	3.38	0.55	3.68	0.47	0.29	0.49	7.31**	.00	
การทำงานเป็นทีม	3.25	0.55	3.58	0.50	0.33	0.47	8.43**	.00	
ความรู้ในสายวิชาชีพ	3.34	0.41	3.53	0.50	0.19	0.35	6.49**	.00	
รวมเฉลี่ย	3.30	0.36	3.59	0.34	0.29	0.24	14.35**	.00	

** p < .01

จากตาราง ความแตกต่างของสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานตามที่เป็นจริงของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อน และหลังการพัฒนาโดยจำแนกตามสมรรถนะ พบว่าสมรรถนะหลักของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษารวมทุกด้าน และรายด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความกล้าหาญทางจริยธรรม และความร่วมมือร่วมใจก่อน และหลังการพัฒนา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 01

และสมรรถนะในงานรวมทุกด้านและรายด้าน คือ การมุ่งเน้นที่ผู้เรียน การทำงานเป็นทีม และ ความรู้ในสายวิชาชีพ ก็แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 01

ตารางที่ 27 ความแตกต่างของประสิทธิผลองค์กรก่อน และหลังการพัฒนา โดยจำแนกตาม รายด้าน

(N = 146)

องค์ประกอบ	ก่อนการพัฒนา		หลังการพัฒนา		\bar{X} D.	S.D.	t	p
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน.	ค่าเฉลี่ย.	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน				
	ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	3.00	0.81	3.63				
ด้านการปฏิรูปองค์กร	2.94	0.84	3.64	0.28	0.70	0.70	12.06**	.00
ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร	2.96	0.86	3.56	0.33	0.60	0.66	11.66**	.00
ด้านการจัดการความรู้	2.90	0.86	3.54	0.36	0.64	0.67	9.64**	.00
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	2.80	0.90	3.29	0.50	0.49	0.61	9.64**	.00
รวมเฉลี่ย	2.92	0.73	3.53	0.27	0.61	0.57	12.97**	.00

** $p < .01$

จากตาราง ความแตกต่างของประสิทธิผลองค์กรก่อน และหลังการพัฒนา โดยจำแนกตามรายด้าน พบว่า ประสิทธิภาพองค์กรรวมทุกด้าน และรายด้าน คือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปฏิรูปองค์กร ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีก่อน และหลังการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 01

ตารางที่ 28 ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อน และหลังการพัฒนา โดยจำแนกตามรายด้าน

		(N = 6)	
การปฏิบัติงาน		ก่อนการพัฒนา	หลังการพัฒนา
		ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย
ด้านที่	มาตรฐานการศึกษา		
1.	ด้านผู้เรียน	3.25	3.50
2.	ด้านการจัดการเรียนการสอน	3.00	3.50
3.	ด้านการบริหารและจัดการศึกษา	3.17	4.00
4.	ด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้	3.00	4.00
รวมเฉลี่ย		3.11	3.75

จากตาราง ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อน และหลังการพัฒนา โดยจำแนกตามรายด้าน พบว่า ก่อนการพัฒนาค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน และค่าเฉลี่ยด้านผู้เรียน ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการบริหารและจัดการศึกษา ด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ เท่ากับ 3.11, 3.25, 3.00, 3.17 และ 3.00 ตามลำดับ ภายหลังการพัฒนามีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน และรายด้านสูงขึ้น เท่ากับ 3.75 ,3.50, 3.50, 4.00 และ 4.00 ตามลำดับ

5. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานตามที่เป็นจริงกับ ประสิทธิภาพขององค์กรภายหลังการพัฒนาตามแผนพัฒนา

ตารางที่ 29 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานตามที่เป็นจริงกับ ประสิทธิภาพขององค์กรของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาภายหลังการพัฒนา โดยจำแนกตามสมรรถนะ

สมรรถนะ	ประสิทธิผลขององค์กร	
	r_{xy}	p
(N = 146)		
สมรรถนะหลัก		
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	0.05	.52
การบริการที่ดี	0.07	.43
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	0.03	.69
ความกล้าหาญทางจริยธรรม	0.01	.92
ความร่วมมือแรงร่วมใจ	0.02	.85
ค่าเฉลี่ย	0.03	.73
สมรรถนะในงาน		
การมุ่งเน้นที่ผู้เรียน	0.09	.28
การทำงานเป็นทีม	0.04	.68
ความรู้ในสายวิชาชีพ	0.03	.76
ค่าเฉลี่ย	0.03	.76

จากตาราง ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานตามที่เป็นจริงกับ ประสิทธิภาพขององค์กรของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาภายหลังการพัฒนา โดย จำแนกตามสมรรถนะ พบว่า สมรรถนะหลักของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา รวม ทุกด้านและรายด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน อาชีพ ความกล้าหาญทางจริยธรรม และความร่วมมือแรงร่วมใจ ภายหลังการพัฒนาไม่มี ความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร ($r = 0.03, 0.05, 0.07, 0.03, 0.01$ และ 0.02 ตามลำดับ)

ส่วนสมรรถนะในงานรวมทุกด้านและรายด้าน คือการมุ่งเน้นที่ผู้เรียน การทำงานเป็นทีม และความรู้ในสายวิชาชีพ ภายหลังการพัฒนาก็เช่นเดียวกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของ องค์กร ($r = 0.03, 0.09, 0.04$ และ 0.03 ตามลำดับ)

6. ผลการค้นหัตถ์พยากรณ์ที่ดี และสร้างสมการพยากรณ์สมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานตามที่เป็นจริงกับประสิทธิผลขององค์กรภายหลังการพัฒนา พบว่า สมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษารวมทุกด้าน และรายด้านไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร จึงส่งผลให้ไม่มีตัวพยากรณ์ที่ดีพอที่สามารถนำไปสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลขององค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้

ข้อวิจารณ์

จากการวิจัยเรื่องการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยมีข้อวิจารณ์ตามลำดับหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากผลการศึกษาสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาที่ใช้เป็นกรณีศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ผู้วิจัยได้นำมาจัดทำเป็นตัวแบบสมรรถนะ (competency model) ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ส่วนคือ สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนและสมรรถนะในงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน

ตัวแบบสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะคือ 1)การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2)การบริการที่ดี 3)การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4)ความกล้าหาญทางจริยธรรม และ5) ความร่วมแรงร่วมใจ ส่วนสมรรถนะในงาน 20 สมรรถนะคือ 1)ภาวะผู้นำ 2)ความคิดเชิงวิเคราะห์ 3)มนุษยสัมพันธ์ 4)การให้คำปรึกษา 5)การให้ความร่วมมือ 6)การทำงานเป็นทีม 7)การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 8)การแก้ปัญหา 9)การติดตามงาน 10)การดำเนินการ 11)การตัดสินใจ 12)การวางแผนงาน 13)การมุ่งเน้นที่ผู้เรียน 14)ความรู้ในสายวิชาชีพ 15)การสื่อสารด้วยวาจา 16)ความถูกต้องแม่นยำ

17)ทักษะการนำเสนอ 18)การสอนแนะ 19)การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และ20)ความคิดสร้างสรรค์ โดยสมรรถนะในงานทั้ง 20 สมรรถนะทั้ง 14 กลุ่มงานนั้น มีสมรรถนะในงานร่วมกันของทุกกลุ่มงาน 3 สมรรถนะคือ 1)การทำงานเป็นทีม 2)การมุ่งเน้นที่ผู้เรียน และ3)ความรู้ในสายวิชาชีพ

จากผลการศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยได้จัดทำเป็นตัวแบบสมรรถนะ ของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรปัจจุบันจะเน้นไปที่สมรรถนะซึ่งถือเสมือนเป็นปัจจัยนำ (Lead Indicators) ที่ทำให้บุคลากรมีผลผลิตหรือผลงานที่สามารถประเมินหรือวัดผลออกมาเป็นตัวเลขได้ อีกทั้งการกำหนดสมรรถนะ จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านอื่น ๆ ด้วยโดยเฉพาะการนำสมรรถนะไปใช้ในการวางแผนงานด้านบุคคล ซึ่งในอดีตจะมุ่งเน้นไปที่ปริมาณ (quantity) ของบุคลากรที่มีในหน่วยงานมากกว่าการเน้นที่คุณภาพ (quality) หรือประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้นรูปแบบการวางแผนงานด้านบุคคลจึงเปลี่ยนรูปไปโดยจะมุ่งเน้นไปที่การพิจารณาถึงความสามารถของคนที่มีอยู่มากกว่า (competency-based HR planning) (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2547) ดังนั้นสิ่งแรกที่องค์กรจะต้องเริ่มจัดทำในการนำสมรรถนะไปใช้ในองค์กร คือ การกำหนดรูปแบบสมรรถนะหรือการสร้างตัวแบบสมรรถนะให้สอดคล้องกับพันธกิจ (mission) หรือแผนกลยุทธ์ (strategic plan) ขององค์กร ตัวแบบสมรรถนะคือ รูปแบบของกลุ่มสมรรถนะที่มีการแยกประเภทหรือจัดกลุ่ม (groups)ตามที่ต้องการกำหนดโดยรูปแบบที่กำหนดนี้อาจนำมาจากพันธกิจ ค่านิยมหลัก หรือแผนกลยุทธ์ขององค์กร (สุภิญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548) ซึ่งการกำหนดและจัดทำสมรรถนะหลักจะช่วยสร้างความมั่นใจให้กับสถานศึกษาได้ว่า วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้จะมีโอกาสสำเร็จมากยิ่งขึ้นเพราะสมรรถนะหลักจะกำหนดกรอบแนวทางของพฤติกรรมการแสดงออกของครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และนำไปปฏิบัติให้เกิดผลต่อพฤติกรรมของทุกคนในสถานศึกษาให้มากยิ่งขึ้น (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2548) สอดคล้องกับอรรถศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548) ที่ได้กล่าวถึงการหาสมรรถนะหลักในองค์กรว่า ผู้นำองค์กรต้องเห็นความสำคัญ เห็นประโยชน์และเห็นชอบในการให้นำสมรรถนะมาใช้ในองค์กร และต้องสนับสนุนอย่างเต็มที่ต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมมิใช่ปล่อยให้กลายเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารงานบุคคลแต่เพียงฝ่ายเดียวเพื่อกำหนดนโยบายแจ้งให้ผู้บริหารทราบ ขอความร่วมมือ มีการสื่อสารถึงบุคลากรในองค์กรทุกระดับ ตลอดจนตัดสินใจในเรื่องที่มีประเด็นติดขัดที่สำคัญ ๆ เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญในเรื่องนี้อย่างจริงจัง ซึ่งเรื่องนี้เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญมาก ส่วนสมรรถนะในงานนั้นเป็นเรื่องของคุณสมบัติหรือคุณลักษณะ ที่เป็นเรื่องเฉพาะของแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งจะแตกต่างจากสมรรถนะหลัก ที่เป็นคุณลักษณะร่วมกันที่ทุกคนในองค์กรจะต้องมีเหมือนกัน แต่สมรรถนะในงานจะเป็นคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานเฉพาะตำแหน่งที่ควรจะมี เพื่อให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ สมรรถนะในงานของแต่ละตำแหน่งงานอาจจะ

มีบางตัวที่เหมือนกันหรือมีบางตัวต่างกัน หรืออาจจะไม่เหมือนกันทั้งหมดเลยก็เป็นไปได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งงานนั้น

นอกจากนี้ผลการศึกษาดังกล่าวยังสอดคล้องกับรัตนภรณ์ ศรีพยัคฆ์ (2548) ที่ได้กล่าวถึงสมรรถนะต้นแบบของระบบราชการไทยโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนร่วมกับบริษัทเฮย์กรุ๊ปได้จัดทำสมรรถนะต้นแบบของระบบราชการไทยประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ส่วนคือ 1) สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน และ 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน สำหรับแต่ละกลุ่มงานสิ่งสำคัญ คือ การนำสมรรถนะต้นแบบไปใช้ในการบริหารให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีกระทำได้โดยกำหนดระดับของสมรรถนะประจำตำแหน่งไว้ในระดับต่าง ๆ ผลที่เกิดขึ้นคือข้าราชการจะต้องพยายามปรับพฤติกรรมการทำงานให้เข้ากับความหมายของสมรรถนะต่าง ๆ ในระดับที่กำหนด นอกจากนี้ระบบการเลื่อนระดับตำแหน่งที่ออกแบบไว้จะระบุชัดเจนว่าข้าราชการที่จะสามารถเลื่อนระดับได้อย่างน้อยจะต้องมีระดับสมรรถนะตามที่กำหนด รวมถึงการวางแผนพัฒนาข้าราชการก็ควรต้องให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่ต้องการด้วย ซึ่งหลักการของการนำเอาสมรรถนะต้นแบบไปใช้ในองค์กรที่แท้จริงก็เพื่อเป็นการปรับพฤติกรรมของคนในองค์กรให้มีพฤติกรรมการทำงานในลักษณะที่พึงประสงค์ซึ่งจะทำให้คนในองค์กรมีผลงานที่ดีขึ้นและส่งผลให้องค์กรโดยรวมมีผลงานที่ดีตามไปด้วย นอกจากนี้ยังได้อธิบายเพิ่มเติมว่าการกำหนดตัวแบบสมรรถนะเป็นการกำหนดกลุ่มของสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีในองค์กรหนึ่ง การกำหนดตัวแบบสมรรถนะอาจแตกต่างกันไปตามแต่บริบทขององค์กร เช่น บางองค์กรอาจมีเพียงสมรรถนะหลัก เป็นสมรรถนะที่ทุกคนพึงมี และสมรรถนะในงานเป็นสมรรถนะที่กำหนดขึ้นตามตำแหน่งงาน โดยแต่ละองค์กรสามารถกำหนดตัวแบบสมรรถนะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะงานในองค์กรนั้น ๆ เช่น โครงสร้างระบบพัฒนาบุคลากรของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กำหนดตัวแบบสมรรถนะ ประกอบด้วยสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานโดยแบ่งสมรรถนะในงานออกเป็น 2 ส่วนคือ professional competency หรือ management competency และ technical competency เนื่องจากบุคลากรในหนึ่งตำแหน่งจะมีลักษณะงานอยู่ 2 ส่วนคือ ส่วนที่เป็นการบริหารจัดการกับส่วนที่เป็นความเชี่ยวชาญในงาน ดังนั้นการแบ่งสมรรถนะในงานออกเป็น 2 ส่วนเช่นนี้จะทำให้การจัดวางโครงสร้างสมรรถนะ (competency profile) ง่ายขึ้น และการจัดการงานทรัพยากรมนุษย์บางกรณีมีประสิทธิภาพมากขึ้นเช่น งานฝึกอบรม งานวางแผนสายอาชีพ การกำหนดค่าตอบแทน การสรรหาคัดเลือก เป็นต้น เพราะผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถให้ความสำคัญกับสมรรถนะสองกลุ่มนี้ต่างกันตามแต่กรณี ดังนั้นการกำหนดตัวแบบสมรรถนะจึงไม่มีรูปแบบที่ตายตัว การกำหนดให้มีองค์ประกอบอะไรบางอย่างนั้นจึงขึ้นอยู่กับลักษณะงานขององค์กรนั้น ๆ และขึ้นอยู่กับความต้องการนำสมรรถนะไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ใด

2. ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานตามที่คาดหวังกับที่เป็นจริงของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

จากผลการวิเคราะห์ความแตกต่างสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานตามที่คาดหวังกับที่เป็นจริงก่อนการพัฒนาการเรียนรู้และฝึกอบรมตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 พบว่า สมรรถนะหลัก 3 สมรรถนะของกลุ่มงาน กลุ่มสาระการเรียนรู้โดยส่วนมากมีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงต่ำกว่าระดับความคาดหวังในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านความร่วมมือร่วมใจ และมีกลุ่มงาน กลุ่มสาระการเรียนรู้โดยส่วนน้อยที่มีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงเท่ากับระดับความคาดหวัง ส่วนสมรรถนะหลัก 2 สมรรถนะ ด้านการบริการที่ดี และด้านความกล้าหาญทางจริยธรรมของกลุ่มงาน กลุ่มสาระการเรียนรู้โดยส่วนมากมีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงเท่ากับระดับความคาดหวัง และมีกลุ่มงาน กลุ่มสาระการเรียนรู้โดยส่วนน้อยที่มีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงสูงกว่าระดับความคาดหวัง นอกจากนี้สมรรถนะในงานทั้ง 3 สมรรถนะของทุกกลุ่มงาน กลุ่มสาระการเรียนรู้โดยส่วนมากมีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงต่ำกว่าระดับความคาดหวัง และมีกลุ่มงาน กลุ่มสาระการเรียนรู้โดยส่วนน้อยที่มีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงเท่ากับระดับความคาดหวัง (ดังตารางที่ 24)

ส่วนการวิเคราะห์ความแตกต่างสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานตามที่คาดหวังกับที่เป็นจริงภายหลังการพัฒนาการเรียนรู้และฝึกอบรมพบว่า สมรรถนะหลักทั้ง 5 สมรรถนะของกลุ่มงาน กลุ่มสาระการเรียนรู้โดยส่วนมากมีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงเท่ากับระดับความคาดหวัง และมีกลุ่มงาน กลุ่มสาระการเรียนรู้โดยส่วนน้อยที่มีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงสูงกว่าระดับความคาดหวัง นอกจากนี้สมรรถนะในงานทั้ง 3 สมรรถนะของทุกกลุ่มงาน และกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 14 กลุ่มมีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงเท่ากับระดับความคาดหวัง (ดังตารางที่ 25)

จากผลการวิจัยดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนการพัฒนาโดยส่วนมากที่มีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงต่ำกว่าระดับความคาดหวัง และภายหลังการพัฒนาโดยส่วนมากมีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงเท่ากับและสูงกว่าระดับความคาดหวังที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 1 นั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการวิเคราะห์ดังกล่าวนี้เป็นขั้นตอนหนึ่งของการประเมินสมรรถนะของบุคลากรอย่างรอบด้านเพื่อการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเป็นการประเมินผ่านพฤติกรรมชีวิตโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้รับการประเมินที่เป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และตนเอง ภายหลังจากนั้นจึงนำผลการประเมินสมรรถนะที่ได้มาเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับจุดอ่อน หรือจุดแข็ง หรือช่องว่างของผู้รับการประเมิน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี

แสนทอง(2547) ที่กล่าวว่า สมรรถนะมีประโยชน์ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) คือ จะช่วยทำให้ทราบข้อมูลของผู้ปฏิบัติงานกับผลงานมาตรฐานทั่วไปขององค์กร และช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถของบุคลากรด้วย นอกจากนี้อานนท์ คักดีวีรัชญ์ (2547) ได้กล่าวไว้เช่นเดียวกันว่าองค์กรควรมีแนวทางที่ชัดเจนที่จะพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน ให้เต็มขีดสุดของแต่ละคน การที่องค์กรได้มีการประเมินพนักงานจากสมรรถนะโดยมีการวัดในการคัดเลือกพนักงานใหม่หรือวัดกับพนักงานในองค์กรที่มีอยู่เรียกว่าเป็นการวิเคราะห์ช่องว่าง (gap analysis) จะช่วยให้องค์กรทราบความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม (training need analysis) ได้เป็นอย่างดี และออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาได้ตรงจุด ขณะเดียวกันหากทราบสมรรถนะที่ต้องการจะพัฒนา เมื่อมีการเปรียบเทียบสมรรถนะนั้นก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาก็จะทำให้ทราบว่าโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ กับกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมเมื่อเปรียบเทียบประสิทธิผลของการฝึกอบรมว่ามีมากน้อยแค่ไหนอันเป็นการประเมินผลโครงการฝึกอบรมที่วิธีการหนึ่งนั่นเอง

กรมราชทัณฑ์ (2548) ยังได้อธิบายถึงการพัฒนาสมรรถนะต้นแบบ สำหรับการใช้งานในองค์กรนั้นไว้ว่า ควรเริ่มต้นโดยเน้นถึงความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรเป็นสำคัญ โดยใช้หลักการ การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน (performance analysis) วิเคราะห์ผลลัพธ์ที่องค์กรมุ่งหวัง เพื่อให้ยุทธศาสตร์ และวัฒนธรรมองค์กรประสบความสำเร็จ ผ่านการกำหนด บทบาทหรือกลุ่มงานต่าง ๆ ขององค์กรให้ชัดเจน แล้วกำหนดผลลัพธ์ หรือผลสำเร็จของงานของแต่ละบทบาท เพื่อเป็นจุดมุ่งหมายของการกำหนดสมรรถนะ หรือพฤติกรรมในการทำงาน หลักการที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การวิเคราะห์สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน (key performer analysis) ในแต่ละบทบาท หรือกลุ่มงานในองค์กร แล้วนำเอาผลมาจัดทำเป็นรายการพฤติกรรมการทำงาน โดยแบ่งหมวดหมู่ของสมรรถนะ เลือกและยึดรายการที่นำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับความต้องการทางด้านยุทธศาสตร์ และวัฒนธรรมขององค์กรเท่านั้น ด้วยหลักการทั้งสองประการ ทำให้สมรรถนะต้นแบบที่ได้นำมาเชื่อมโยงกับทิศทาง และความต้องการขององค์กร ซึ่งมีพื้นฐานมาจากผลการปฏิบัติงานจริง องค์กรสามารถใช้รายการสมรรถนะที่ได้นี้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรอย่างมีทิศทางผ่านการประเมินสมรรถนะแบบรอบด้าน (multi – raters assessment) และการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (personnel development plan) สำหรับกลุ่มงานภายใต้การเอื้ออำนาจกระบวนการ โดยเจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคล และพัฒนาระบบแผนพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการด้านสมรรถนะ (competency management) นี้เองจะเป็นตัวกำหนดกรอบการพัฒนาสำหรับบุคลากรแต่ละคนอย่างเป็นรูปธรรม เป็นระบบ และสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง นอกจากนี้การใช้สมรรถนะต้นแบบขององค์กรนี้ยังเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาบุคลากรอย่างมีบูรณาการต่อไป

ทั้งระหว่างการฝึกอบรม(training) การพัฒนาอาชีพ (career development) และการเลื่อนตำแหน่ง (promotion) ตลอดจนสามารถบูรณาการกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรเกือบทั้งหมดเข้าด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นการคัดสรร (recruitment and selection) การวางแผนกำลังคน (manpower planning)การพัฒนาคน (training and development) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (succession planning) และการบริหารบุคลากรสมรรถนะสูง (talent management) ได้เป็นอย่างดี

สฤัญญา รัตมีธรรมโชติ (2548) ได้กล่าวถึงการนำเอาวิธีการเรียนรู้ และฝึกอบรม (competency – based learning and training) มาใช้ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ถือเป็น win-win-win situation กล่าวคือ ประการแรก องค์กรจะได้ประโยชน์จากความสอดคล้องของสมรรถนะกับกลยุทธ์ธุรกิจ ประการที่สอง ผู้ศึกษาซึ่งเป็นผู้ใหญ่จะได้ประโยชน์จากโอกาสในการเรียนรู้ ที่องค์กรถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน และประการที่สาม สังคมได้ประโยชน์ เพราะการเรียนรู้บนพื้นฐานสมรรถนะ (competency – based learning: CBL) เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีต่อสังคม จึงกล่าวได้ว่าผลลัพธ์สุดท้ายของการเรียนรู้บนพื้นฐานสมรรถนะต่อองค์กร คือ การพัฒนาทักษะที่จำเป็นของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ความแตกต่างของการฝึกอบรมบนพื้นฐานสมรรถนะ (competency - based training: CBT) กับการเรียนรู้บนพื้นฐานสมรรถนะ ว่าทั้งสองเรื่องนี้ต่างมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณสมบัติของบุคคลเหมือนกัน แต่ต่างกันที่การฝึกอบรมบนพื้นฐานสมรรถนะมุ่งการพัฒนาบุคคลในระยะสั้น ส่วนการเรียนรู้บนพื้นฐานสมรรถนะเน้นการพัฒนาบุคคลในระยะยาว ซึ่งวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้บนพื้นฐานสมรรถนะ คือ ต้องการให้บุคคลรู้จักเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเอง หรือเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (self – learning) ได้ในที่สุด กล่าวคือ บุคคลจะเรียนรู้ที่จะแสวงหาความรู้ และพัฒนาตนเองตลอดเวลาจนก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานหรือเกิดผลงาน (performance) ตามที่องค์กรคาดหวัง การฝึกอบรมบนพื้นฐานสมรรถนะนั้นมุ่งเน้นที่การพัฒนาคุณสมบัติของบุคคลที่จำเป็นต่องานเฉพาะหน้า ซึ่งมักจะเกิดจากข้อจำกัดอันเนื่องมาจากการขาดทักษะที่จำเป็น ส่วนการเรียนรู้บนพื้นฐานสมรรถนะมุ่งเน้นที่การพัฒนาคุณสมบัติของบุคคลในระยะยาว ซึ่งมักจะเป็นสิ่งที่จำเป็นต่องานในอนาคต การเรียนรู้เช่นนี้มักจะเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (learning to learn) จึงเป็นกระบวนการหนึ่งของการเรียนรู้บนพื้นฐานสมรรถนะ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยนำหลักสูตรการเรียนรู้บนพื้นฐานสมรรถนะ (competency - based curriculum) มาใช้ในการพัฒนาองค์กร และได้นำแนวคิดการเรียนรู้บนพื้นฐานสมรรถนะและการฝึกอบรมบนพื้นฐานสมรรถนะมาผสมผสานกัน และสร้างหลักสูตรการเรียนรู้บนพื้นฐานสมรรถนะให้แก่พนักงานในองค์กรได้อย่างกลมกลืน โดยเรียกว่า

การเรียนรู้และการฝึกอบรมบนพื้นฐานสมรรถนะ(competency - based learning and training: CBL&T)

3. ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานตามที่เป็นจริง ประสิทธิภาพองค์กร และผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อน และหลังการพัฒนาตามแผนพัฒนา

3.1 จากการวิเคราะห์ความแตกต่างของสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานตามที่เป็นจริง ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อน และหลังพัฒนาการเรียนรู้และฝึกอบรม ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 พบว่า สมรรถนะหลักตามที่เป็นจริงทั้ง 5 สมรรถนะในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรม และด้านความร่วมมือร่วมใจของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้ง 14 กลุ่มงานภายหลังพัฒนาการเรียนรู้และฝึกอบรมเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการพัฒนามีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้านและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนสมรรถนะในงานตามที่เป็นจริงทั้ง 3 สมรรถนะในด้านการมุ่งเน้นที่ผู้เรียน ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านความรู้ในสายวิชาชีพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้ง 14 กลุ่มงานภายหลังพัฒนาการเรียนรู้ และฝึกอบรมเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการพัฒนา ก็มีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้านและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นเดียวกัน สอดคล้องกับสมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 2 (ดังตารางที่ 26) ทั้งนี้อาจเกิดจากผลจากการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาด้วยวิธีการเรียนรู้และฝึกอบรม (CBL&T) ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรทางการศึกษาหรือในสถานศึกษานั้นเป็นกลไกหรือตัวการในการเปลี่ยนแปลง (change agent) ที่สำคัญที่จะส่งผลให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องมีการปรับตัวและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

จากผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับความเห็นของนักวิชาการที่เกี่ยวกับการพัฒนาครูในสถานศึกษานั้น Ubben et al (2001); Owen (2001); Sayfarth (1999); Hoy and Miskel (2001); Sergiovanni et al, (1999); Razik and Swanson, (2001) และนักวิชาการทางการบริหารการศึกษาอีกหลายท่านให้ทัศนะที่สอดคล้องกันว่า การพัฒนาครูจะต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์กรด้วย (organizational context) นั่นคือ หากต้องการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้มีลักษณะเป็นเช่นไร ก็ต้องพัฒนาครูให้มีคุณลักษณะที่เป็นไปตามสภาพที่ต้องการนั้น ดังนั้นหากย้อนกลับไปพิจารณาถึงความคาดหวังจากการเปลี่ยนแปลงในองค์กรในองค์ประกอบต่างๆ ที่คาดว่าจะ

ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา การพัฒนาครูก็จะต้องมุ่งให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ทางการบริหารจากกระบวนการทัศน์เก่าสู่กระบวนการทัศน์ใหม่ รับรู้และเข้าใจในความแตกต่างระหว่างกระบวนการทัศน์ การก่อให้เกิดทัศนคติ ความเชื่อและค่านิยมที่จะนำไปสู่การประพฤติปฏิบัติตามกรอบแนวคิดของกระบวนการทัศน์ใหม่ จึงจะทำให้การพัฒนาครูเป็นไปอย่างสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์กรตามข้อเสนอแนะของนักวิชาการ

Ubben et al (2001) ยังได้ให้ทัศนะอีกว่า ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจในความต้องการของทั้งตัวบุคคลและกลุ่มบุคคลด้วย ทั้งนี้เนื่องจากครูจะมีระดับความพร้อมหรือความมีวุฒิภาวะและมีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน นอกจากนั้นการมีทัศนะต่อกลุ่มครูว่าเป็น“ผู้เรียนรู้ที่เป็นผู้ใหญ่” (adult learners) จึงจะต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับจิตวิทยาการเรียนรู้ของพวกเขาด้วย ได้แก่ 1)ผู้ใหญ่ต้องการโอกาสในการกำหนดแผนงาน และรูปแบบในการพัฒนาการเรียนรู้ของพวกเขาด้วยตนเอง 2)สิ่งที่พัฒนาควรให้สอดคล้องกับประสบการณ์การเรียนรู้ของพวกเขา 3)ควรเน้นปัญหาเป็นศูนย์กลางมากกว่าเน้นเนื้อหาเป็นศูนย์กลาง และ 4) ประสบการณ์ในอดีตอาจนำมาใช้ร่วมกับประสบการณ์การเรียนรู้ที่จะเสริมสร้างขึ้นมาใหม่ได้ เป็นต้น ก็จะทำให้การพัฒนาครูนั้นเป็นไปอย่างได้ผล

มิติที่สำคัญในการพัฒนาครูในสถานศึกษาคือ การพัฒนาวิชาชีพ (professional development) ซึ่งเป็นเรื่องของการทำบางอย่างเพื่อให้ครูได้รับเนื้อหา (content) มากขึ้น และให้มีศักยภาพ (potential) สามารถทำการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งในระยะปัจจุบัน กระบวนการพัฒนาวิชาชีพที่ให้ความสำคัญกันมาก (Ubben et al., 2001) คือ

1. กระบวนการที่คำนึงถึงความสำคัญของผู้เรียน (results – driven education)
2. กระบวนการเกี่ยวกับการคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking)
3. กระบวนการเกี่ยวกับการเป็นผู้กระทำ (active) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในตัวครูด้วยตนเอง (constructivism) แทนที่การเป็นผู้ถูกกระทำ (passive) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้โดยผู้อื่น

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544) ได้กล่าวสรุปจากกรอบความคิดของการพัฒนาครูได้อย่างสอดคล้องแสดงให้เห็นว่าหากพิจารณาในแง่ที่เป็นแนวคิด (concept) ผู้บริหารจะต้องมุ่งการเน้น

การพัฒนาครูและการใช้ครูให้เต็มศักยภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน หากพิจารณาในแง่ที่เป็นกระบวนการ (process) ผู้บริหารจะต้องกำหนดปรัชญา นโยบาย และมาตรการในการพัฒนาครูที่สอดคล้องกับบริบทที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา หากบริบทของสถานศึกษาคือ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การกำหนดปรัชญา นโยบาย และมาตรการในการพัฒนาครูจะต้องให้สอดคล้องกับกระบวนการที่ใหม่ที่คาดว่าจะส่งผลต่อบริบทขององค์กรในลักษณะอื่น ๆ ด้วย กระบวนการที่ใหม่ในการพัฒนาครูในปัจจุบันคือ มุ่งการพัฒนาครูเพื่อให้ส่งผลดีต่อนักเรียนเป็นสำคัญ มุ่งการพัฒนาครูเพื่อให้เกิดการรับรู้ เข้าใจและตระหนักถึงการนำไปใช้เพื่อพัฒนาอย่างเป็นระบบทั้งหลักสูตร วิธีการสอนหรือการประเมินผล ไม่พัฒนาอย่างแยกส่วนเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และมุ่งพัฒนาครูโดยใช้รูปแบบการพัฒนาครูด้วยตนเอง ให้ครูเป็นผู้กระทำและสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นมาด้วยตัวเอง ไม่เน้นรูปแบบการพัฒนาแบบดั้งเดิมซึ่งเน้นการพัฒนาครูแบบเป็นผู้รับหรือผู้ถูกกระทำแบบที่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก แบบที่เกิดการเรียนรู้โดยผู้อื่นเป็นหลัก ดังนั้นสภาพของสังคมครุฑตามกรอบแนวคิดนี้จะต้องเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เป็นสังคมที่ทุกคนต่างตื่นตัวในการพัฒนาองค์ความรู้ ตื่นตัวในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น ตื่นตัวในการรวมกลุ่มเพื่อเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ตื่นตัวที่จะเป็นทรัพยากรความรู้ซึ่งกันและกัน ตื่นตัวที่จะสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร ไว้วางใจ และยอมรับซึ่งกันและกัน และตื่นตัวที่จะร่วมแรงร่วมใจกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนโดยภาพรวมในที่สุด

3.2 ประสิทธิภาพขององค์กรของสถานศึกษาที่ใช้เป็นกรณีศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปฏิรูปองค์กร ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ภายหลังการพัฒนาการเรียนรู้ และฝึกอบรมเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการพัฒนา ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 พบว่ามีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้านและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 3 (ดังตารางที่ 27) และผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านผู้เรียน ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการบริหาร และจัดการศึกษา และด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ ภายหลังการพัฒนาการเรียนรู้และฝึกอบรมเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการพัฒนาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 เช่นเดียวกัน พบว่า มีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้านและรายด้านสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 4 (ดังตารางที่ 28) ทั้งนี้อาจเกิดจากผลจากการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาด้วยวิธีการเรียนรู้และฝึกอบรม เช่นเดียวกับสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงาน ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรทางการศึกษาหรือในสถานศึกษานั้นเป็นกลไกหรือตัวการในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ดังที่ Gibson, et al. (1991) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร คือ วิธีการหนึ่งในการประกันประสิทธิภาพตาม

มิติของเวลา คือ การลงทุนเพื่อเตรียมองค์กรให้พร้อมกับความต้องการของสภาพแวดล้อมในอนาคต การลงทุนในทางทรัพย์สินและทรัพยากรมนุษย์ จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรในระยะยาว โดยในแง่ของทรัพยากรมนุษย์นั้น การให้การศึกษาและฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรถือว่ามีค่ามากที่สุด จำเป็นอย่างยิ่ง แม้ว่าจะมีต้นทุนสูงในระยะสั้นแต่จะให้ผลตอบแทนสูงในระยะยาว ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร และเป็นที่ยืนยันได้ว่าข้อได้เปรียบทางทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาวจะมีอยู่ภายในองค์กรที่มุ่งทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น

ในการเตรียมองค์กรนั้นจะต้องลงทุนเพื่อเพิ่มศักยภาพในระยะยาว ถ้าขาดการเตรียมการเพื่ออนาคต ความอยู่รอดขององค์กรจะถูกคุกคามจากการเปลี่ยนแปลงได้ การเตรียมองค์กรและการริเริ่มสิ่งใหม่เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการในการเปลี่ยนแปลง และการริเริ่มสิ่งใหม่กับความต้องการที่จะรักษาความมั่นคงและความต่อเนื่องของการปฏิบัติ ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรที่ตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ที่เป็นองค์กรที่มีบุคลากรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของตนได้อย่างต่อเนื่อง มีรูปแบบการคิดใหม่ๆ ได้รับการเผยแพร่และปรับขยาย มีการตั้งความหวังไว้สูงโดยการทำร่วมกัน และคิดอย่างอิสระ บุคลากรทุกคนเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ด้วยกัน การพัฒนาและการปรับตัวจึงเป็นสิ่งที่องค์กรกระทำเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาเป็นกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อสร้างความสามารถในการตอบโต้ต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ก็เป็นลักษณะองค์กรที่ยืดหยุ่นและพร้อมต่อการปรับตัว องค์กรที่มีประสิทธิผลต้องเรียนรู้และปรับตัวได้เร็ว (Nahavandi and Malekzadeh, 1999) ซึ่งสอดคล้องกับ Kreitner (1983) ที่ได้จำแนกทัศนคติเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพ (effectiveness) ออกเป็น 3 ทัศนคติคือ 1) ทัศนคติดั้งเดิมเห็นว่าความมีประสิทธิภาพเป็นการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ (goal attainment model) 2) ทัศนคติเชิงทรัพยากรและระบบ (system-resource model) เห็นว่า ความมีประสิทธิภาพเป็นความสามารถขององค์กรในการที่จะจัดหาทรัพยากรที่มีคุณค่าและขาดแคลนมาใช้ในระบบขององค์กรได้ และ 3) ทัศนคติที่คำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (satisfaction of stakeholders model) และ Robbins (1987) ที่กล่าวถึงประสิทธิผลขององค์กรว่าเป็นระดับ (degree) ที่องค์กรสามารถบรรลุผลในเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว การจะพิจารณาตัดสินผลขององค์กรควรเลือกเน้นที่กิจกรรมหรืองานหลักๆ ที่สำคัญ รวมทั้ง Gibson, et al. (1991) ได้เสนอตัวแบบประสิทธิผล 3 ระดับคือ ประสิทธิภาพบุคคล ประสิทธิภาพกลุ่ม และประสิทธิภาพองค์กร โดยประสิทธิภาพในแต่ละระดับมีสาเหตุที่แตกต่างกัน ความสัมพันธ์ของทั้ง 3 ระดับชี้ให้เห็นว่าประสิทธิภาพกลุ่มขึ้นอยู่กับประสิทธิผลบุคคลและประสิทธิภาพองค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิผลกลุ่ม ประสิทธิภาพองค์กรโดยรวมมีค่ามากกว่าผลรวมของประสิทธิผลบุคคลและประสิทธิภาพกลุ่ม

นอกจากนี้ผลการวิจัยดังกล่าวยังสอดคล้องกับ Hoy and Miskel (2001) ที่ได้จำแนกทัศนะเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพขององค์กรออกเป็น 3 ทัศนะเช่นเดียวกับ Kreitner โดยสองทัศนะแรกสอดคล้องกัน และได้บูรณาการทัศนะแรกและทัศนะที่สองเข้าด้วยกันเป็นทัศนะที่สามที่เน้นการบรรลุเป้าหมายและเน้นทั้งความสามารถในการจัดหาทรัพยากรมาใช้ในระบบองค์กร เรียกว่า goal and system – resource model of effectiveness และยังได้แสดงทัศนะว่า สถานศึกษาที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องอาศัยกระบวนการ input process (transformation) และ output โดยในแต่ละกระบวนการก็จะมีเกณฑ์ความมีประสิทธิภาพ (effectiveness criteria) และทั้งสามกระบวนการจะต้องคำนึงถึงกลุ่มประชาชนที่มีสิทธิ์มีเสียงในสถานศึกษา ระยะเวลา และตัวชีวิตที่หลากหลาย จะเห็นได้ว่า ประสิทธิภาพองค์กรเป็นเรื่องที่ต้องดูในหลายๆแง่มุม การที่จะนำเอาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนหรือการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียวไม่สามารถที่จะบอกประสิทธิภาพทั้งหมดของสถานศึกษาได้ ดังนั้นเกณฑ์การวัดจึงต้องมีหลายเกณฑ์ การพัฒนาดัชนีการวัดประสิทธิภาพสถานศึกษาโดยใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์ต้องอาศัยมโนทัศน์หลักหลายๆ มโนทัศน์ซึ่งแนวคิดระบบเปิดสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเกณฑ์วัดประสิทธิภาพหรือเป้าหมายต่างๆ เมื่อนำรูปแบบการบรรลุเป้าหมายและรูปแบบระบบทรัพยากรมารวมกัน ดัชนีวัดประสิทธิภาพสามารถเขียนเป็นวงจรระบบเปิดได้คือ ปัจจัยนำเข้า (input) คือ ทรัพยากรมนุษย์ แหล่งเงินทุน กระบวนการเปลี่ยนแปลง (transformations) คือ กระบวนการภายใน โครงสร้าง และผลผลิตคือ ผลลัพธ์ (outcomes) ของการปฏิบัติงาน ส่วนผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน (performance outcomes) ประกอบด้วยปริมาณและคุณภาพของผลผลิต และการบริการของสถานศึกษาที่จัดให้แก่ นักเรียน นักศึกษาและคณะทำงานคนอื่นๆ ดัชนีชีวิตของผลลัพธ์ เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความพึงพอใจในการทำงานของครู เจตคติของครู และนักเรียน อัตราการออกกลางคันของนักเรียน ระดับการขาดงานบ่อยของครู ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร และการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผล (Scott, 1992 cited in Hoy and Miskel, 2001)

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544) ได้สรุปกรอบความคิดเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับผลการวิจัย จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนกระบวนการจัดการบริหารจากการมุ่งคำนึงถึงแต่การบรรลุเป้าหมาย (goal attainment) อันเป็นการบริหารที่มุ่งความมีประสิทธิภาพของปัจจัยป้อนออกเป็นหลักได้เปลี่ยนเป็นการบริหารที่มุ่งความมีประสิทธิภาพขององค์กรทั้งระบบ ทั้งปัจจัยป้อนเข้า กระบวนการ และปัจจัยป้อนออก ตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (system approach) หรือตามทัศนะการมองสถานศึกษาเป็นระบบสังคม (school as social system) ดังนั้นสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพหรือสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยหลักการแนวคิดและทฤษฎีเป็นแนวทาง ต้องอาศัยความทุ่มเทพยายามในทุกด้านจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง

ต้องอาศัยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ต้องอาศัยเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย ต้องอาศัยทรัพยากรที่มีเพียงพอและมีคุณภาพ ต้องอาศัยความมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการบริหารหลักสูตรและการสอน ต้องอาศัยภาวะความเป็นผู้นำทั้งของผู้บริหารและของคณะครู ต้องอาศัยบรรยากาศแห่งการยอมรับนับถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

สถานศึกษาที่มีประสิทธิผลหรือสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จจะมีลักษณะเป็นทั้งตัวแปรต้นและตัวแปรตามกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ ในกรณีเป็นตัวแปรต้นนั้นหมายความว่า เมื่อครูได้เข้ามาทำงานในโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพ มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคมแล้วจะส่งผลให้ครูเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในสถานศึกษาเป็นแรงจูงใจประการหนึ่งที่จะทำให้ครูเกิดความรู้สึกท้าทายต่อการใช้ศักยภาพแห่งตนอย่างเต็มที่ รู้สึกว่าตนก็เป็นส่วนหนึ่งของความมีชื่อเสียงของสถานศึกษานั้นจะเกิดความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นตามลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขณะเดียวกันสภาพการณ์ดังกล่าวจะเป็นตัวแปรต้นส่งผลต่อความมีประสิทธิผลของสถานศึกษาในลักษณะเป็นวงจรต่อเนื่องกันไปไม่สิ้นสุด

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2547) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับแนวคิดและเทคนิคการบริหารองค์กรที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ให้มีประสิทธิผลได้นั้น องค์กรจะต้องพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งความสำเร็จ (successful organization) โดยจะต้องมีความพร้อมอยู่ตลอดเวลาที่สามารถปรับตัวไม่ให้ขัดแย้งกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (dynamic organization) การสร้างบรรยากาศขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นพื้นฐานองค์กรแห่งความสำเร็จ และการจะสร้างองค์กรแบบนี้ได้นั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 องค์ประกอบคือ บุคลากร และโครงสร้างองค์กร ต้องจัดการให้เหมาะสมกับลักษณะกิจการ โดยหัวใจสำคัญอยู่ที่พนักงานเป็นตัวจักรสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร และเมื่อใดก็ตามถ้าโครงสร้างองค์กรไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการองค์กรแล้ว โครงสร้างนั้นก็เป็นตัวทำลายองค์กรเช่นกัน ดังนั้นทั้งโครงสร้างขององค์กร และสมาชิกองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาไปพร้อมกันด้วย ความสามารถในการตอบโต้ต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ก็เป็นลักษณะองค์กรที่ยืดหยุ่นและพร้อมต่อการปรับตัว องค์กรที่มีประสิทธิผลต้องเรียนรู้และปรับตัวได้เร็ว (Nahavandi and Malekzadeh, 1999)

4. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานตามที่เป็นจริง กับประสิทธิผลขององค์กรภายหลังการพัฒนาตามแผนพัฒนา และผลการค้นหาตัวพยากรณ์ที่ดีเพื่อสร้างสมการพยากรณ์สมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานตามที่เป็นจริงกับประสิทธิผลขององค์กรภายหลังการพัฒนาการเรียนรู้และฝึกอบรมตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 4 พบว่า สมรรถนะหลักของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษารวมทุกด้านและรายด้านคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรม และด้านความร่วมมือใจรวมทุกด้าน และรายด้าน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรภายหลังการพัฒนาการเรียนรู้และฝึกอบรม และสมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษารวมทุกด้านและรายด้านคือ ด้านการมุ่งเน้นที่ผู้เรียน ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านความรู้ในสายวิชาชีพวมทุกด้านและรายด้าน ก็ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรภายหลังการพัฒนาการเรียนรู้และฝึกอบรม ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 5 (ดังตารางที่ 29) จึงส่งผลให้ไม่มีตัวพยากรณ์ที่ดีพอที่สามารถนำไปสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 5 ทั้งนี้ อาจมีเหตุผลที่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการหลายท่านที่พบว่าองค์ประกอบของความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษา (effectiveness of schools) ที่หลากหลาย และน่าสนใจ โดยผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) “ความมีประสิทธิภาพ” จะเป็นกรอบแนวคิดถึงทิศทางของการพัฒนาที่ถูกต้องถูกทิศทาง (do the right things) อันเป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหาร Hoy and Miskel (2001) และ Harris (1989) ได้กล่าวเพิ่มเติมไว้ว่า โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์เป็นผู้แสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของการเรียนรู้ การมีความชำนาญพื้นฐาน และการมีแรงจูงใจในสถาบันการศึกษาถ้าปราศจากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความสามารถของบุคลากรแล้ว การที่จะนำองค์กรไปสู่ภาวะการตรวจสอบได้ (accountability) ก็ยังอยู่ห่างไกล การที่จะรักษาคุณภาพการศึกษาเอาไว้ให้ได้นั้นขึ้นอยู่กับศักยภาพของครูซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานหลักในการพัฒนาผู้เรียนและการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษานั้นจะต้องทำให้เป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งของสถานศึกษา เพราะครูที่มีคุณภาพนั้น คือ ครูที่เข้าร่วมในกิจกรรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอาชีพของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ในขณะที่ครูซึ่งไร้ประสิทธิภาพนั้นจะไม่สนใจในกิจกรรมดังกล่าว ซึ่งผลการศึกษาของ Mortimore, et al. (1988 cited in Teddie and Reynolds., 2000) พบว่า ครูที่เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ อย่างจริงจังมุ่งมั่น และไม่เกี่ยวกับภารกิจหลักของสถานศึกษาจะมีส่วนสัมพันธ์กับความไร้ประสิทธิภาพของสถานศึกษา และการวิจัย

ประเมินประสิทธิผลองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาของ และCameron (1978) ก็พบว่า การพัฒนาวิชาชีพ และคุณภาพคณาจารย์เป็นเกณฑ์วัดประสิทธิผลที่สำคัญอันหนึ่ง ซึ่งเป็นระดับของการบรรลุถึงเป้าหมายทางวิชาชีพ และการพัฒนาอาจารย์ ตลอดจนระดับของการกระตุ้นใจให้ไปสู่ด้านการพัฒนาวิชาชีพของสถาบัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของการศึกษาประสิทธิผลองค์กรในกรอบการแข่งขันคุณค่าที่เห็นว่าในด้านมนุษยสัมพันธ์นั้น การมุ่งที่คนหรือการให้คุณค่าต่อการฝึกอบรมบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพราะมีความเชื่อว่าหากทรัพยากรบุคคลมีความพร้อมทั้งด้านความรู้ ความสามารถแล้วประสิทธิผลองค์กรก็จะเกิดขึ้น นอกจากนี้Lamb (1998) ได้ศึกษาการรับรู้ประสิทธิผลของวิทยาลัยเฉพาะทางด้านพยาบาลและวิทยาศาสตร์สุขภาพโดยใช้กรอบการศึกษาประสิทธิผลองค์กรของ Cameron พบว่า สถาบันดังกล่าวมีประสิทธิผลสูงสุดในด้านมิติที่อาจารย์ และผู้บริหารพึงพอใจในการจ้างงาน การพัฒนาวิชาชีพของนักศึกษา และนักศึกษาพอใจกับการศึกษา และมีประสิทธิผลต่ำสุดในมิติด้านการพัฒนาวิชาชีพ คุณภาพของอาจารย์ และความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร ส่วนขนาดของจำนวนนักศึกษา จำนวนอาจารย์ประจำที่ทำงานเต็มเวลา ระดับการศึกษาของอาจารย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลองค์กร

ในการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษามีเป้าหมายร่วมกันที่จะพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการเรียนรู้และฝึกอบรม (competency - based learning and training) โดยมุ่งมั่นและมุ่งหวังให้สถานศึกษานี้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เป็นเพียงการพัฒนาในระดับบุคคล ไม่ได้พัฒนาทั่วทุกปัจจัยทั้งระดับองค์กรซึ่งสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องริเริ่มสร้างขึ้น เป็นสิ่งที่จะต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำในการจัดหาหรือแสวงหาโอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ (generative learning) ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยความเชื่อที่ว่า “คนยิ่งเรียนรู้ ก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตนออกไป” (as people learn, their abilities expand) และ “องค์กรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโตและพัฒนาต่อไปได้โดยไม่มีที่สิ้นสุด” (Senge, 1990 cited in Hughes, 1999) ซึ่งสอดคล้องกับ Hoy and Miskel (2001) ที่กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่ซึ่งสมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างสรรคงานและการบรรลุเป้าหมายแห่งงานอยู่อย่างต่อเนื่อง เป็นที่ซึ่งแนวคิดแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออกเป็นที่ซึ่งความทะเยอทะยาน และแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกได้รับการสนับสนุนและส่งเสริม เป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์กรได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเป็นที่ซึ่งองค์กรเองได้มีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหา และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง และยังเน้นย้ำอีกว่าสถานศึกษาเป็นองค์กรที่ให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องของการสอนและการเรียนรู้เป็นหลักเป้าหมายสุดท้าย (ultimate goal) ของ

สถานศึกษาก็คือ การเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้นในบรรดองค์กรประเภทต่าง ๆ สถานศึกษาจึงควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทใด ๆ

Ubben, et al (2001) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างออกไปว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายต่อความรับผิดชอบของผู้บริหารในการที่จะทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นมา โดยสิ่งที่ท้าทายที่สำคัญนั้นก็คือ “การพัฒนา” เป็นการพัฒนาทั้งในระดับตัวบุคคลและในระดับองค์กรไม่ควรแยกออกจากกันเพราะทั้งสองส่วนต่างช่วยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาซึ่งกันและกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเป็นทั้งนักส่งเสริม นักท้าทาย นักสร้างสรรค์ และนักประสานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของทั้งบุคคลและองค์กร สอดคล้องกับ Cameron (1978) ได้วิจัยประเมินประสิทธิผลองค์กรระดับสถาบันอุดมศึกษาในนิวอิงแลนด์พบว่า ประสิทธิผลองค์กรมีหลายมิติไม่ใช่เป็นแนวความคิดเดียว การมีประสิทธิผลองค์กรในมิติหนึ่งก็ไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กับความมีประสิทธิผลองค์กรในอีกมิติหนึ่ง ไม่มีสถาบันการศึกษาใดมีประสิทธิผลองค์กรในทุกมิติ และ Worthman (1990) ที่ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นระบบราชการกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์ในทางลบระหว่างราชการกับประสิทธิผลองค์กร ความสามารถในการผลิตของครูก็ระดับความเป็นระบบราชการที่ครูมีประสบการณ์ ความสามารถในการปรับตัวของครูก็ระดับของความเป็นระบบราชการ และผู้วิจัยได้เสนอแนะให้โรงเรียนและระบบโรงเรียนหนีห่างจากความเป็นองค์กรที่มีลักษณะระบบราชการและควรมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีรูปแบบของความร่วมมือ ซึ่งองค์กรลักษณะนี้สามารถสร้างความชื่นชมให้เกิดขึ้นกับครูในฐานะนักวิชาชีพ โรงเรียนจะได้รับการกระตุ้นให้เกิดความผูกพันต่อวิชาชีพการสอนและเน้นการสร้างเสริมพลังของครูใหญ่ในการนำองค์กร รวมถึงผลการศึกษาของ Pounder (1999) เกี่ยวกับประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษา 7 แห่งในฮ่องกง ซึ่งมีมิติประสิทธิผล 9 ด้าน (ผลผลิต – ประสิทธิภาพ, คุณภาพ, ความสามัคคี-ขวัญ, ความพร้อม-การปรับตัว, การจัดการข่าวสาร – การติดต่อสื่อสาร, ความเจริญเติบโต-ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร, การวางแผน-กำหนดเป้าหมาย, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความมั่นคง-การควบคุม) พบว่าประสิทธิผลองค์กรเป็นการมีความสมดุลที่เกิดจากการเรียกร่องต่าง ๆ ในองค์กรซึ่งสะท้อนออกมาในมิติที่สมดุลในด้านต่าง ๆ ของประสิทธิผลองค์กร การเน้นมิติความมีประสิทธิผลในการปฏิบัติเพียงด้านใดด้านหนึ่งขององค์กรและละเลยด้านอื่น ๆ จะทำให้ประสิทธิผลองค์กรโดยรวมลดลงไม่ก่อให้เกิดความสมดุลในองค์กร

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544) ยังกล่าวสรุปไว้ได้อย่างสอดคล้องกับผลการวิจัยว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร มี

ความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกตัวองค์กรเอง โดยภาพรวมก็จะเป็นองค์กรที่มุ่งแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสเพื่อการพัฒนา เพื่อความเติบโตและเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการที่จะทำให้บรรลุผลตามสภาพดังกล่าวนั้นจะต้องคำนึงถึงเรื่องการคิดอย่างเป็นระบบโดยเฉพาะสถานศึกษานั้นจะมีระบบของตนเอง จำแนกระบบย่อยได้เป็น 4 ระบบคือ ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ด้านคน ด้านงาน และด้านเทคโนโลยี ซึ่งในทัศนะของการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น นักวิชาการหลายท่านได้เน้นย้ำถึงการพัฒนาระบบในทุกด้านไม่แยกพัฒนาอย่างแยกส่วนอย่างที่เคยเป็นมา จากกรอบแนวความคิดเดียวกันนี้เมื่อพิจารณาเฉพาะระบบย่อยด้านการบริหารก็ต้องมุ่งให้มีการพัฒนาทุกระบบย่อยของการบริหารนั้นให้เข้าไปในทิศทางเดียวกันเช่นกัน จะเน้นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือพัฒนาไปคนละทิศทางขัดแย้งกันเองก็ยากที่จะทำให้บรรลุผลได้ และเมื่อพิจารณาถึงระบบย่อยในระบบการบริหารเห็นว่าจะช่วยให้การพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมี 10 ระบบย่อย ดังนี้ คือ 1)ความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษา 2)ความเป็นองค์กรวิชาชีพ 3)การตัดสินใจร่วม และวิสัยทัศน์ร่วม 4)กลุ่มบริหารตนเอง และการติดต่อสื่อสาร 5)การมุ่งใจเพื่อสร้างสรรค์ 6)ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง 7)วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กรเชิงสร้างสรรค์ 8)การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรม 9)การบริหารหลักสูตรและการสอน และ 10)การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นไปตามผลการวิจัยของ วิโรจน์ สารรัตนะและอัญชลี สารรัตนะ (2546) เรื่องปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยในด้านความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารทั้ง 10 ปัจจัยที่พบว่า ต่างมีความสัมพันธ์ระหว่างกันอยู่ในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และต่างมีทิศทางของความสัมพันธ์ในทางบวกทุกตัว แสดงให้เห็นว่าในการพัฒนาปัจจัยทางการบริหารนั้น หากพัฒนาในปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งก็มีแนวโน้มที่จะทำให้ปัจจัยตัวอื่นๆ ได้รับการพัฒนาตามไปด้วย สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับ “ปานกลาง” โดยเรียงลำดับจากค่ามากไปหาค่าน้อย ดังนี้คือ การพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน การตัดสินใจร่วม และมีวิสัยทัศน์ร่วม การบริหารหลักสูตรและการสอน การพัฒนาความเป็นองค์กรวิชาชีพ การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง การพัฒนากลุ่มตนเอง และการติดต่อสื่อสาร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสร้างวัฒนธรรม และบรรยากาศองค์กรเชิงสร้างสรรค์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรม และการมุ่งใจเชิงสร้างสรรค์ ในด้านผลจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณพบว่า ปัจจัยทางการบริหารทั้ง 10 ปัจจัยต่างร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ถึงร้อยละ 46.3 และผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาสมการพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมพบว่า มีเพียงสามปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติคือ ปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ปัจจัยการบริหารหลักสูตรและการสอน และปัจจัยการพัฒนากลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหาก

ต้องการให้โรงเรียนมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้นก็ต้องเน้นความสำคัญในการพัฒนาปัจจัยทั้งสามปัจจัยมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ และในด้านผลการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลพบว่า มีเส้นทางอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามทั้งในทางตรงและทางอ้อม ซึ่งเมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางโดยรวมแล้วพบว่า มีปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิผลของโรงเรียน ปัจจัยการสร้างวัฒนธรรม และบรรยากาศองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยการตัดสินใจร่วม และมีวิสัยทัศน์ร่วม ปัจจัยการบริหารหลักสูตรและการสอน ปัจจัยการพัฒนาความเป็นองค์กรวิชาชีพ และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์