



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวงจรชีวิต ปัจจัยสนับสนุน และแนวทางการพัฒนาของโรงเรียนวิทยาศาสตร์แห่งแรกในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาประกอบการศึกษาวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอข้อมูลออกเป็น 7 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับวงจรชีวิตองค์การ ตอนที่ 2 ปัจจัยองค์การ ประกอบด้วย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์การ รูปแบบการตัดสินใจ และบริบทองค์การ ตอนที่ 3 แนวคิดปัจจัยสนับสนุน ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดวงจรองค์การ ตอนที่ 5 วิวัฒนาการวิจัยรายกรณีเชิงประวัติศาสตร์องค์การที่ผู้วิจัยได้นำเข้ามาใช้ศึกษาในงานวิจัย ตอนที่ 6 ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียนวิทยาศาสตร์ และตอนที่ 7 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

#### ตอนที่ 1 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับวงจรชีวิตองค์การ

องค์การเป็นหน่วยงานทางสังคมซึ่งมีเป้าหมายเพื่อการดำเนินการให้บรรลุผล โดยได้ออกแบบระบบโครงสร้างและระบบการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เอาไว้ด้วยกัน (Daft, 2004) องค์การจะมีการประสานงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียว โดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน (จนารินทร์ เลิศอนุสรณ์, 2547) นักวิชาการจึงได้ให้ความสนใจในการศึกษาโดยเปรียบเทียบกับวงจรชีวิตของมนุษย์ที่มีการเกิด แก่ เจ็บ และตาย โดยอาศัยสมาชิกภายในองค์การทำหน้าที่ขับเคลื่อนให้องค์การก้าวผ่านไปอย่างต่อเนื่องแต่ละระยะของวงจรชีวิต ในแต่ละองค์การนั้น สามารถแบ่งระยะวงจรชีวิตขององค์การด้วยการคาดคะเนล่วงหน้าได้ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารองค์การที่จะเข้าใจและนำมาตรวจสอบเปรียบเทียบกับองค์การของตนว่าอยู่ในระยะใดหรือช่วงใด เพื่อจะนำไปหาทางปรับการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แนวคิดดังกล่าวมีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทรรศนะเกี่ยวกับวงจรชีวิตองค์การไว้ ดังนี้

Gibson, Ivancevich และ Donnelly (1994) กล่าวว่า วงจรชีวิตองค์การเป็นรูปแบบการนำเสนอการดำเนินงานของบริษัทผ่านช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยมีการทำนายการดำเนินงานที่เป็นไปได้จริงตามระยะพัฒนาการขององค์การ ซึ่งมีพื้นฐานมาจากระยะการเติบโตของสิ่งมีชีวิต

McNamara C. (1997) อธิบายว่า องค์การก้าวตามวงจรชีวิตเหมือนกับมนุษย์ ขณะที่มนุษย์มีระยะวัยทารก วัยเด็ก วัยรุ่น ซึ่งในวัยรุ่นนี้จะมีการเติบโตอย่างรวดเร็วพยายามทุกวิถีทางที่จะมีชีวิตอยู่รอด เช่น การกิน การหาที่อยู่อาศัย การนอนหลับ หลายครั้งที่มนุษย์มีแนวโน้มการตัดสินใจที่รวดเร็วและเป็นไปตามสภาพการณ์ในขณะนั้น องค์การระยะเติบโตก็เช่นกัน มักจะ

มีการตัดสินใจตามสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น หากเปรียบเทียบองค์การกับมนุษย์จะพบว่ามนุษย์มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและสามารถเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นไปในทางเดียวกันกับองค์การที่มีการเติบโตและเรียนรู้ด้วยการอาศัยผู้บริหารที่มีประสบการณ์ สามารถเผชิญหน้ากับปัญหาและกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง เพื่อพาองค์การก้าวพ้นสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยงได้

Mills (1997) มีแนวคิดที่ว่า วงจรชีวิตขององค์การไม่ได้ทำนายเหมือนสภาพดินฟ้าอากาศ หากแต่สามารถทำนายได้จากบางสิ่งบางอย่างในขั้นตอนของการพัฒนา เปรียบได้กับชีวิตของมนุษย์ที่เริ่มตั้งแต่วัยแรกเกิดจนถึงเสียชีวิตซึ่งสามารถที่จะทำนายได้จากลักษณะทางกายภาพ แต่ในส่วนขององค์การไม่ได้เป็นไปตามแบบแผนทุกประการ แนวคิดนี้สามารถช่วยให้เจ้าขององค์การรู้ถึงระยะการพัฒนาของตนเพื่อให้เข้าใจถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นและผลที่จะตามมา

Lester et al. (2003; Dodge, et al., 1994; Hanks, et al., 1993; Quinn & Cameron, 1983) ได้ให้นิยามว่า ระยะวงจรชีวิตเป็นระบบหลวม ๆ ของโครงสร้างและการดำเนินกิจกรรมในองค์การ ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวประกอบด้วย รูปแบบการตัดสินใจ ระบบสารสนเทศ และระบบการสั่งงาน ส่วนโครงสร้างจะประกอบด้วยความสัมพันธ์ในองค์การ การแบ่งอำนาจ และการจัดฝ่ายในองค์การ ความจำเป็นในการอธิบายกิจกรรมขององค์การและโครงสร้างองค์การก็เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาจากระยะวงจรชีวิตหนึ่งไปยังระยะวงจรถัดไป

Lester (2004) กล่าวว่า วงจรชีวิตขององค์การเป็นแนวคิดเกี่ยวกับลำดับการเติบโต กระบวนการดังกล่าวได้อธิบายถึงวงจรแต่ละระยะซึ่งสังเกตได้จากลักษณะเฉพาะทั้ง 4 ปัจจัยหลัก คือ บริบทองค์การ รูปแบบการตัดสินใจ โครงสร้างองค์การ และกลยุทธ์

Railsback (2007) ได้ให้ข้อสังเกตว่าวงจรชีวิตเป็นการนำระยะการเจริญเติบโตของมนุษย์เพื่อเป็นการอธิบายและบรรยายถึงระยะของการดำเนินงานภายในองค์การ และสาเหตุที่ทำให้องค์การเคลื่อนจากระยะหนึ่งไปยังระยะต่อไป อีกทั้งอาจจะทำให้รู้ถึงสาเหตุของปัญหาที่ทำให้องค์การล้มตัวลง ซึ่งในระยะแรกแนวคิดนี้นำไปใช้ในวงการธุรกิจเป็นส่วนใหญ่ และต่อมาก็ได้พัฒนาไปใช้ในสถาบันการศึกษา

นอกจากนี้แนวคิดวงจรชีวิตขององค์การยังมีนักวิชาการหลายท่านได้แบ่งระยะของวงจรชีวิตไว้หลากหลาย เช่น วงจรชีวิตขององค์การ 3 ระยะของ Smith, Mitchell และ Summer (1985) หรือวงจรชีวิตขององค์การ 4 ระยะ ของ Baird และ Meshoulam (1988); Kazanjian (1988); Quinn และ Cameron (1983); Daft (2004) ส่วนวงจรชีวิตขององค์การที่นิยมกันมากจะมีจำนวน 5 ระยะ ของ Galbraith (1982); Lester, Parnell และ Carraher (2003); Miller และ Friesen (1984); Mills (1997) ส่วนวงจรชีวิตขององค์การของ Adizes (1979) และ Flamholtz (1986) จะมีจำนวนขึ้นถึง 10 ระยะ อันเนื่องมาจากการแยกย่อยของระยะใหญ่ ๆ ให้ละเอียดลงไป

ผู้วิจัยส่วนใหญ่ได้นำแนวคิดวงจรชีวิตองค์กรมาใช้เพื่อศึกษาและวิเคราะห์การดำเนินงานของบริษัทหรือองค์กรที่หวังผลกำไร แต่ไม่นานมานี้พบว่าผู้วิจัยจำนวนหนึ่งได้นำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้กับองค์กรทางการศึกษา เนื่องจากเล็งเห็นว่า โรงเรียนก็เป็นองค์กรประเภทหนึ่งที่มีการดำเนินงานไม่แตกต่างไปจากบริษัท ดังคำกล่าวที่ว่า "The school as an organization" (Wallin and Berg, 1982 อ้างถึงใน Berg, 2007) เช่น งานวิจัยของ Porter และ Bean (2004) ที่ศึกษาประวัติศาสตร์ของวงจรชีวิตองค์กร 4 ระยะ ในวิทยาลัยการพยาบาลของ DePauw University, Indiana และงานวิจัยของ Railsback (2007) ที่ได้ศึกษาประวัติศาสตร์ของ George Fox University, Newsberg, Oregon ผ่านวงจรชีวิตองค์กร 5 ระยะของ Lester, Parnell และ Carraher (2003) มาใช้ศึกษาองค์กรทางการศึกษา ซึ่งในงานของ Lester et al. (2003) นี้มีรูปแบบการศึกษาโรงเรียนที่เติบโตอย่างรวดเร็วซึ่งคล้ายกับโรงเรียนวิทยาศาสตร์ที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา ผู้วิจัยจึงเลือกนำแนวคิดวงจรชีวิต 5 ระยะ ดังกล่าวมาใช้ในการศึกษาความก้าวหน้าของโรงเรียนวิทยาศาสตร์ในประเทศไทยครั้งนี้ด้วย

วงจรชีวิตองค์กรของ Lester, Parnell และ Carraher (2003) เป็นแนวคิดที่อยู่ในยุคหลัง โดยมีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ เริ่มจากในปี 2003 Lester และคณะ ได้พัฒนาแนวคิดวงจรชีวิตองค์กรขึ้น ด้วยการใช้มาตราวัดวงจรชีวิตองค์กร (OLC-5 scale) แบบลิเคอร์ท์สเกล จำนวน 53 ข้อ ที่พัฒนามาจากมาตราวัดวงจรชีวิตองค์กรของ Hinkin (1995), Nunnally (1978) และ Churchill (1979) ตามลำดับ จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารจำนวน 242 คน เพื่อนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า สามารถแบ่งระยะวงจรชีวิตออกเป็น 5 ระยะ ดังนี้

1. ระยะการถือกำเนิด (existence) หรือที่เรียกกันว่า ระยะผู้ประกอบการ (entrepreneurial stage) เป็นระยะการก่อตั้งองค์กรแสดงถึงจุดเริ่มต้นของการพัฒนา ความสำคัญในระยะนี้อยู่ตรงความสามารถขององค์กรในการที่จะดำเนินงานให้อยู่รอดและเติบโตต่อไปได้ สามารถหาจำนวนลูกค้าได้เพียงพอต่อการอยู่รอดขององค์กร อำนาจการตัดสินใจและความเป็นเจ้าของอยู่ในมือของคนเพียงคนเดียวหรือคนหมู่น้อย การวิเคราะห์สถานการณ์เป็นไปได้ยาก องค์กรในระยะนี้มีความตั้งใจจะแสดงตัว หรือสร้างตัวขึ้นมาให้เห็น

2. ระยะการอยู่รอด (survival) เมื่อองค์กรดำเนินมาถึงระยะการอยู่รอด องค์กรจะหาทางเติบโต ด้วยการพัฒนาโครงสร้างบางส่วนให้เป็นรูปเป็นร่างขึ้น และสร้างสมรรถภาพเฉพาะตัวที่โดดเด่นของตัวเอง เป้าหมายขององค์กรได้ถูกกำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการเป็นระบบในระยะนี้ โดยเป้าหมายเบื้องต้นเพื่อสร้างรายได้ให้เพียงพอต่อการดำเนินงานขององค์กร และจัดหางบประมาณสนับสนุนให้เกิดการเติบโตเพื่อยืนหยัดแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ ระยะการอยู่รอดนี้มีการเตรียมช่องทางที่น่าสนใจไว้อย่างหลากหลาย บางองค์กรขยายตัวใหญ่โต และก้าวหน้าดี

พอที่จะข้ามสู่ระยะที่สาม ในขณะที่เดียวกันบางองค์การเติบโตอย่างไร้ทิศทาง มีผลกำไรน้อยทำให้ต้องกลับมาพิจารณาวงจรการเงิน หรืออาจจะประสบปัญหาในการจัดหางบประมาณสนับสนุนให้อยู่รอดได้ โดยส่วนมากแล้วในระยะนี้จะสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์การได้

3. ระยะการเข้าสู่ความสำเร็จ (success) ส่วนใหญ่เรียกกันว่า ระยะโตเต็มวัย ในระยะนี้รูปแบบขององค์การจะสร้างให้เป็นรูปเป็นร่าง มีการบริหารจัดการด้วยระบบพิธีรีตองที่จะต้องยึดถือไว้เป็นมาตรฐาน ปัญหาทั่วไปในระยะนี้ คือ มีการดำเนินงานในระบบที่ล่าช้า หรือ ที่เรียกว่า "red tape" พฤติกรรมการทำงานที่เป็นแบบค่อยเป็นค่อยไปซึ่งส่งผลมาจากโครงสร้างองค์การที่มีหลายระดับชั้น โดยวัตถุประสงค์เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ ลักษณะการทำงาน นโยบาย และความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การมีความเป็นทางการขึ้นอย่างมาก องค์การที่ผ่านบททดสอบในระยะการอยู่รอดและกำลังจะเติบโตขึ้นจะมีเป้าหมายเพื่อการรักษาผลประโยชน์เดิมไว้แทนที่จะขยายขอบเขตงานออกไป ฝ่ายบริหารที่มีความสามารถสูงขึ้นไปจะเน้นการวางแผนและวางยุทธศาสตร์ หลีกเลี่ยงการทำงานรายวันมุ่งสู่การบริหารส่วนกลาง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมยังสามารถทำได้

4. ระยะการกลับสู่สภาพเดิม (renewal) ระยะนี้เกิดจากการตัดสินใจขององค์การที่จะแสดงบทบาทเข้าสู่ช่วงเวลาเดิมที่มีลักษณะการทำงานแบบร่วมมือและอาศัยทีมเวิร์คที่จะทำให้เกิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากการมีโครงสร้างพื้นฐานจะช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ง่าย ในด้านการตัดสินใจจะมีการกระจายความคิดมากขึ้น อย่างไรก็ตามองค์การยังคงมีขนาดใหญ่และใช้ระบบพิธีรีตอง แต่สมาชิกในองค์การก็ยินดีที่จะทำงานภายในระเบียบแบบแผนนั้น หลักสำคัญคือความต้องการของลูกค้าจะอยู่เหนือสมาชิกในองค์การเสมอ

5. ระยะการเสื่อมถอย (decline) การยุติวงจรชีวิตขององค์การสามารถเกิดขึ้นในระยะใดก็ได้ ไม่จำเป็นต้องหยุดที่ระยะการเสื่อมถอย แต่ในระยะนี้มักจะมีแนวโน้มไปสู่การปิดตัวลงขององค์การได้ง่าย องค์การจะถูกวางรูปแบบการดำเนินงานโดยระบบการเมืองและผู้มีอำนาจ สมาชิกในองค์การจะมุ่งไปที่ผลประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าผลประโยชน์ขององค์การ บางองค์การพบว่าปัญหาเกิดจากการที่ไม่สามารถค้นพบความต้องการของลูกค้าได้ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งจึงส่งผลให้เข้าสู่ระยะเสื่อมถอย องค์การต้องประสบกับปัญหาการขาดผลกำไรและสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาด การควบคุมและการตัดสินใจขององค์การมีแนวโน้มที่จะอยู่ในความช่วยเหลือของคนเพียงกลุ่มเดียว ย้อนกลับไปสู่ยุคเดิมที่อาศัยอำนาจและอิทธิพลซึ่งสิ่งเหล่านี้จะคอยกร่อนความเติบโตขององค์การลง

Hanks (1990, p.27; cited in Lester et al., 2003) กล่าวว่า "ระยะวงจรชีวิตขององค์การเปรียบเหมือนตัวแปรของโครงร่างองค์การที่เกี่ยวข้องกับกับบริบทขององค์การ กลยุทธ์ และโครงสร้าง" Miller and Friesen's (1984) พยายามจำแนกตัวแปรที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างวงจรชีวิตแต่ละระยะเพื่อนำมาใช้พัฒนามาตรวัดวงจรชีวิตขององค์การเพื่อจำแนกรูปแบบเฉพาะของวงจรชีวิต

องค์การ ซึ่งสามารถวิเคราะห์หรือออกมาได้ 4 องค์ประกอบ คือ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์การ รูปแบบการตัดสินใจ และบริบทองค์การ โดย Miller and Friesen's (1984) ให้นิยามปัจจัยแต่ละตัวเอาไว้ และ ได้นำมาใช้ในงานวิจัยของ Lester et al. (2003) โดยกล่าวไว้ว่า บริบทองค์การ หมายถึง ทุกอย่างที่ประกอบกันเป็นบริษัท รวมไปถึงขนาด จำนวนผู้เป็นเจ้าของหรือผู้มีส่วนแบ่ง จำนวนลูกค้า ส่วนแบ่งในตลาด เป็นต้น ส่วนรูปแบบการตัดสินใจ หมายถึง ระดับการมีส่วนร่วมในองค์การซึ่งจะแตกต่างกันออกไปตามแต่ละองค์การ และในองค์การที่พัฒนามักจะมีแนวโน้มในการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสูง ความแตกต่างของโครงสร้างองค์การก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สร้างความแตกต่าง เพราะองค์การจะมีตั้งแต่โครงสร้างพื้นฐานไปจนถึงโครงสร้างที่มีความซับซ้อนมาก มีการแบ่งแผนกหรือแยกย่อยลงไปเป็นส่วน ๆ มีทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ส่วนสำคัญที่จะใช้พิจารณาโครงสร้างคือ กระบวนการสารสนเทศ การกระจายอำนาจของผู้บริหาร และความแตกต่างในแต่ละฝ่ายงาน ปัจจัยสุดท้าย คือ กลยุทธ์ หมายถึง แนวคิดที่ถูกพิจารณาแล้วเพื่อนำมาบริหารองค์การ การวิเคราะห์ลักษณะเฉพาะขององค์การจากปัจจัยดังกล่าว ดังนี้

ตารางที่ 2.1 สรุปลักษณะเฉพาะแต่ละระยะวงจรชีวิตองค์การของ Lester et al. (2003)

| ระยะวงจรชีวิต<br>องค์การ                                 | กลยุทธ์   | โครงสร้างองค์การ   | รูปแบบการ<br>ตัดสินใจ  | บริบทองค์การ  |
|--|---|--|--|---|
| ระยะการถือ<br>กำเนิด<br>(existence)<br>อายุ <10 ปี       | กลยุทธ์ผู้แสวงหา<br>เริ่มมีการเคลื่อนไหว<br>เพื่อขยายองค์การ                            | โครงสร้างไม่เป็น<br>ระบบ การดำเนินงาน<br>เรียบง่าย<br>เจ้าของมีอำนาจสูง    | อำนาจการตัดสินใจ<br>อยู่ในคน ๆ เดียว<br>ตัดสินใจด้วยการ<br>ลงมือลองดู                | องค์การขนาดเล็ก<br>ขาดประสบการณ์<br>บุคลากรมีความคิด<br>เดียวกันทั้งองค์การ                   |
| ระยะการอยู่รอด<br>(survival)<br>เติบโต >15%              | กลยุทธ์ผู้วิเคราะห์<br>มีการสร้างความ<br>แตกต่างให้กับ<br>องค์การ                       | มีโครงสร้างหน้าที่<br>เริ่มมีการทำงาน<br>แบบเป็นทางการ                     | มีคณะผู้แทนในการ<br>ตัดสินใจ เริ่มมีระบบ<br>การตัดสินใจ อาศัย<br>สารสนเทศ            | องค์การขนาดกลาง<br>มีการแข่งขันเพิ่มขึ้น<br>สามารถวิเคราะห์<br>สภาพแวดล้อมได้                 |
| ระยะการเข้าสู่<br>ความสำเร็จ<br>(success)<br>เติบโต <15% | กลยุทธ์ผู้ป้องกัน<br>องค์การมีระบบ<br>ควบคุมเป็นสัดส่วน<br>เพื่อรักษาสภาพ<br>องค์การไว้ | การดำเนินงานเป็น<br>ทางการ มีระบบ<br>พิธีรีตอง โครงสร้าง-<br>หน้าที่ชัดเจน | องค์การสร้างความ<br>น่าเชื่อถือจากภายใน<br>ใช้กระบวนการ<br>สารสนเทศในการ<br>ตัดสินใจ | คนในองค์การมี<br>ความคิดหลากหลาย<br>องค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น<br>สามารถวิเคราะห์<br>สภาพแวดล้อมได้ |
| ระยะการกลับสู่<br>สภาพเดิม<br>(renewal)<br>เติบโต >15%   | กลยุทธ์ผู้วิเคราะห์<br>มีการรวมตัวของ<br>บริษัท<br>สร้างความแตกต่าง<br>ผลิตภัณฑ์ราคาถูก | มีโครงสร้างองค์การ<br>มีการจัดแผนกและ<br>พบโครงสร้างแบบ<br>พื้นฐานบ้าง     | ผู้บริหารควบคุม<br>อย่างชำนาญ มีแบบ<br>แผนการวิเคราะห์<br>เพื่อการตัดสินใจ           | คนในองค์การมี<br>ความคิดหลากหลาย<br>สามารถวิเคราะห์<br>สภาพแวดล้อมได้<br>องค์กรมีขนาดใหญ่     |

ตารางที่ 2.1 (ต่อ) สรุปลักษณะเฉพาะแต่ละระยะวงจรชีวิตองค์กรของ Lester et al. (2003)

| ระยะวงจรชีวิต<br>องค์กร                             | กลยุทธ์          | โครงสร้างองค์กร                 | รูปแบบการ<br>ตัดสินใจ | บริบทองค์กร     |
|---|------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------|
| ระยะ<br>การเสื่อมถอย<br>(decline)<br>ไม่มีการเติบโต | กลยุทธ์ผู้ตอบโต้ | โครงสร้างเป็น                   | ผู้บริหารมีอำนาจ      | คนในองค์กรมี    |
|   | ขยายประเภท       | ทางการสูง                       | มีความชำนาญน้อย       | ความคิดเดียวกัน |
|   | ผลิตภัณฑ์        | การดำเนินงานมี                  | มีกระบวนการ           | สามารถวิเคราะห์ |
|   | และการบริการ     | พิธีรีตอง                       | สารสนเทศ              | สภาพแวดล้อมได้  |
|   | ผลิตภัณฑ์ราคาถูก | มีการแบ่งหน้าที่<br>อย่างชัดเจน |                       | มีการแข่งขันสูง |

ในปี 2004 Lester ได้ใช้แนวคิดดังกล่าว ศึกษาการบริหารงานของ Fred Smith ผู้บริหารของบริษัท FedEx ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยศึกษาวิธีการบริหาร กลยุทธ์ ที่ทำให้องค์กรคงอยู่ได้ภายในสภาวะการแข่งขัน และสภาพเศรษฐกิจที่แปรปรวนในระยะเวลากว่า 30 ปี เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานขององค์กรตามวงจรชีวิตองค์กรแต่ละระยะยกเว้นระยะการเสื่อมถอยขององค์กรอื่น ๆ ต่อไป จากนั้นปี 2005 Lester และ Parnell ได้ใช้แนวคิดนี้มาศึกษาองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็ก เนื่องจากมีผู้คิดค้นรูปแบบแนวคิดวงจรชีวิตองค์กรไว้เป็นจำนวนมาก บางรูปแบบเหมาะที่จะนำไปใช้กับองค์กรขนาดเล็กถึงกลาง ขณะเดียวกันบางรูปแบบก็เหมาะสมสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ ทำให้พวกเขาสนใจจะจำลองวงจรชีวิตองค์กรที่สามารถใช้ได้กับองค์กรทุกขนาด ซึ่งเมื่อศึกษาพบว่าบริษัทขนาดเล็กไม่สามารถผ่านพ้นระยะที่สองของวงจรชีวิตองค์กรไปได้ และในระยะการเสื่อมถอยขององค์กรพบว่าจะสามารถย้อนกลับไปยังระยะที่ 3 และ ระยะที่ 4 ได้ตลอดเวลา

ด้วยความที่แนวคิดวงจรชีวิตองค์กร 5 ระยะ เป็นแนวคิดใหม่และมีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งยังเคยมีการนำไปใช้ศึกษาโรงเรียนที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว ผู้วิจัยจึงได้เลือกนำแนวคิดวงจรชีวิตองค์กร 5 ระยะ ของ Lester et al. (2003) อันประกอบด้วย ระยะการถือกำเนิด (existence) ระยะการอยู่รอด (survival) ระยะการเข้าสู่ความสำเร็จ (success) ระยะการกลับสู่สภาพเดิม (renewal) และระยะการเสื่อมถอย (decline) มาใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการศึกษาความก้าวหน้าของโรงเรียนวิทยาศาสตร์ โดยศึกษาจากการเปลี่ยนแปลงในแต่ละระยะของปัจจัยองค์กร 4 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร รูปแบบการตัดสินใจ และบริบทองค์กร ซึ่งแต่ละด้านจะมีลักษณะเฉพาะตามแนวคิดวงจรชีวิตองค์กรทั้ง 5 ระยะ

## ตอนที่ 2 ปัจจัยองค์การ

การศึกษาความก้าวหน้าของโรงเรียนวิทยาศาสตร์ในครั้งนี้เป็นการศึกษาขององค์การรูปแบบโรงเรียน ซึ่งจะศึกษาวงจรชีวิตขององค์การจากปัจจัยทั้ง 4 ขององค์การ คือ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์การ รูปแบบการตัดสินใจ และบริบทองค์การในแต่ละยุค โดยผู้วิจัยจึงได้ทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องและความหมายของปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัย และศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของโรงเรียนเพื่อนำมานิยามและให้คำจำกัดความเพื่อให้เหมาะสมกับการศึกษาวงจรชีวิตโรงเรียน ดังนี้

### 2.1 กลยุทธ์

กระบวนการสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารคือการวางแผน เพราะจะเป็นทิศทางการดำเนินงานขององค์การและเป้าหมายหมายถึงองค์การต้องการตลอดจนวิธีการที่องค์การเลือกใช้ในการไปให้ถึงยังเป้าหมายนั้น วันชัย มีชาติ (2550: 113) กล่าวว่า การวางแผนเปรียบเสมือนแผนที่ในการเดินทางขององค์การ องค์การที่มีแผนที่ที่ดีย่อมจะมีทางเลือกและทางหนีทีไล่ในการเดินทางได้ดี อีกทั้งทำให้ผู้ขับขี่และทุกคนมีความชัดเจนขององค์การจะเดินทางไปทางใด การไม่มีแผนที่ในการเดินทางทำให้การเดินทางไร้ทิศทางที่แน่นอน ไม่รู้จุดหมายปลายทาง และยังอาจเสียเวลาในการเดินผิดทาง หลงทาง หรืออ้อมมากเกินไป ทำให้มาถึงจุดหมายช้ากว่าที่จะเป็น กลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนองค์การอย่างหนึ่ง ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ต่าง ๆ กัน ดังตารางที่ 2.2

| ความหมาย  | Andrew (1980) | Kenneth (1980) | Johnson (1999) | Robbins (1989) | Rue&Byart(2000) | Fidler (2002) | Dalt (2004) | อัมพร (2541) | ศุภกวีบริหาร (2543) | วณารก (2544) | พนมคิด (2545) | จุฑาท (2550) | วันชัย (2550) |
|---|---------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|---------------|-------------|--------------|---------------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
| 1.การกำหนดวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย เป้าหมายขององค์การ       | ✓             | ✓              |                | ✓              |                 |               |             |              |                     |              |               |              | ✓             |
| 2.การกำหนดกิจกรรมขององค์การเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ |               |                |                | ✓              |                 | ✓             |             | ✓            | ✓                   | ✓            |               | ✓            | ✓             |
| 3.รูปแบบหรือแผนที่ขององค์การ                                |               |                |                |                | ✓               |               | ✓           | ✓            | ✓                   | ✓            |               |              |               |
| 4.แนวทางการปฏิบัติเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จในระยะยาว   |               |                | ✓              | ✓              | ✓               | ✓             |             | ✓            | ✓                   | ✓            | ✓             | ✓            |               |
| 5.วิธีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด     |               |                | ✓              | ✓              |                 |               |             |              | ✓                   |              | ✓             |              |               |

จากความหมายต่าง ๆ ที่กล่าวมา สามารถให้คำนิยามได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนขององค์การที่ใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย และกิจกรรมขององค์การเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การในระยะยาวเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยจะศึกษา กลยุทธ์ จากแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียนที่ใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย และกิจกรรม เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จในโรงเรียน

งานวิจัยของ Miles และ Snow (1978; อ้างใน พิทยา บวรวัฒนา, 2541: 204 และ อัมพร อารังลักษณ์, 2541: 113 – 116 และ ศิริรัตน์และคณะ, 2545) แบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. กลยุทธ์ผู้ป้องกัน (defenders) องค์การแสวงหาเสถียรภาพด้วยการผลิตสินค้าเพียงไม่กี่ชนิด และมุ่งเจาะตลาดที่แคบและเฉพาะเจาะจง อาณาเขต (domain) มีลักษณะที่แคบ และกลยุทธ์ผู้ป้องกันจะปกป้องอาณาเขตของตนอย่างสุดชีวิต อาณาเขตของผู้ป้องกันจะเป็นอาณาเขตที่ศัตรูคู่แข่งจะเข้ามาแทรกได้ยาก เพราะผู้ป้องกันจะผลิตสินค้าที่เฉพาะเจาะจงและได้พัฒนาการผลิตสินค้าดังกล่าวถึงขั้นที่มีประสิทธิภาพค่อนข้างสูง โครงสร้างองค์การจะมีลักษณะรวมอำนาจและมีความเป็นทางการสูง มีการควบคุมอย่างใกล้ชิด และมีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน (Horizontal Differentiation) และให้มีการรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ส่วนกลางให้มาก ดังนั้น องค์การที่ใช้กลยุทธ์นี้จะไม่ค่อยมีพัฒนาการเจริญเติบโตขององค์การ

2. กลยุทธ์ผู้แสวงหา (prospector) กลยุทธ์นี้มีลักษณะที่ตรงกันข้ามกับผู้ป้องกัน ผู้แสวงหาจะแสวงหาสินค้าตัวใหม่และโอกาสทางการตลาดใหม่ตลอดเวลา เป็นพวกที่พัฒนาความสามารถในการสำรวจสถานการณ์และแนวโน้มของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ มีการลงทุนจ้างบุคลากรที่มีความสามารถในการตรวจสอบสภาพแวดล้อม โครงสร้างองค์การมีลักษณะที่ยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงได้เสมอ มีการกระจายอำนาจทั้งแนวนอนและแนวตั้ง ซึ่งทำให้องค์การเกิดความคล่องตัวสามารถรับกับการเปลี่ยนแปลงได้เสมอ มีความเป็นทางการต่ำ และมีการกระจายอำนาจการควบคุมให้กับหน่วยงานย่อย

3. กลยุทธ์ผู้วิเคราะห์ (analyzers) กลยุทธ์นี้พยายามใช้ส่วนที่ดีของกลยุทธ์ผู้ป้องกันและผู้แสวงหา พยายามลดความเสี่ยงและเพิ่มโอกาสในการหากำไร กลยุทธ์คือ พยายามผลิตสินค้าตัวใหม่หรือแสวงหา "ตลาดใหม่" หลังจากที่ผู้แสวงหาได้ทดสอบยืนยันแล้วว่า สินค้าตัวใหม่หรือตลาดใหม่นั้นมีอนาคตที่ดี พวกนักวิเคราะห์ใช้วิธีการลอกเลียนแบบความคิดที่เสถียรภาพ โครงสร้างองค์การที่ใช้จึงมีลักษณะเป็นสองแบบ คือ แบบแรกมีความเป็นทางการสูงและการรวมอำนาจสูง และแบบหลังมีการกระจายอำนาจ เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวกับการบุกเบิกการผลิตสินค้าใหม่ ๆ ดังนั้น กลยุทธ์นี้จะเป็นแบบผสมผสาน เพื่อควบคุมพฤติกรรมของคนมาก การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎเกณฑ์ และไม่มีการเปลี่ยนแปลง ขณะที่อีกมิติหนึ่งมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้สูง ทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน

4. กลยุทธ์ผู้ตอบโต้ (reactors) กลยุทธ์นี้ประสบความล้มเหลวในการใช้กลยุทธ์ผู้ป้องกัน ผู้แสวงหา และผู้วิเคราะห์ เป็นการมองว่าองค์การเหมือนนักตอบโต้ที่ไม่มีรูปแบบแน่นอน ไม่สามารถสร้างความมั่นใจให้กับตนเองเพื่อให้เข้ากับกลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งได้ ผู้ตอบโต้จะขาดความสามารถในการโต้ตอบสภาพแวดล้อม ไม่สามารถกำหนดกลยุทธ์ขององค์การไว้ได้อย่างชัดเจน



เป้าหมาย สภาพแวดล้อม และลักษณะทางโครงสร้างของกลยุทธ์ทั้ง 3 แบบ อันประกอบด้วย กลยุทธ์ผู้ป้องกัน ผู้วิเคราะห์ และผู้แสวงหา สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 2.3 ส่วนกลยุทธ์ผู้ตอบโต้จะไม่มีรูปแบบของเป้าหมาย สภาพแวดล้อม และโครงสร้างที่แน่นอน

ตารางที่ 2.3 ประเภทของกลยุทธ์

| กลยุทธ์   | เป้าหมาย                  | สภาพแวดล้อม | ลักษณะทางโครงสร้าง   |
|-----------|---------------------------|-------------|--|
| ป้องกัน   | เสถียรภาพและมีประสิทธิภาพ | เสถียรภาพ   | ควบคุมสูง แบ่งแยกหน้าที่อย่างมาก ความเป็นทางการสูง การรวมอำนาจสูงมาก               |
| วิเคราะห์ | เสถียรภาพและยืดหยุ่น      | เปลี่ยนแปลง | รวมอำนาจปานกลาง ควบคุมการทำงานอย่างเคร่งครัด ปลดปล่อยให้มีอิสระในการบุกเบิกงานใหม่ |
| แสวงหา    | ยืดหยุ่น                  | พลวัต       | โครงสร้างหลวม มีการแบ่งแยกหน้าที่น้อย ความเป็นทางการต่ำ การกระจายอำนาจมาก          |

ที่มา: พิทยา บวรวัฒนา, 2541: น.205

เมื่อนำวงจรชีวิตองค์การทั้ง 5 ระยะ มาเปรียบเทียบกับประเภทของกลยุทธ์ พบว่า ระยะการถือกำเนิดจะตรงกับกลยุทธ์ผู้แสวงหา (prospector) ที่มีลักษณะขององค์การที่ต้องปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมใหม่ มีความยืดหยุ่น ระยะการอยู่รอด จะตรงกับกลยุทธ์ผู้วิเคราะห์ (analyzer) ที่จะดำรงถึงสถานการณ์ปัจจุบัน ปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม สร้างความแตกต่างให้กับองค์การ ระยะการเข้าสู่ความสำเร็จ (success) ตรงกับกลยุทธ์ผู้ป้องกัน (defender) ที่จะมีลักษณะรักษาเสถียรภาพองค์การเดิมไว้ ไม่เน้นการเติบโตองค์การสนใจประสิทธิภาพภายในไม่สนใจสภาพแวดล้อม ระยะการกลับสู่สภาพเดิม จะย้อนกลับไปใช้กลยุทธ์ผู้วิเคราะห์อีกครั้งหนึ่ง ในขณะที่ระยะการเสื่อมถอยจะเป็นกลยุทธ์ผู้ล้มเหลวที่ไม่สามารถกำหนดกลยุทธ์ขององค์การไว้ได้อย่างชัดเจน ดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 ลักษณะกลยุทธ์ตามวงจรชีวิตองค์การ

| วงจรชีวิตองค์การ         | กลยุทธ์  |
|--------------------------|--|
| ระยะการถือกำเนิด         | กลยุทธ์ผู้แสวงหา(prospector) มีลักษณะขององค์การที่ต้องปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมใหม่ มีความยืดหยุ่น                         |
| ระยะการอยู่รอด           | กลยุทธ์ผู้วิเคราะห์ (analyzer) ดำรงถึงสถานการณ์ปัจจุบัน ปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมสร้างความแตกต่างให้กับองค์การ                     |
| ระยะการเข้าสู่ความสำเร็จ | กลยุทธ์ผู้ป้องกัน (defender) รักษาเสถียรภาพองค์การเดิมไว้ มุ่งเจาะตลาดที่แคบและเฉพาะเจาะจง มีประสิทธิภาพสูง องค์การมีการเติบโตอย่างช้า ๆ |
| ระยะการกลับสู่สภาพเดิม   | กลยุทธ์ผู้วิเคราะห์ (analyzer) ดำรงถึงสถานการณ์ปัจจุบัน ปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมสร้างความแตกต่างให้กับองค์การ                     |
| ระยะการเสื่อมถอย         | กลยุทธ์ผู้ตอบโต้ (reactor) ไม่สามารถกำหนดกลยุทธ์ขององค์การไว้ได้อย่างชัดเจน  |

## 2.2 โครงสร้างองค์การ

การทำงานในองค์การใดก็ตาม บุคลากรในองค์การทุกคนต้องมีสังกัด หรืออยู่ภายใต้แผนงาน แต่ละแผนงานต้องมีผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานในตำแหน่งเดียวกันหรือต่ำกว่า ตามข้อกำหนดขององค์การนั้น โครงสร้างการทำงานจะเป็นกรอบในการกำหนดการดำเนินงาน หรือปัจจัยที่จะสนับสนุนการทำงานของบุคลากรทั้งหลายในองค์การ อีกทั้งโครงสร้างที่เหมาะสมจะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน รวมทั้งสนับสนุนกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์การให้บรรลุผลตามที่ตั้งไว้ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของโครงสร้างองค์การไว้ดังตารางที่ 2.5

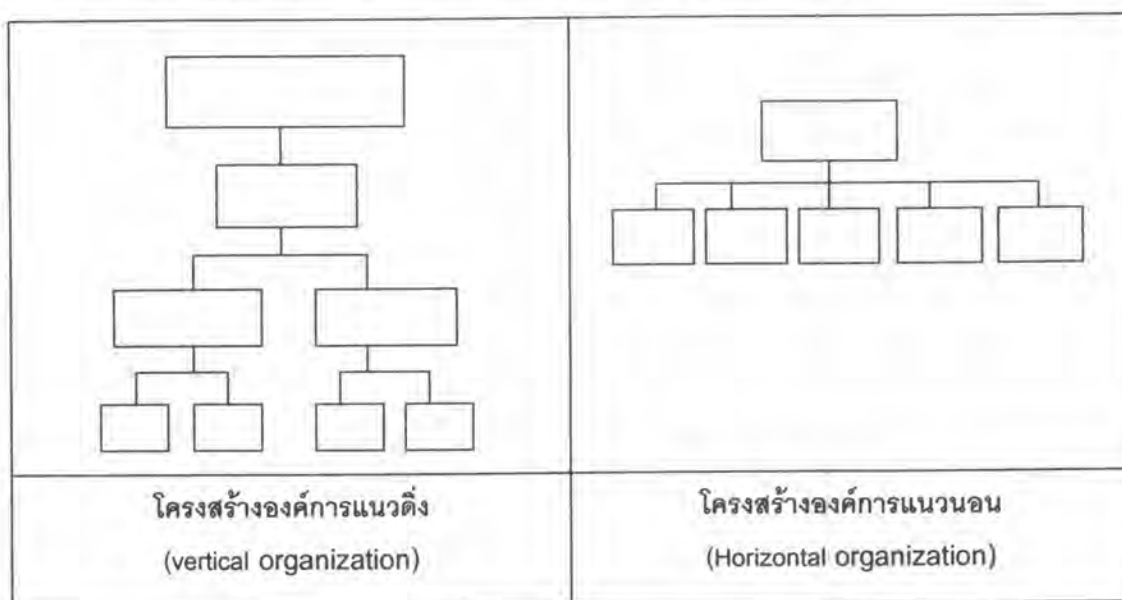
ตารางที่ 2.5 ความหมายของโครงสร้างองค์การ

| ความหมาย                                  | คัพพีบริหาร (2543) | มัลลิกา (2544) | Daft (2001) | Grossel (2001) | สิทธิ์ชัย (2546) | Daft (2001) | ศิริรัตน์และคณะ (2545) | สุพานัน (2549) | วันชัย 2550) | อัมพร (2551) |
|---|--------------------|----------------|-------------|----------------|------------------|-------------|------------------------|----------------|--------------|--------------|
| 1.การจัดลำดับของตำแหน่งภายในองค์การ       | ✓                  |                |             |                |                  |             |                        | ✓              |              |              |
| 2.การจัดอำนาจหน้าที่ภายในองค์การ          |                    | ✓              |             |                | ✓                |             |                        |                |              | ✓            |
| 3.การแบ่งความรับผิดชอบภายในองค์การ        |                    | ✓              |             |                | ✓                |             |                        |                | ✓            | ✓            |
| 4.ความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการภายในองค์การ |                    | ✓              | ✓           | ✓              | ✓                | ✓           | ✓                      |                |              |              |
| 5.จำนวนระดับชั้นการบังคับบัญชา            |                    | ✓              |             |                | ✓                |             | ✓                      |                | ✓            |              |
| 6. แผนภาพแสดงตำแหน่งงาน                   |                    |                |             |                |                  |             |                        | ✓              |              |              |

จากความหมายต่าง ๆ ที่กล่าวมาสรุปได้ว่า โครงสร้างองค์การ หมายถึง การจัดตำแหน่งภายในองค์การเพื่อแบ่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยแสดงความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างสายการบังคับบัญชา ซึ่งจะมีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติตามกฎระเบียบของบุคคลที่อยู่ในองค์การ ซึ่งผู้วิจัยศึกษาได้จากแผนผังตำแหน่งงาน การแบ่งฝ่ายภายในโรงเรียน การประสานงานภายในโรงเรียน และกฎระเบียบข้อบังคับของโรงเรียน

มีนักวิชาการได้แบ่งรูปแบบของการจัดโครงสร้างองค์การไว้หลายแบบ ศิริรัตน์และคณะ (2545) ได้แบ่งการจัดองค์การออกเป็น 2 แบบ คือ การจัดองค์การแบบเป็นทางการ (Formal organization) เป็นการจัดองค์การตามเจตนาหรือบทบาทในการปฏิบัติภายในองค์การ ผู้บริหารจะต้องวางโครงสร้างที่แน่นอน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบถึงอำนาจหน้าที่ของตนเอง เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบ โดยไม่มีการทำงานซ้ำซ้อน แต่ก็ยืดหยุ่นได้บ้างตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ส่วนการจัดองค์การแบบไม่เป็นทางการ (Informal Organization) เป็นการติดต่อและการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการตลอดจนวิธีการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็นกิจวัตรซึ่งพนักงานได้พัฒนาขึ้นมาอย่างไม่เป็นทางการ ปรากฏจากจุดประสงค์ร่วมกันถึงแม้ว่าจะมีการช่วยเหลือกันภายในองค์การและก่อให้เกิดความสัมพันธ์ขึ้น แม้ว่าจะทำงานคนละแผนกกัน

การจัดโครงสร้างตามแผนภูมิองค์การ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ แผนภูมิองค์การแนวตั้ง (vertical organization) ซึ่งเป็นรูปแบบที่ใช้กันส่วนมาก รูปร่างจะเป็นพีระมิด ผู้บริหารระดับสูงอยู่บนสุดและเลื่อนลงมาตามลำดับ สายการบังคับบัญชาจะดำเนินจากบนลงล่าง แผนภูมิองค์การแนวระดับ (Horizontal organization) เป็นการกำหนดหน่วยงานในแต่ละระดับ การเชื่อมโยงงานจะต้องทำในลักษณะเป็นลำดับขั้นตามสายการบังคับบัญชา และต้องประสานความร่วมมือในแนวนอน (พยอม วงศ์สารศรี, 2542; ศิริรัตน์และคณะ, 2545) ดังแผนภาพที่ 2.1



**แผนภาพที่ 2.1** โครงสร้างองค์การตามแผนภูมิองค์การ

การออกแบบโครงสร้างองค์การโดยทั่วไป (มัลลิกา ดันสอน, 2544 และ สุพานี สฤทธิวานิช, 2549) แบ่งได้ 4 แบบ คือ โครงสร้างแบบง่าย (simple structure) โครงสร้างตามหน้าที่งาน (functional structure) โครงสร้างแบบเป็นหน่วยงาน (divisional structure) และโครงสร้างแบบเมทริกซ์ (matrix structure) โดยมีรายละเอียดแต่ละโครงสร้าง ดังนี้

1. โครงสร้างแบบง่าย (simple structure) เป็นโครงสร้างสำหรับองค์การขนาดเล็ก องค์การที่เพิ่งเริ่มก่อตั้ง ซึ่งมักจะมีเจ้าของกิจการทำหน้าที่เป็นผู้บริหารเอง และมีพนักงานปฏิบัติการอยู่ภายใต้การควบคุมบังคับบัญชา โดยไม่ค่อยมีการแบ่งงานหรือกำหนดความชัดเจนในงานเท่าใดนัก เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน เพราะปริมาณงานยังน้อยและผู้ปฏิบัติงานยังมีไม่มาก

2. โครงสร้างตามหน้าที่งาน (functional structure) เมื่อองค์การเริ่มมีปริมาณงานมากขึ้น ก็มักจะเริ่มแบ่งออกเป็นฝ่ายงานต่าง ๆ ให้ชัดเจนขึ้นตามหลักของหน้าที่งานที่แตกต่างกันหรือแบ่งตามกิจกรรมสร้างมูลค่าของกิจการ เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย ฝ่ายการเงิน ฝ่ายขนส่ง เป็นต้น

3. โครงสร้างแบบเป็นหน่วยงาน (divisional structure) เมื่อการเติบโตขึ้นโดยมีสินค้ามากมายหลายชนิด หรือมีลูกค้าหลายกลุ่มที่ต้องการการดูแลรับผิดชอบให้ชัดเจนก็มักมีการจัด

โครงสร้างเป็นหน่วยงานไปตามเกณฑ์ของสินค้าหรือลูกค้า หรือพื้นที่ โดยภายใต้หน่วยงานมักจะมีหน่วยงานย่อยที่ค่อนข้างสมบูรณ์ในตนเองเพื่อให้ผู้บริหารหน่วยสามารถบริหารจัดการสินค้าหรือลูกค้าหรือพื้นที่ดำเนินงานนั้นได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (matrix structure) โครงสร้างแบบนี้จะเป็นโครงสร้างที่มีแนวตั้งเป็นโครงสร้างตามหน้าที่งาน และแนวนอนเป็นโครงการหรือแผนงานพิเศษต่าง ๆ โดยมีผู้จัดการโครงการดูแลสมาชิกที่มาจากสายงานต่าง ๆ ตามหน้าที่งาน สมาชิกในโครงสร้างนี้จะมีผู้บังคับบัญชา 2 คน คือ ผู้บังคับบัญชาตามสายงานและผู้จัดการโครงการ และสมาชิกเหล่านี้จะโยกย้ายได้ตามความเหมาะสม

ตารางที่ 2.6 ลักษณะโครงสร้างองค์การตามวงจรชีวิตขององค์การ

| วงจรชีวิตองค์การ         | โครงสร้างองค์การ  |
|--------------------------|---|
| ระยะการถือกำเนิด         | โครงสร้างแบบไม่เป็นทางการ และเป็นโครงสร้างแบบง่าย<br>เจ้าของเป็นคนจัดการเอง         |
| ระยะการอยู่รอด           | โครงสร้างตามหน้าที่งาน เริ่มมีความเป็นทางการขึ้นมาบ้าง                              |
| ระยะการเข้าสู่ความสำเร็จ | ลักษณะโครงสร้างจะเป็นทางการสูง มีพิธีรีตอง มีการแบ่งโครงสร้างหน้าที่งาน             |
| ระยะการกลับสู่สภาพเดิม   | โครงสร้างแบบเป็นหน่วยงาน  |
| ระยะการเสื่อมถอย         | ลักษณะโครงสร้างจะมีความเป็นทางการสูง มีพิธีรีตอง<br>และแบ่งแยกหน้าที่งานอย่างชัดเจน |

จากตารางที่ 2.6 เมื่อนำรูปแบบของโครงสร้างองค์การมาเปรียบเทียบกับตามวงจรชีวิตองค์การ 5 ระยะ คือ ระยะการถือกำเนิด ระยะการอยู่รอด ระยะการเข้าสู่ความสำเร็จ ระยะการกลับสู่สภาพเดิม และระยะการเสื่อมถอย พบว่า ระยะการถือกำเนิดจะมีโครงสร้างแบบไม่เป็นทางการ และเป็นโครงสร้างแบบง่าย เจ้าของเป็นคนจัดการเอง ระยะการอยู่รอดจะมีโครงสร้างตามหน้าที่งาน เริ่มมีความเป็นทางการขึ้นมาบ้าง ระยะการเข้าสู่ความสำเร็จ ลักษณะโครงสร้างจะเป็นทางการสูง มีพิธีรีตอง มีการแบ่งโครงสร้างหน้าที่งาน ระยะการกลับสู่สภาพเดิม จะมีโครงสร้างแบบเป็นหน่วยงาน และระยะการเสื่อมถอย ลักษณะโครงสร้างจะมีความเป็นทางการสูง มีพิธีรีตอง และแบ่งแยกหน้าที่งานอย่างชัดเจน

### 2.3 รูปแบบการตัดสินใจ

การตัดสินใจที่ถูกต้องและถูกเวลาเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์การ ในความเป็นจริงการที่องค์การจะเลือกรูปแบบการตัดสินใจอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับมุมมองพื้นฐานของโครงสร้างภายใน องค์การที่มีความสามารถในการเลือกตัดสินใจได้ดีจึงเป็นส่วนสำคัญในการที่จะ

ทำให้สามารถเผชิญกับการแข่งขันในตลาดโลก และกลายเป็นตลาดรายใหญ่ที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดจำนวนมาก มีผู้ให้รูปแบบการตัดสินใจไว้หลากหลาย ดังนี้

ตารางที่ 2.7 ความหมายของรูปแบบการตัดสินใจ

| ความหมาย   | Core (1964) | Terry (1968) | Larson & Ormer (1988) | ประทุม (2543) | ศัพท์บริหาร (2543) | สุพันธ์ (2546) | สุพานิ (2549) | โสมภณ (2549) | Beddeman & Assel (2009) | Decision group (2008) |
|--|-------------|--------------|-----------------------|---------------|--------------------|----------------|---------------|--------------|-------------------------|-----------------------|
| 1.กระบวนการในการคัดเลือกหรือกำหนดปัญหาขององค์กร                                |             |              | ✓                     |               | ✓                  |                | ✓             |              | ✓                       | ✓                     |
| 2.การพิจารณาโอกาสในการตัดสินใจขององค์กร  |             |              |                       |               | ✓                  |                |               |              | ✓                       |                       |
| 3.การประเมินทางเลือกและการตัดสินใจเลือกทางเลือกเหล่านั้น                       |             |              |                       | ✓             | ✓                  |                | ✓             |              |                         |                       |
| 4.กระบวนการสรรหาและเลือกทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่                               | ✓           |              |                       |               |                    |                |               | ✓            | ✓                       |                       |
| 5.การอาศัยเกณฑ์บางอย่างเป็นพื้นฐานประกอบการตัดสินใจ                            |             | ✓            |                       |               |                    |                |               |              |                         |                       |
| 6.ภารกิจของนักบริหารที่จะต้องพิจารณาดำเนินการเพื่อคัดเลือกแนวทางในการดำเนินงาน |             |              |                       |               |                    | ✓              |               |              |                         |                       |

จากความหมายต่าง ๆ ที่กล่าวมาสรุปได้ว่า รูปแบบการตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการในการคัดเลือกและการตัดสินใจเลือกทางเลือกเหล่านั้นโดยการรวบรวม วิเคราะห์ และประมวลข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร ซึ่งในงานวิจัยนี้จะศึกษารูปแบบการตัดสินใจจาก อำนาจของผู้บริหาร และกระบวนการตัดสินใจ

การตัดสินใจจะมีรูปแบบที่แตกต่างกัน บางองค์กรให้อำนาจในการตัดสินใจอยู่ในมือของคน ๆ เดียว หน่วยงานเดียว หรือระดับเดียวในลำดับชั้น ดังนั้น องค์กรที่มีการรวมอำนาจมาก หมายถึงว่าอำนาจในการตัดสินใจภายในองค์กรนั้นตกอยู่ในมือของคน ๆ เดียว ไม่ได้กระจายไปยังคนกลุ่มอื่น ในทางตรงกันข้าม! หากองค์กรมีการรวมอำนาจน้อยหรือมีการกระจายอำนาจมาก นั้น จะมีลักษณะเป็นองค์กรที่อำนาจการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญ ๆ นั้นจะกระจายไปอยู่ในมือของคนหลายคน องค์กรที่มีการรวมอำนาจมากจะพบว่าหัวหน้าเข้าไปควบคุมทุกขั้นตอนการตัดสินใจ แต่หากเป็นการกระจายอำนาจหัวหน้าจะควบคุมขั้นตอนการตัดสินใจน้อยขั้นตอน และจะกระจายอำนาจมากที่สุดเมื่อหัวหน้าทำหน้าที่ตัดสินใจทางเลือกเพียงขั้นตอนเดียว

นักวิชาการได้แบ่งรูปแบบการตัดสินใจไว้หลายแบบ Zielenski (1963) ได้กล่าวถึงการตัดสินใจ 2 ประเภท คือ แบบรวมอำนาจ (centralized) และ แบบกระจายอำนาจ (decentralized) กล่าวคือ การตัดสินใจแบบรวมอำนาจจะมีนัยยะถึงการที่องค์กรมีระดับชั้นมากกว่า 1 ระดับและการตัดสินใจกระทำโดยผู้ที่อยู่ระดับสูงสุด ไม่สามารถให้ผู้ที่อยู่ระดับล่างตัดสินใจได้เลย ส่วนการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจเป็นรูปแบบระดับชั้นเดียว มี การดำเนินงานโดยปราศจากผู้มีอำนาจส่วนกลาง อีกทั้งยังมีศูนย์กลางการตัดสินใจมากกว่าหนึ่ง

นักวิชาการส่วนใหญ่จำแนกประเภทของการตัดสินใจออกเป็น 2 ลักษณะ (มัลลิกา ตันสอน, 2544) ได้แก่ ประเภทแรกเป็นการตัดสินใจแบบกำหนดแผน (programmed decision) ใช้กับปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อย หรือเป็นงานประจำซึ่งจะเป็นปัญหาแบบมีโครงสร้างชัดเจน สามารถจัดเตรียมข้อมูลและกำหนดทางเลือกไว้ล่วงหน้า แต่ผู้ตัดสินใจก็ยังคงต้องพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ เช่น กระบวนการตัดสินใจ นโยบาย กฎ ระเบียบ และระยะเวลา เป็นต้น ประเภทที่สองเป็นการตัดสินใจแบบไม่กำหนดแผน (non programmed decision) เป็นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นเป็นครั้งแรก หรือเกิดไม่บ่อย ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ซับซ้อน ขาดความชัดเจน และไม่มีแบบแผนที่แน่นอนตายตัว ทำให้ขาดข้อมูลที่สมบูรณ์ในการตัดสินใจ ผู้ตัดสินใจจึงต้องใช้ประสบการณ์และวิจารณญาณในการเลือกทางเลือกที่เหมาะสม

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2546) ได้นำเสนอรูปแบบของการตัดสินใจ 2 แบบ คือ แบบที่ 1 การตัดสินใจโดยใช้สามัญสำนึก เป็นการตัดสินใจโดยใช้ประสบการณ์ ความรู้สึกต่าง ๆ ของตนเองเป็นตัวตัดสินใจโดยมิได้ใช้หลักการและเหตุผล ไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัวแล้วแต่ความรู้สึกของผู้ตัดสินใจที่คิดว่าเหมาะสมเพียงใด หรือถูกต้องเพียงใด ซึ่งการตัดสินใจด้วยวิธีนี้มักจะมีความแตกต่างกันไปเฉพาะแต่ละบุคคล แบบที่ 2 การตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล เป็นการตัดสินใจที่ใช้หลักเกณฑ์หรือวิธีการที่แน่นอนตายตัว ไม่ใช่ใช้ความรู้สึกหรืออารมณ์ มีหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์เพื่อช่วยในการตัดสินใจ มีเหตุมีผล

Mccrimmon (2007) ได้แบ่งหลักการตัดสินใจออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ การตัดสินใจที่มีแบบแผน (methodical decision making) กับ การตัดสินใจแบบลองผิดลองถูก (trial and error decision making) การตัดสินใจแบบแรกเป็นการตัดสินใจที่ค่อนข้างมั่นใจเกือบร้อยเปอร์เซ็นต์ว่าหลังจากตัดสินใจไปแล้วองค์การจะไปในทิศทางไหน ผู้ตัดสินใจมีความเชี่ยวชาญสูงและจะไม่ตัดสินใจออกไปจนกว่าจะแน่ใจว่าสิ่งนั้นถูกต้อง กระบวนการตัดสินใจเป็นขั้นเป็นตอน ดูที่สภาพความเป็นจริง องค์ประกอบรายละเอียด คิดอย่างระมัดระวังเพื่อให้ไปถึงยังผลสำเร็จ เป็นกระบวนการตัดสินใจที่มีโครงสร้างเป็นตรรกะและมีเหตุมีผล ส่วนการตัดสินใจแบบลองผิดลองถูก เปรียบได้ง่าย ๆ กับการที่องค์การหนึ่งผลิตโปรแกรมตัวใหม่ออกมาแต่โปรแกรมตัวนี้ยังไม่สามารถใช้ได้เต็มรูปแบบ จึงต้องการทดสอบเบื้องต้นด้วยการให้บริษัทเล็ก ๆ ทดลองใช้แล้วให้ผลตอบรับกลับมา การตอบกลับนั้นจะเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจขององค์การ อย่างไรก็ตาม นวัตกรรมใหม่ ๆ ก็มักเกิดขึ้นในรูปแบบการตัดสินใจนี้

ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการตัดสินใจมาเปรียบเทียบกับวงจรชีวิตขององค์การ 5 ระยะของ Lester et al. (2003) พบว่า ในระยะถือกำเนิด จะมีการตัดสินใจแบบรวมอำนาจสูงมาก มีความเด็ดขาด การตัดสินใจแบบลองผิดลองถูก ระยะการอยู่รอด มีการรวมอำนาจน้อย การตัดสินใจเริ่มมีแบบ

แผน ใช้กระบวนการสารสนเทศในการตัดสินใจ ระยะการเข้าสู่ความสำเร็จ มีการรวมอำนาจปานกลาง มีความเชื่อมั่นในข้อมูลภายในองค์กร ระยะการกลับสู่สภาพเดิม ตัดสินใจอย่างมีแบบแผนสูงมาก มีการวิเคราะห์ ผู้บริหารอาศัยประสบการณ์เดิม ใช้กระบวนการสารสนเทศในการตัดสินใจ ระยะเสื่อมถอย มีการรวมอำนาจปานกลาง ผู้บริหารขาดประสบการณ์ ใช้กระบวนการสารสนเทศในการตัดสินใจ ดังตารางที่ 2.8

ตารางที่ 2.8 ลักษณะรูปแบบการตัดสินใจตามวงจรชีวิตองค์กร

| วงจรชีวิตองค์กร                 | รูปแบบการตัดสินใจ   |
|---------------------------------|---|
| <b>ระยะการถือกำเนิด</b>         | รวมอำนาจสูงมาก มีความเด็ดขาด การตัดสินใจแบบลองผิดลองถูก   |
| <b>ระยะการอยู่รอด</b>           | มีการรวมอำนาจน้อย การตัดสินใจเริ่มมีแบบแผน ใช้กระบวนการสารสนเทศในการตัดสินใจ                              |
| <b>ระยะการเข้าสู่ความสำเร็จ</b> | มีการรวมอำนาจปานกลาง มีความเชื่อมั่นในข้อมูลภายในองค์กร   |
| <b>ระยะการกลับสู่สภาพเดิม</b>   | ตัดสินใจอย่างมีแบบแผนสูงมาก มีการวิเคราะห์ ผู้บริหารอาศัยประสบการณ์เดิม ใช้กระบวนการสารสนเทศในการตัดสินใจ |
| <b>ระยะการเสื่อมถอย</b>         | มีการรวมอำนาจปานกลาง ผู้บริหารขาดประสบการณ์ ใช้กระบวนการสารสนเทศในการตัดสินใจ                             |

#### 2.4 บริบทองค์กร

Miller and Friesen's (1984; อ้างถึงใน Lester et al., 2003) กล่าวว่า บริบทองค์กรเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การทั้งหมด เช่น ข้อมูลพื้นฐาน สภาพแวดล้อมขององค์การประกอบด้วยจุดเริ่มต้นและจุดมุ่งหมายขององค์การ ขนาด ส่วนแบ่งทางการตลาด เป็นต้น โดยปัจจัยเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อการออกแบบขององค์การ ซึ่งถ้ามีการเปลี่ยนแปลงไปก็จะส่งผลต่อความไม่แน่นอนขององค์การ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาบริบทองค์กรจากสภาพแวดล้อมทั่วไปของโรงเรียน เช่น สถานที่ตั้ง จำนวนบุคลากร การคัดเลือกนักเรียน หลักสูตรการเรียนการสอน ผลงานของนักเรียน บทบาทในชุมชน ความร่วมมือทางวิชาการ การให้บริการสังคม งานด้านอาคารสถานที่และการสาธารณสุข รายงานการเงิน ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบในแต่ละยุคจะพบความแตกต่าง ดังตารางที่ 2.9

ตารางที่ 2.9 ลักษณะของบริบทองค์การตามวงจรชีวิตองค์การ

| วงจรชีวิตองค์การ         | บริบทองค์การ   |
|--------------------------|--|
| ระยะการถือกำเนิด         | องค์การขนาดเล็ก ยังอ่อนประสบการณ์ มีความคิดเดียวกันทั้งองค์การ   |
| ระยะการอยู่รอด           | องค์การขนาดกลาง มีสภาพแวดล้อม มีการแข่งขันเพิ่มขึ้น              |
| ระยะการเข้าสู่ความสำเร็จ | คนในองค์การมีความคิดหลากหลาย มีสภาพแวดล้อม องค์การมีขนาดใหญ่ขึ้น |
| ระยะการกลับสู่สภาพเดิม   | ความคิดหลากหลาย มีสภาพแวดล้อม องค์การมีขนาดใหญ่มาก               |
| ระยะการเสื่อมถอย         | มีความคิดเดียวกันและมีสภาพแวดล้อมแห่งการแข่งขัน                  |

### ตอนที่ 3 แนวคิดปัจจัยสนับสนุน

องค์การมีลักษณะแบบพลวัต (Dynamic) จะเกิดการเปลี่ยนแปลงและมีความเคลื่อนไหวตลอดเวลาทั้งภายในและภายนอก นับตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงตัวบุคคล การเปลี่ยนอุปกรณ์สำนักงาน เครื่องจักร จนไปถึงการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน ระเบียบ กฎเกณฑ์ กติกา ยุทธศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงทั้งหลายเหล่านี้เกิดขึ้นเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมขององค์การเป็นไปได้อย่างดี ยิ่งความอยู่รอดมาบุคลากรภายในองค์การ และเกิดประสิทธิภาพในการบริการประชาชนให้มากที่สุด เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2546) ได้กล่าวถึงปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ ซึ่งเกิดได้ 2 ทาง คือ ปัจจัยภายนอกองค์การ และ ปัจจัยภายในองค์การ ซึ่งสรุปได้ดังต่อไปนี้

#### 3.1 ปัจจัยภายนอก

3.1.1 สภาพเศรษฐกิจของประเทศ เศรษฐกิจของประเทศดูได้จากผลิตภัณฑ์มวลรวมค่าเฉลี่ยต่อหัวของรายได้ประชากรทั้งประเทศ ผลจากการที่มีสภาพเศรษฐกิจที่ดีจะทำให้การบริหารราชการแผ่นดินโดยเฉพาะการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาประเทศเป็นไปในทิศทางที่ดี รัฐบาลพร้อมที่จะลงทุนในการสร้างโครงสร้างปัจจัยพื้นฐาน (Infrastructure) ให้กับประชาชนในแผ่นดินได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทำนองกลับกันถ้าเศรษฐกิจของประเทศถดถอย ประชากรมีรายได้ต่ำ ยุทธศาสตร์ต้องมีการปรับเปลี่ยน หน่วยงานของรัฐได้มีการปรับเปลี่ยนองค์การโดยลดขนาดลง มีการปรับเปลี่ยนการบริหารและการจัดการรวมถึงการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานใหม่เพื่อความอยู่รอดของกิจการ

3.1.2 การบริหารราชการแผ่นดินและสภาพการเมือง ทุกประเทศทั่วโลกจะกำหนดรูปแบบการบริหารราชการแผ่นดินไว้เป็นกฎหมาย ซึ่งในประเทศไทยเรียกกฎหมายนี้ว่า กฎหมายรัฐธรรมนูญ โดยจะมีการกำหนดรูปแบบของหน่วยงาน องค์การที่จะดำเนินการบริหารราชการแผ่นดินไว้ชัดเจน ซึ่งการดำเนินการทางการเมืองจะเป็นหน้าที่ของรัฐบาล ซึ่งจะเป็นดัชนีชี้วัด



การดำเนินงานทางการค้าและการประกอบการ นโยบายของรัฐบาลที่แตกต่างกันในแต่ละสมัย จะส่งผลให้การสนับสนุนงบประมาณแต่ละด้านของประเทศมีความแตกต่างกันออกไป

3.1.3 *กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ* หน่วยงาน องค์กร ทั้งของรัฐและเอกชนอยู่ได้ด้วยกฎ ระเบียบ และแนวปฏิบัติของหน่วยงานและองค์กรเอง ขณะเดียวกันก็ต้องดำเนินการกิจการ ของตนเองให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ กติกาของรัฐ และถ้าเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับต่างประเทศ ก็มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาและวิเคราะห์กฎหมายของประเทศนั้นๆ รวมไปถึงการศึกษา กฎหมายของประเทศที่เกี่ยวข้องหรือคาดว่าจะต้องเกี่ยวข้องในอนาคต ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินการ ในเชิงธุรกิจไม่เกิดปัญหาทั้งในปัจจุบันและอนาคต

3.1.4 *สภาพสังคม* สังคมที่มีความสงบสุขโดยส่วนรวม ประชาชนเคารพกฎหมาย ตำรวจ ดูแลความสงบสุขของบ้านเมือง ไม่มีผลกระทบต่อสภาพสังคมของประเทศเพื่อนบ้าน โจรผู้ร้ายมี น้อยและเจ้าหน้าที่สามารถควบคุมได้ การประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตของประชาชน โดยทั่วไปเป็นไปอย่างปกติ อาหารการกินไม่ขาดสน รายได้สอดคล้องกับค่าครองชีพ ปัญหาการว่างงานมีน้อย ลักษณะบ้านเมืองมีแนวโน้มไปสู่ความเจริญ ไม่มีปัญหาภายในประเทศ มีศูนย์รวม ที่ยึดเหนี่ยวจิตใจ ลักษณะเหล่านี้เหมาะสำหรับการดำเนินการธุรกิจ นักลงทุนจะมุ่งในการจัดทำ ยุทธศาสตร์ค้า การลงทุน โดยไม่มีความกังวลในเรื่องผลกระทบที่จะเกิดขึ้น

3.1.5 *สภาพเศรษฐกิจโลก* ถ้าเป็นการลงทุนขนาดใหญ่หรือการลงทุนข้ามประเทศ การศึกษาภาวะการณ์ของเศรษฐกิจของโลกเป็นสิ่งจำเป็นต้องศึกษาทั้งอดีต ภาวะปัจจุบัน รวมไปถึง การมองแนวโน้มความน่าจะเป็นในอนาคต เศรษฐกิจโลกที่ว่า

3.1.6 *สภาพการขนส่ง* ระบบการขนส่งถือเป็นปัจจัยเสริมที่สำคัญในการจัดจำหน่าย ผลผลิตจากโรงงานสู่ผู้บริโภค ปัจจุบันระบบการขายได้ปรับเปลี่ยนไปในการสนองความต้องการ ของลูกค้าที่เน้นความรวดเร็ว ความเที่ยงตรง และความเป็นหนึ่งในการบริการ ในประเทศที่กำลัง พัฒนา มักนำประเด็นด้านระบบการคมนาคมที่มีประสิทธิภาพเพื่อดึงดูดการลงทุน ซึ่งประกอบด้วย สภาพถนน ระบบสื่อสาร ระบบความปลอดภัย ระบบป้องกันภัย ป้องกันอุบัติเหตุ และป้องกัน ความเสี่ยง

3.1.7 *สภาพการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี* เทคโนโลยีถูกนำมาใช้เพื่อสนองความ ต้องการในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาที่ในบาง สาขาวิชาขาดแคลนผู้สอน ขาดแคลนเครื่องมือ อุปกรณ์ที่มีราคาสูง ซึ่งเทคโนโลยีจะช่วยแก้ปัญหา ดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.8 *สภาพการแข่งขันในเชิงธุรกิจ* ระบบการแข่งขันทางการค้าจะทำให้ผู้บริโภคได้มี โอกาสเลือกสินค้าที่ตัวเองต้องซื้อบริการได้มากขึ้นในราคาที่มีเหตุผล และทำให้ตัวสินค้าเองต้อง

แข่งขันกันในเรื่องคุณภาพของสินค้ามากขึ้น คุณภาพของสินค้าจึงเป็นปัจจัยหลักที่ผู้บริโภคจะเลือกซื้อเป็นอันดับแรก ธุรกิจใดมีคู่แข่งจำนวนมาก ธุรกิจนั้นย่อมต้องการนักลงทุนมืออาชีพมาเป็นผู้บริหาร คู่แข่งในที่นี่จะครอบคลุมไปถึงธุรกิจแบบเดียวกันที่มีการดำเนินการโดยบริษัท ร้านโรงงานในทุกประเทศทั่วโลกไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะภายในประเทศเท่านั้น

3.1.9 *สภาพวัตถุดิบทางธรรมชาติ* วัตถุดิบที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ เป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างแรงดึงดูดให้นักลงทุนสนใจ นักลงทุนสมัยใหม่ก็มองว่าการลงทุนในที่ ๆ มีวัตถุดิบพร้อมในระยะยาวย่อมจะเป็นการดีกว่าการขนถ่ายวัตถุดิบจากจุดหนึ่งไปสู่โรงงานที่ตั้งอยู่อีกประเทศหนึ่ง

3.1.10 *สภาพการรักษาสิ่งแวดล้อม* สังคมปัจจุบัน เป็นสังคมที่ต้องการสภาพแวดล้อมที่ดี เพื่อให้คุณภาพชีวิตที่ดีให้กับผู้อยู่อาศัย ขอบข่ายของการจัดสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลครอบคลุมไปถึงการรักษาสภาพสิ่งแวดล้อมทั้งที่โดยธรรมชาติได้สร้างสรรคขึ้น และสภาพแวดล้อมที่สร้างขึ้นโดยมนุษย์

3.1.11 *ขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรม* การประกอบธุรกิจไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน ต้องคำนึงถึงสภาพของชุมชนท้องถิ่นในเรื่องของความเชื่อ ธรรมเนียมปฏิบัติ อันประกอบด้วย ขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรมของแต่ละท้องถิ่นแต่ละประเทศ

3.1.12 *ทรัพยากรมนุษย์* องค์การขนาดใหญ่ที่ต้องใช้ทรัพยากรบุคคลหลายสาขาอาชีพใช้แรงงานจำนวนมาก จำเป็นต้องศึกษาสภาพความพร้อมในด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อจะได้ไม่ประสบปัญหาในการดำเนินการด้านธุรกิจ ต้องพิจารณาตำแหน่งที่ต้องการในองค์การ คุณสมบัติบุคลากร จำนวนพนักงาน ประเภทของกลุ่มแรงงาน เป็นต้น

## 3.2 ปัจจัยภายใน

3.2.1 *นโยบายขององค์การ* ในการบริหารองค์การ หน่วยงานทุกหน่วยงานจะต้องมีการกำหนดนโยบาย ถ้าเป็นหน่วยราชการผู้บริหารที่กำหนดนโยบายจะเป็นระดับคณะรัฐมนตรีหรือเจ้ากระทรวงโดยจะรับนโยบายดังกล่าวไปดำเนินการต่อเพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ในส่วนของภาคเอกชน ระดับนโยบายอาจจะเป็นรูปคณะกรรมการ ประธานกรรมการ หรือเจ้าของกิจการเป็นผู้กำหนดนโยบายและมอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องไปปฏิบัติ

3.2.2 *ระบบการบริหารงานขององค์การ* ระบบการบริหารและการจัดการหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน แม้ว่าจะมีกฎเกณฑ์ กติกา ระเบียบประเพณีปฏิบัติอยู่แล้วก็ตาม ในการดำเนินการผู้บริหารทงไว้ซึ่งอำนาจในการที่จะปรับเปลี่ยนระบบได้เมื่อพบว่า สิ่งที่ประพฤติปฏิบัติอยู่นั้นยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

3.2.3 *ผู้บริหาร* มีหลายลักษณะ หลายรูปแบบ และใครก็ตามเมื่อได้ชื่อว่าเป็นผู้บริหารแล้ว ก็จะต้องทำหน้าที่ของการบริหารหน่วยงานที่ตนเองเข้ามารับผิดชอบอยู่อย่างเต็มที่ ณ จุดนี้

มีสี่กิจกรรมที่เห็นชัดเจนเกี่ยวกับผู้บริหารอยู่ 2 ประเภท คือ ผู้บริหารมืออาชีพ ที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้นๆ อยู่เสมอ และ ผู้บริหารโดยตำแหน่ง ที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงให้องค์การน้อยมาก

3.2.4 ระบบการบริหารงานบุคคล เนื่องจากบุคคลมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของการปฏิบัติงาน จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นภารกิจสำคัญของหน่วยงานที่ดูแลเรื่องบุคคล จะเริ่มตั้งแต่การคัดเลือก การสรรหา การบรรจุ การแต่งตั้ง การพัฒนา การโยกย้าย การถอดถอน การสอบสวน การให้ออก ปลดออก ไล่ออก กระบวนการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ถ้าเป็นไปด้วยดี มีคุณธรรม ก็จะทำให้เกิดประโยชน์โดยตรง แต่ถ้าระบบการบริหารเป็นระบบพรรคพวก ชาติซึ่งคุณธรรมก็จะเป็นผลเสียต่อองค์กร

3.2.5 ระเบียบ กฎเกณฑ์ กติกา ขององค์กร หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนจะมีการปรับเปลี่ยนระเบียบ กฎเกณฑ์ กติกาไปตามกาลเวลา และตามนโยบายขององค์กร เช่น เวลาการทำงานของราชการจะมีความยืดหยุ่นเพื่อลดปัญหาจราจร

3.2.6 สถานที่ทำงาน หมายถึงที่ตั้งองค์กร ลักษณะทำเลที่เหมาะสมกับการประกอบกิจการ สามารถให้การบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าทำเลดี ผลการดำเนินงานก็อาจจะมีการขยายกิจการ เพิ่มหน่วยงานบริการ ถ้าการดำเนินการไม่ดีก็อาจมีการยุบเลิกหรือโยกย้ายสถานที่ใหม่เพื่อโอกาสที่ดีกว่า

3.2.7 บุคลากร องค์กรที่มีการโยกย้ายของบุคลากรบ่อยจะถูกมองว่ามีปัญหาในตัวขององค์กรเอง ซึ่งองค์กรจะต้องหาวิธีการที่จะแก้ปัญหาดังกล่าวเพราะจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรทั้งโดยทางตรงและโดยอ้อม

3.2.8 การตอบแทนและสวัสดิการ การดึงดูดใจบุคลากรให้อยู่กับองค์กรมักจะขึ้นอยู่กับ การให้ค่าตอบแทน ค่าสวัสดิการ ซึ่งมีกลวิธีหลายรูปแบบ เช่น การให้ค่ารักษาพยาบาล สิทธิในค่าเล่าเรียน หน่วยงานใดที่ไม่มีค่าตอบแทนและสวัสดิการ ก็จะทำให้สร้างปัญหาให้กับทั้งตัวบุคลากรและองค์กรเอง

3.2.9 บรรยากาศการทำงาน องค์กรควรสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีให้กับบุคลากร เช่น การสร้างความเป็นกันเองกับลูกน้องเพื่อให้เกิดความสบายใจและผูกพันกับงานมากกว่าการสั่งการ หรือบังคับ ถ้าหากบรรยากาศในการทำงานดี พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร การทำงานของพนักงานก็จะมีผลสัมฤทธิ์สูง ในบางกรณี แม้หน่วยงานอื่นจะมีเงื่อนไขที่ดีเสนอมาแต่พนักงานก็รักที่จะทำงานที่นี้เพราะมีบรรยากาศของการทำงานที่ดีกว่า

3.2.10 สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน หน่วยงานที่มีอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกพร้อมให้กับพนักงาน นับตั้งแต่เริ่มต้นทำงานวันแรกจะสร้างความประทับใจให้กับพนักงานเป็น

อย่างมาก ในทางกลับกัน หน่วยงานที่นอกจากจะไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกให้แล้วยังเรียกร้องให้พนักงานจัดหาเองก็จะทำให้พนักงานเกิดเจตคติที่ไม่ดี และจะมีผลต่อเนื่องในระยะยาวต่อไป

3.2.11 *ความมั่นคง* โดยธรรมชาติของคนไทย ส่วนใหญ่จะไม่ชอบการเปลี่ยนงานบ่อยๆ เพราะสังคมจะมองว่า คนที่เปลี่ยนงานบ่อย คือ คนที่มีปัญหา เมื่อจะเริ่มทำงาน ก็เริ่มคิดถึงความมั่นคง หรือหลักประกันในการทำงาน องค์การเองก็ต้องการความมั่นคงและมั่นคง เมื่อได้คนดี คนเก่ง เข้ามาทำงานในองค์การก็จะช่วยสร้างความมั่นคงให้กับองค์การ

3.2.12 *ผลประโยชน์ขององค์การ* กิจกรรมขององค์การที่มีผลประโยชน์ดี การขยายตัวในเชิงธุรกิจจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงจะเกิดตามมาตลอดเวลา เมื่อประชากรมากขึ้นเรื่อยๆ หน่วยงานก็ต้องขยายตัวออกเพื่อให้การบริการเป็นไปอย่างทั่วถึงและเกิดประสิทธิภาพ

จากปัจจัยข้างต้นจะเห็นได้ว่า มีปัจจัยจำนวนมากที่ช่วยสนับสนุนให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าและเติบโตขึ้นอย่างมั่นคง หากแต่ปัจจัยดังกล่าวมุ่งเน้นไปในส่วนขององค์การทางธุรกิจ บริษัท ห้างร้าน ทำให้ในบางปัจจัยค่อนข้างแตกต่างจากองค์การทางการศึกษาอย่างโรงเรียนวิทยาศาสตร์ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษางานวิจัยของ นิตยา พรหมวินิช (2547) ที่มีการได้สังเคราะห์การปรับเปลี่ยนบทบาทของสถาบันราชภัฏ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนทิศทางการพัฒนาการของสถาบันราชภัฏ พบว่าการปรับเปลี่ยนของสถาบันราชภัฏประกอบด้วยปัจจัยภายนอก อันได้แก่ (1) สภาพสังคม ที่เกิดจากการคุกคามของจักรวรรดินิยมตะวันตกและอิทธิพลของชาวตะวันตก การเปลี่ยนแปลงประเทศให้ทันสมัย ภาวะสงคราม โครงสร้างประชากร ความต้องการและค่านิยมของผู้เรียน ความต้องการในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา การยอมรับของสังคมและชุมชน (2) สภาพเศรษฐกิจ ประกอบด้วย ภาวะเศรษฐกิจ วิกฤติเศรษฐกิจ (3) การเมือง (4) เทคโนโลยี (5) วัฒนธรรม (6) ระบบการศึกษา ประกอบด้วย ระบบบริหารจัดการ ปรัชญาการศึกษา ปรัชญา เป้าหมาย และบทบาทภารกิจ

ปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ (1) โครงสร้างและการบริหารจัดการ (2) ปรัชญาและพันธกิจ (3) นโยบายและเป้าหมาย (4) ศักยภาพและสถาบัน ซึ่งรวมถึงความพร้อมด้านบุคลากร การเงินงบประมาณ และทรัพยากรสนับสนุน (5) อุดมการณ์ของประชาคม (6) รูปแบบการทำงาน

#### **ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดวงจรขององค์การ**

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดวงจรชีวิตขององค์การ พบว่าแนวคิดดังกล่าว

ถูกนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรต่าง ๆ เช่น กรมวิเทศสหการ วิทยาลัยพยาบาล มหาวิทยาลัยธุรกิจขนาดเล็กและกลาง และที่ใกล้เคียงกับงานวิจัยเล่มนี้มากที่สุดซึ่งก็ได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการวิจัยก็คืองานของ Rallsback (2007) ที่ได้ศึกษาประวัติศาสตร์ของ George Fox University โดยใช้วิธีการวิจัยรายการณีเชิงประวัติศาสตร์องค์กร เพื่อศึกษาการดำเนินงาน ปัจจัยสนับสนุน และปัญหาการเติบโต งานวิจัยที่เกี่ยวข้องนี้จะสามารถแสดงตัวอย่างการออกแบบงานวิจัย และการวิเคราะห์สรุปผล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำงานวิจัยต่อไป

วนารินทร์ เลิศอนุสรณ์ (2547) ศึกษาเรื่อง "วงจรกิจชีวิตของกรมวิเทศสหการ" มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อม และ ปัจจัยที่มีผลต่อความรุ่งเรือง ความเสื่อม ความตกต่ำ หรือ การตายขององค์กร รวมทั้งศึกษาวิธีการบริหารจัดการที่องค์กรใช้เมื่อเผชิญกับปรากฏการณ์ในช่วงวัยต่าง ๆ ขององค์กรโดยใช้แนวคิดวงจรกิจชีวิตขององค์กรของ Lippit (1986) ที่แบ่งวงจรกิจชีวิตออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ วัยแรกเกิด วัยหนุ่มสาว วัยผู้ใหญ่ และเพื่อให้สามารถมองเห็นภาพชัดเจนจึงมีการศึกษาวัยเสื่อมเพิ่มขึ้นด้วย

การเปลี่ยนแปลงของกรมวิเทศสหการนั้นมาจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นสาเหตุมาจากภารกิจ และหน้าที่ความรับผิดชอบของกรมวิเทศสหการมีลักษณะที่ผูกพันกับสภาพแวดล้อมภายนอกหรือปัจจัยภายนอกขององค์กรอย่างแนบแน่น ตัวแปรดังกล่าว คือนโยบายทั้งของรัฐบาลไทยและแหล่งผู้ให้ความช่วยเหลือ ดังนั้น เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ กับตัวแปรทั้งสองตัวนี้ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรด้วย ผลการศึกษาการดำเนินงานตามวงจรกิจชีวิตขององค์กรพบว่า (1) วัยแรกเกิดแบ่งออกเป็นสองช่วง คือ ช่วงแรกเป็นช่วงเริ่มก่อตั้งได้แบ่งการบริหารงานออกเป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายการเงิน และฝ่ายฝึกอบรม การทำงานยังไม่เป็นระบบ ไม่มีโครงสร้างที่เป็นทางการ เป้าหมายเพียงเพื่ออยู่รอด ช่วงหลังเป็นช่วงที่การพัฒนาบุคลากรใหม่ของไทยกำลังเริ่มต้น มีการสำรวจเศรษฐกิจในประเทศจากธนาคารโลก ทำให้ยกฐานะเป็น "กรม" สังกัดกระทรวงพัฒนาการแห่งชาติ โดยมีบรรยาการการทำงานแบบพี่น้อง มีผู้นำที่เข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์ แต่ก็ยังขาดแคลนอัตรากำลังที่มาช่วยบริหารงาน

(2) วัยหนุ่มสาว แบ่งออกเป็นสองช่วง คือ ช่วงแรกเป็นช่วงที่องค์กรให้ความสำคัญต่อการบริหารงานมาก มีโครงสร้างที่เป็นทางการมากขึ้น มีการจัดประชุมและวางแผนงาน เน้นผลผลิตที่หลากหลายเพื่อเพิ่มการเติบโต ช่วงหลังเน้นความก้าวหน้าขององค์กรเป็นหลัก เริ่มเข้าสู่ระบบศักดินามากขึ้น

(3) วัยผู้ใหญ่ ในช่วงแรกจะเน้นการทำงานให้เห็นผลโดยอาศัยระบบบริหารงานที่จัดตั้งไว้อย่างมั่นคงแล้ว มีการประชุมมากกว่าการปฏิบัติงาน บรรยาการการทำงานเป็นแบบทางการมากขึ้น ช่วงหลังเน้นการใช้นโยบายให้ความร่วมมืออนำมาซึ่งการค้าและการลงทุนข้ามชาติ ส่งเสริม

ความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้าน สมาชิกภายในองค์กรเริ่มขัดแย้งกันต่อสู้เพื่อความอยู่รอด เกิดวิกฤติภาวะผู้นำ มีการลาออก การโอน การย้าย สูงมาก

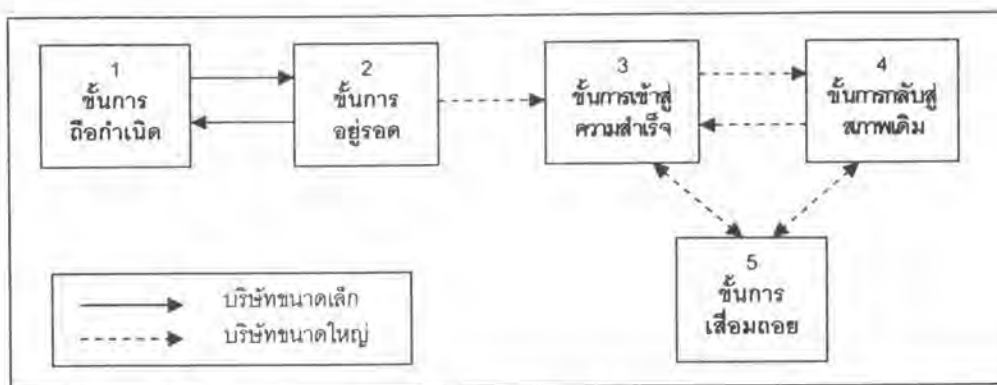
และ (4) ช่วงสุดท้ายของวงจรชีวิต คือ วัยเสื่อม หรือ ตกต่ำ เกิดขึ้นในช่วงที่รัฐบาลมีนโยบายยุติการรับความช่วยเหลือจากต่างประเทศ ทำให้กรมวิเทศสหการได้ถูกยุบ ทำให้สภาพแวดล้อมในองค์กรมีความขัดแย้งสูง ขวัญกำลังใจของสมาชิกลดน้อย เกิดช่องว่างระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับองค์กรใหม่ที่ถูกถ่ายโอนมายังกระทรวงต่างประเทศ ความรู้สึกของสมาชิกขาดความมั่นคง ดังปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นข้างต้นทำให้เรารู้ว่าองค์กรนั้นต้องพึ่งพาปัจจัยภายนอกและปฏิสัมพันธ์อย่างมาก

Porter และ Bean (2004) ได้ใช้แนวคิดวงจรชีวิตขององค์กรเพื่อศึกษาประวัติศาสตร์ของวิทยาลัยการพยาบาลของ DePauw University, Indiana จุดประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่สร้างให้ DePauw University School เป็นรูปเป็นร่างขึ้นมาผ่านวงจรชีวิตขององค์กรด้วยการศึกษารายกรณี โดยมุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้โรงเรียนดำเนินงานสอดคล้องกับแนวคิดวงจรชีวิตขององค์กรที่แบ่งออกเป็นระยะการสร้างสรรค การเปลี่ยนแปลง การเสื่อมโทรม และการปิดตัวลง มีคำถามวิจัย 2 ข้อ คือ (1) แนวคิดวงจรชีวิตขององค์กรสามารถอธิบายการดำเนินการของวิทยาลัยได้อย่างไร และ (2) เกิดอะไรขึ้นบ้างในแต่ละระยะของวงจรชีวิตในมหาวิทยาลัย

การออกแบบการวิจัยใช้วิธีการศึกษาแบบกรณีศึกษาเชิงประวัติศาสตร์ครอบคลุมการทำงาน 40 ปีของวิทยาลัย ข้อมูลรวบรวมจากการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง เอกสาร และบันทึกของสถาบัน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการตีความ ผู้ให้ข้อมูลมีจำนวน 20 คน โดยใช้การเลือกแบบเจาะจงเพื่อให้อธิบายถึงความแตกต่างของสถาบันในแต่ละช่วงเวลา การเก็บข้อมูลอาศัยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร 4 คนจากทั้งหมด 5 คน และพนักงานของคณะ 5 คนที่จะให้ข้อมูลด้านการสอนในแต่ละช่วงเวลาของโรงเรียน รวมไปถึงนักเรียนอีก 5 คน การสัมภาษณ์มีการบันทึกเทป จดบันทึก และนำเอกสารมาวิเคราะห์เพื่อใช้เป็นข้อมูลทุติยภูมิ เอกสารดังกล่าวประกอบด้วย รายงานการประชุม รายงานประจำปี บันทึก จดหมาย บัญชีรายชื่อ รายงานตนเอง ประกาศ หนังสือพิมพ์ ภาพถ่าย หนังสือประจำปี หนังสือรุ่น เอกสารส่วนมากสามารถหาได้จากมหาวิทยาลัยทำให้ไม่เกิดปัญหาในด้านนี้ นอกจากนั้นยังมีข้อมูลด้านการเงินของมหาวิทยาลัย จำนวนประชากรพยาบาลศาสตร์ในรัฐอินเดียน่าและรัฐใกล้เคียง จำนวนพยาบาลในรัฐและคุณภาพการศึกษาในช่วง 40 ปีที่ผ่านมา จากการวิเคราะห์การดำเนินงานตามแนวคิดวงจรชีวิตขององค์กร 4 ระยะของ Kimberly (1979/1980) พบว่าไม่ตรงตามความเป็นจริงของการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเนื่องจากในแต่ละช่วงที่แบ่งขึ้นมานั้นกลับไม่พบความแตกต่างชัดเจนของระยะสร้างสรรคขององค์กร และระยะการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยปัจจัยที่ส่งผลให้วิทยาลัยต้องปิดตัวมีสาเหตุมาจากคุณภาพ คุณค่า และนโยบายที่

เปลี่ยนไปของมหาวิทยาลัย จากเดิมที่เน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิต มีคุณธรรม และมีธรรมประจำใจ กลับกลายเป็นสถานศึกษาที่เน้นการเรียน การเพิ่มความรู้ เพื่อความเป็นผู้นำทางการศึกษา ทำให้มุมมองในการเป็นพยาบาลเปลี่ยนไปจากเดิม ผู้วิจัยลองนำมาเปรียบเทียบระหว่างวิทยาลัยพยาบาลกับวิทยาลัยดนตรี พบว่า สองวิทยาลัยนี้เหมือนกันในด้านขนาดและการรับสมัคร แต่มีความแตกต่างกันในด้านค่าใช้จ่าย ด้านอุปกรณ์การเรียนของวิทยาลัยดนตรีก็สูงกว่าวิทยาลัยพยาบาล และหลายๆ กิจกรรมของวิทยาลัยดนตรีก็จัดเพื่อสาธารณะ ในขณะที่วิทยาลัยพยาบาลไม่ได้เป็นอย่างนั้น ข้อสำคัญที่แตกต่างระหว่างสองวิทยาลัยนี้ คือ การสร้างความสัมพันธ์ของผู้เรียนสู่สังคมในสถานศึกษาซึ่งในส่วนของวิทยาลัยดนตรีนั้นเห็นได้ชัดเจนกว่า ส่วนการใช้ชีวิตในสถานศึกษาของนักเรียนพยาบาลใช้เวลาเพียง 2 ปีและไม่ค่อยมีกิจกรรมสาธารณะ ทำให้วิทยาลัยพยาบาลถูกมองในด้านลบแล้วก็เสื่อมถอยความนิยมลง จนกระทั่งปิดตัวทำให้ทางคณะนักศึกษาและศิษย์เก่าต่างพากันซ้อค โกรธ และเสียใจ ต่อเหตุการณ์นี้ เนื่องมาจากโรงเรียนเผชิญกับความผันผวนด้านการลงทะเบียน ปีจ่ายแวลูออกมาภายนอกผ่านวงจรกิจติองค์การ ในช่วง 1970 มียอดการลงทะเบียนเรียนสูงสุดและยอดตกลงในปี 1980 ซึ่งน่าจะเกิดจากปัญหาของชาติด้านการพยาบาลศาสตร์ องค์การวิทยาลัยพยาบาลสหรัฐอเมริกา รายงานว่ามียอดการลงทะเบียนในระดับปริญญาตรีด้านพยาบาลลดลง 34% ซึ่งมีงานวิจัยออกมาว่าเมื่อวิทยาลัยเอกชนมีค่าเล่าเรียนที่แพงขึ้นทำให้การเรียนพยาบาลนั้นลดลง แนวคิดวงจรกิจติองค์การกล่าวไว้ว่าองค์การจะถูกทำลายได้ง่ายจากสภาพแวดล้อมและต้องพัฒนาเพื่อการอยู่รอด ทั้งในการพัฒนาขนาดองค์การ การเชื่อมโยงระหว่างองค์การ เพศของนักศึกษา การเงินและนโยบายขององค์การ

เมื่อ Lester และ Parnell ได้นำเสนอแนวคิดวงจรกิจติองค์การ 5 ขั้นขึ้นมาในปี 2003 หลังจากนั้นในปี 2005 ได้มีงานวิจัยที่ใช้แนวคิดวงจรกิจติองค์การของตนเองเพื่อนำมาศึกษาว่าแนวคิดดังกล่าวสามารถใช้ได้กับบริษัททุกขนาด เพราะบางแนวคิดจะสามารถใช้ได้กับบริษัทขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่เท่านั้น ซึ่งการศึกษาครั้งนี้จะศึกษาผ่านการเติบโตของธุรกิจขนาดเล็กและกลาง (SME) โดยอาศัยมาตรวัด 6 ปัจจัย (six-factor scale) พัฒนาขึ้นโดย Parnell และ Carraher (2002) องค์ประกอบทั้ง 6 นั้นเป็นยุทธศาสตร์การแข่งขันสอดคล้องกับแนวคิดของ Miles และ Snow (1978) และ Porter (1980) ซึ่งปัจจัยดังกล่าว ประกอบไปด้วย สถานภาพของบริษัทที่เป็นเจ้าแรกหรืออันดับที่สอง ระดับของส่วนแบ่งทางการตลาด ขอบข่ายของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้มาตรวัดอีก 3 ข้อจะวัดเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของบริษัทรวมทั้งความเป็นตัวแทนของการปฏิบัติงาน โดยมีกรอบแนวคิดเกี่ยวกับวงจรกิจติองค์การกับขนาดของบริษัทตามภาพที่ 2.2



แผนภาพที่ 2.2 การวิเคราะห์วงจรชีวิตกับขนาดของบริษัท ของ Lester & Parnell (2005)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นมาตรฐานวงจรชีวิตองค์กร จำนวน 20 ข้อ ได้ผลออกมาว่า ระยะการถือกำเนิดจะเกิดสำหรับบริษัทขนาดเล็ก ระยะการอยู่รอดไม่สามารถบอกขนาดของบริษัทได้ชัดเจน ระยะการเข้าสู่ความสำเร็จจะเกิดสำหรับบริษัทขนาดใหญ่ ระยะการกลับเข้าสู่สภาพเดิมจะเป็นบริษัทขนาดใหญ่ และระยะการเสื่อมถอยจะพบได้ในบริษัทขนาดเล็ก โดยการเสื่อมถอยของบริษัทที่มีขนาดเล็กนั้นเกิดจากด้านการเมือง และอำนาจการแข่งขัน สมาชิกในองค์กรเริ่มที่จะหันหาเป้าหมายของตัวเองมากกว่าเป้าหมายขององค์กร ส่วนแบ่งทางการตลาดลดลงพร้อมๆ กับผลกำไร ผู้ให้ข้อมูลส่วนมากเปิดเผยว่าในความเป็นจริงเกิดจากการตัดสินใจและการควบคุมบริษัทไปตกอยู่ในมือของประชาชน บริษัทขนาดเล็กจึงสามารถกล่าวได้ว่าไม่สามารถก้าวผ่านระยะการอยู่รอดของวงจรไปได้และมักจะข้ามไปยังระยะการเสื่อมถอยของวงจร แต่ถ้าหากเป็นบริษัทขนาดใหญ่ก็จะสามารถดำเนินไปตามลำดับของวงจร และจะไม่ตกไปยังระยะการเสื่อมถอยของวงจร

Railsback (2007) ได้ศึกษาประวัติศาสตร์ของ George Fox University, Newsberg Oregon ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่เติบโตมาจากการจัดการศึกษาในระดับปริญญาบัณฑิตด้วยจำนวนผู้เรียนเพียง 549 คน ในปี 1986 จนกระทั่งกลายเป็นมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ มีจำนวนวิทยาเขตเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งมีผู้เรียนเพิ่มขึ้นเป็น 2,200 คนในปี 1998 ผู้วิจัยจึงใช้ทฤษฎีวงจรขององค์กร (The Organization life-cycle theory) ของ Lester et al. (2003) และปัญหาจากการเติบโต (Growing pains) ของ Flamholtz and Randle (2000) เป็นกรอบแนวคิด การศึกษานี้ใช้การสัมภาษณ์บุคคลากรทั้งที่ยังปฏิบัติงานอยู่ปัจจุบันและในอดีต รวมจำนวน 72 คน และผู้บริหารซึ่งทำงานในมหาวิทยาลัยช่วงที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว ข้อค้นพบจะบรรยายในแนวของสาเหตุที่ทำให้มีการเจริญเติบโต ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร และการควบคุมขององค์กร

วงจรชีวิตองค์กรของมหาวิทยาลัยแห่งนี้ ในระยะถือกำเนิดขององค์กร มีผู้เรียนเพียงพอที่จะสนับสนุนให้องค์กรดำรงอยู่ได้ การเริ่มต้นของ GFC เป็นไปอย่างช้า ๆ นานกว่า 100 ปี และมีความคงที่ เพื่อไปยังระยะการอยู่รอด ในช่วงระยะเวลาดังกล่าวองค์กรได้พัฒนาโครงสร้าง



และสร้างภารกิจที่เด่น ๆ เป้าหมายแรกของระยะนี้ คือ ผลิตรายการให้กับวิทยาลัยเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ต่อมาก็ได้เคลื่อนเข้าสู่ระยะก้าวสู่ความสำเร็จและเติบโต ขั้นนี้ได้แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยก้าวข้ามขั้นที่จะต้องหาเงินทุนเพื่อการอยู่รอดมาแล้ว จุดสูงสุดของการขยายตัวขององค์การเกิดในช่วงปลายของปี 1990 แล้วก็เริ่มเติบโตช้าลงจนคงที่ มุ่งเน้นการจัดระบบการบริหาร การจัดซื้อและจัดเตรียมวิธีการบริหารใหม่ ๆ พัฒนายุทธศาสตร์ระยะยาว และ ตราสัญลักษณ์ใหม่ขององค์การ ระยะการกลับสู่สภาพเดิม เป็นช่วงแห่งการพึ่งพาอาศัย เกิดความร่วมมือและทีมเวิร์ค ความต้องการของลูกค้ำสำคัญที่สุด

การเติบโตแบบคงที่ที่เกิดขึ้นหลังจากการเสียชีวิตของ Ed Steven การจัดเตรียมโปรแกรมใหม่ ๆ สำหรับบัณฑิตศึกษาช้าลง ขณะที่การลงทะเบียนในยังเพิ่มจำนวนขึ้นไปจนถึงปี 2004 ระยะการเริ่มเสื่อมถอย เกิดจากการมุ่งเน้นด้านการเมืองและอำนาจมากขึ้น สมาชิกสนใจเป้าหมายส่วนตัวมากกว่าเป้าหมายขององค์การ ความอันตรายของระยะนี้มักเกิดจากการถูกควบคุมและมีการตัดสินใจที่จากคนกลุ่มน้อย เมื่อเปรียบเทียบอัตราการเติบโตและช่วงชีวิต GFU กับ วงจรชีวิตองค์การของ Lester's five stages สรุปได้ว่าเรายังอยู่ในระยะที่สี่ที่เป็นระยะการกลับสู่สภาพเดิมและมีการเติบโตต่อเนื่อง ส่วนปัจจัยที่ทำให้องค์การเติบโตอย่างรวดเร็วนั้นประกอบด้วย รูปแบบ การบริหารงานของผู้บริหาร การสรรหาผู้เรียน สถิติประชากร เศรษฐกิจภายในรัฐ Oregon การโฆษณา การพัฒนารายวิชาเรียนใหม่ ๆ มีผู้ให้การสนับสนุนรายใหม่ การเพิ่มเติมรายวิชาเรียนที่มีอยู่ กิตติศัพท์ ระดับการศึกษาของครู ความหลากหลายของสาขาวิชา และ ความช่วยเหลือของพระเจ้า

#### ตอนที่ 5 วิวิธวิทยาการวิจัยรายกรณีเชิงประวัติศาสตร์องค์การ

การศึกษากรณียุติประวัติศาสตร์องค์การ (Organizational historical case study) เป็นแนวคิดของ Bogdan และ Biklen (2003) ซึ่งเป็นอีกหนึ่งวิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบรายกรณีที่มีกระบวนการเลือกเก็บข้อมูลอย่างเจาะจงลงไปในตัวบุคคล หรือสถานที่ โดยวิวิธวิทยาการวิจัยเชิงประวัติศาสตร์องค์การนี้ได้ผนวกเอากรณีศึกษา 2 วิธี คือ (1) วิธีวิจัยเชิงองค์การเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และศึกษาการพัฒนาขององค์การใดองค์การหนึ่งในช่วงระยะเวลาที่สนใจ อย่างเป็นขั้นตอนว่าองค์การดังกล่าวมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร และ (2) วิธีวิจัยเชิงประวัติศาสตร์เพื่อศึกษาองค์การย้อนหลังไปตั้งแต่การเริ่มก่อตั้งจนถึงการดำเนินงานในปัจจุบัน

Kimberly (1980) กล่าวว่า วิธีวิจัยเชิงองค์การ เป็นรูปแบบงานวิจัยที่เน้นการศึกษาพลวัตของวงจรชีวิตองค์การแต่จะไม่ถูกกล่าวถึงในประเภทของงานวิจัย นักวิจัยเชิงองค์การส่วนมากจะถือเอาการดำรงอยู่ขององค์การ และคำนึงถึงการอยู่รอดขององค์การเป็นเป้าหมายพื้นฐาน การวิจัยเรื่องระบบโรงเรียน ของ Selznick และคณะ จะเป็นตัวอย่างได้ดี เพราะมีการพัฒนาการ

วิจัยแบบกรณีศึกษาเชิงลึกของอิทธิพลภายในและภายนอกขององค์การ รวมถึงมุมมองของกิจกรรมองค์การ นอกจากนี้ Hannan & Freeman (1978) และ Aldrich (1979) ได้ศึกษาการเข้าถึงของนิเวศวิทยาประชากรทำให้ได้ข้อค้นพบที่แท้จริงในเรื่องการเพิ่มจำนวน และการลดตัวลงของประชากรในองค์การ อย่างไรก็ตามโดยทั่วไปแล้วการวิจัยก็จะเน้นไปที่จุดใหญ่ ๆ 3 ข้อ คือ การจัดการรูปแบบโครงสร้างภายในขององค์การ วิถีทางซึ่งเกิดจากปัจจัยเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลให้การจัดการองค์การมีรูปแบบดังกล่าว และผลกระทบต่อสมรรถภาพองค์การ

การศึกษารายกรณีเชิงประวัติศาสตร์ เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ใช้เก็บข้อมูลบุคคล หรือ สถานที่ที่มีประวัติศาสตร์ยาวนาน และยังไม่ได้มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเป็นประโยชน์ต่อคนรุ่นหลังไว้ให้ศึกษาข้อมูล Borg และ Gall (1989) ได้กล่าวไว้ว่า งานวิจัยเชิงประวัติศาสตร์นั้นมีความสำคัญในหลาย ๆ ด้าน ข้อค้นพบของงานวิจัยเชิงประวัติศาสตร์สามารถทำให้นักการศึกษาเรียนรู้ถึงข้อมูลเก่าก่อนและความผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้น เพื่อเป็นการระบุนความต้องการจำเป็นสำหรับใช้ในการจัดการศึกษา กำหนดขอบเขตที่แน่นอน และทำนายความน่าจะเป็นในอนาคต หัวข้อหลักในด้านการศึกษาที่สามารถนำวิธีการวิจัยเชิงประวัติศาสตร์มาใช้ประกอบด้วย (1) การศึกษาประวัติศาสตร์การศึกษาทั่วไป (2) ประวัติศาสตร์ของพระราชบัญญัติหรือกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษา (3) ชีวประวัติของผู้ก่อตั้งด้านการศึกษา (4) ประวัติศาสตร์ของสาขาต่าง ๆ ของศึกษาศาสตร์ (5) ประวัติศาสตร์ของสถานศึกษา (6) ประวัติศาสตร์เชิงวัฒนธรรมการศึกษา (7) ประวัติศาสตร์ของแผนและนโยบายทางการศึกษา (8) ประวัติศาสตร์ของการวิจารณ์ทางการศึกษา (9) การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการศึกษาระหว่างชาติ (10) ประวัติศาสตร์ร่วมสมัยเกี่ยวกับปัญหาทางการศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายของการวิจัยเชิงประวัติศาสตร์เดียวกัน คือ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่เป็นเหตุเป็นผลเกี่ยวกับสถานการณ์และความเป็นมาทางเศรษฐกิจการเมือง สังคมและวัฒนธรรม อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากพฤติกรรมของมนุษย์ในอดีตอย่างเป็นกลางและทำให้ใกล้เคียงกับความจริงที่สุด

การเก็บข้อมูลในงานวิจัยประเภทนี้นำมาจากแหล่งใหญ่ ๆ 2 แหล่ง (Cohen, Manion and Morrison, 2000) คือ แหล่งปฐมภูมิ และ แหล่งทุติยภูมิ ในส่วนของแหล่งปฐมภูมินั้นถือเป็นเรื่องสำคัญของการศึกษาเชิงประวัติศาสตร์เลยทีเดียว แต่ถ้าหากว่าข้อมูลดังกล่าวได้สูญหายไป แล้วหรือไม่สามารถหาข้อมูลปฐมภูมิได้เลยก็จำเป็นที่จะต้องสืบหาจากแหล่งทุติยภูมิแทน ลักษณะเฉพาะของกระบวนการเก็บข้อมูลในงานวิจัยรายกรณีเชิงประวัติศาสตร์นี้จะต้องเก็บข้อมูลจากบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องขององค์การมาตั้งแต่เริ่มต้น ซึ่งอาจจะเป็นข้อมูลประเภทลายลักษณ์อักษร หรือเอกสารก็ได้ถ้าหากผู้วิจัยไม่สามารถหาผู้เกี่ยวข้องแต่เริ่มต้นได้ ตลอดไปจนถึงการสังเกตพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลที่มีส่วนร่วมในปัจจุบันโดยใช้วิธีการสังเกต หรือสัมภาษณ์

โดยตรง อย่างไรก็ตามผู้วิจัยควรศึกษาในระยะเริ่มต้นเสียก่อนว่า มีข้อมูลเพียงพอที่จะศึกษามากน้อยแค่ไหน เช่น สามารถเข้าถึงกลุ่มบุคคลที่เริ่มจัดตั้งเป็นกลุ่มแรกได้หรือไม่

ขั้นตอนการใช้ข้อมูลของการวิจัยทางประวัติศาสตร์จะเริ่มต้นจากปัญหาวิจัยทางประวัติศาสตร์ โดยได้มาจากการอ่านข้อมูลหรือรวบรวมข้อมูลมาก่อนเพื่อนำไปสู่การพิสูจน์ข้อเท็จจริง จากนั้นนำข้อมูลที่เราได้เก็บรวบรวมมาเพื่อจัดระบบ โดยอาศัยการแยกประเภทตามข้อมูลหลักฐาน ตามประเภทเอกสาร หรือข้อมูลที่ต้องอาศัยการวิเคราะห์อีกต่อหนึ่ง ในการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นจะต้องพิจารณาว่าข้อมูลที่ได้นั้นมีหลักฐานการเขียนขึ้นเมื่อใด เขียนที่ใด ใครเป็นผู้เขียน และหลักฐานนั้นใช้ข้อมูลอะไรมาประกอบ สิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้วิจัย

นอกจากนี้การวิจัยยังให้ความสำคัญต่อการวิพากษ์วิธีการประวัติศาสตร์ ซึ่งจะต้องกระทำกับข้อมูลจำนวนมากทั้งจากการบันทึกเสียงและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้วิจัยต้องระมัดระวังในการประเมินผลให้ตรงตามจุดประสงค์ของสิ่งที่ต้องการศึกษา โดยมักจะอิงกับผลงานทางประวัติศาสตร์และความเที่ยงของข้อมูลซึ่งได้จากพยานหลักฐานทางประวัติศาสตร์ที่มาจากข้อเท็จจริงและข้อมูลสารสนเทศซึ่งสามารถยอมรับได้น่าไว้วางใจ ผลงานทางประวัติศาสตร์มักจะมีข้อรองรับ 2 ขั้นตอน อย่างแรกคือ ความน่าเชื่อถือของแหล่งที่ถูกต้องความ และอย่างที่สองคือความแม่นยำหรือคุณค่าของข้อมูลที่ถูกประเมินคุณภาพ

การวิพากษ์ภายนอก เกี่ยวข้องกับการสร้างความน่าเชื่อถือ หรือข้อเท็จจริงของข้อมูล ซึ่งเป้าหมายก็คือตัวเอกสารหรือข้อความที่นำมาวิเคราะห์ด้วยแบบวิเคราะห์ข้อมูลมากกว่าการที่จะนำมาตีความหรือให้ความหมาย โดยจะต้องไม่มีการโกงข้อมูล ปลอมแปลงข้อมูล หลอกหลวง สร้างเรื่อง หรือบิดเบือน ดังนั้นปัจจัยที่สามารถตรวจสอบได้อย่างลายเซ็น ลายมือ สคริปต์ ประเภทรูปแบบ การสะกดคำและตำแหน่งชื่อจึงมีส่วนสำคัญ จะต้องมีอาการอ้างว่ามีการส่งผ่านช่วงเวลาอย่างไร และอะไรที่ทำให้รู้จักผู้สร้างหรือช่วงเวลาจากแหล่งอื่น ๆ การเพิ่มความน่าเชื่อถือของการวิเคราะห์ต้องมีปัจจัยกายภาพสนับสนุน การหาประวัติศาสตร์ทางสังคมและการเมืองเป็นเรื่องที่ต้องศึกษาจากเอกสาร การติดต่อผ่านจดหมาย และอัตตชีวะประวัติ

การวิพากษ์ภายใน เป็นการสร้างความน่าเชื่อถือของเอกสาร งานต่อไปของผู้วิจัยก็คือต้องประเมินความถูกต้องและคุณค่าของข้อมูลที่ได้มา ซึ่งบางที่อาจจะเป็นข้อเท็จจริงหรือไม่จำเป็นที่ต้องเปิดเผย การสร้างความหมายและความเที่ยงของข้อมูล ผู้วิจัยต้องเผชิญกับปัญหาที่ยุงยากมากกว่าการสร้างความจริงภายนอกเพราะผู้วิจัยต้องสร้างความน่าเชื่อถือของเอกสารที่ได้มา ต้องดูว่าผู้วิจัยผ่านการฝึกฝนมาเป็นอย่างไรดีหรือไม่ ความสามารถมีมากน้อยเพียงใด มีความสัมพันธ์กับเหตุการณ์ใหม่ ผู้วิจัยอยู่ภายใต้ความกดดัน ความกลัว ซึ่งอาจจะทำให้ข้อมูลถูกบิดเบือนไปจากความเป็นจริงได้ ส่วนมากเอกสารในงานวิจัยเชิงประวัติศาสตร์มักมีลักษณะเป็นกลางแม้ว่า

บางเรื่องอาจจะมีข้อผิดพลาดได้เพราะลักษณะของผู้วิจัย ปัญหาบางอย่างเกิดจากคำถามที่มีความลำเอียง ผู้วิจัยต้องระลึกละเอียดว่ามี 3 แหล่งที่จะทำให้เกิดความลำเอียงได้ คือ เกิดจากหัวข้อการสัมภาษณ์ เกิดจากตัวผู้สัมภาษณ์ และเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวข้อและผู้สัมภาษณ์

การเขียนงานวิจัยเชิงประวัติศาสตร์ควรระบุปัญหาแบบกว้าง ๆ พยายามหาแหล่งข้อมูลทุติยภูมิเพราะง่ายกว่าการหาข้อมูลปฐมภูมิ มักจะได้ข้อมูลไม่เพียงพอจึงต้องหาแหล่งบุคคลหลาย ๆ แหล่งเพื่อยืนยันข้อมูลที่ได้มา มีตรรกะในการวิเคราะห์ให้น้อย เกิดความลำเอียงได้ง่าย การเขียนรายงานที่ห้วนไม่มีสีสันหรือแต่งเติมจนมากเกินไปจะทำให้ขาดความน่าเชื่อถือต่อผู้อ่านงานวิจัย

#### ตอนที่ 6 ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียนวิทยาศาสตร์

โรงเรียนวิทยาศาสตร์เป็นรูปแบบหนึ่งของโรงเรียนที่มีการส่งเสริมผู้มีความสามารถเฉพาะทางด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และเทคโนโลยี ด้วยการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนแบบเฉพาะเจาะจงตามศักยภาพนักเรียนรายบุคคลซึ่งนักเรียนที่เข้ารับการศึกษารูปแบบนี้จะต้องผ่านการคัดเลือกมาเป็นอย่างดีเพื่อให้ได้ผู้มีความสามารถและระดับเขาวัดปัญญาอยู่ในระดับฉลาด (bright) ขึ้นไป ในปัจจุบันมีโรงเรียนวิทยาศาสตร์ทั่วโลกเป็นจำนวนมาก เช่น Illinois Mathematics and Science academy ประเทศสหรัฐอเมริกา, Busan Science Academy ประเทศเกาหลีใต้, Glenunga International High School ประเทศออสเตรเลีย, Australian Science and Mathematics School High School ประเทศออสเตรเลีย, Israel Arts and Science Academy ประเทศอิสราเอล, North Carolina School of Science and Mathematics ประเทศสหรัฐอเมริกา, Leonardo De Vinci School: High School for Gifted Pupils in Mathematics ประเทศเม็กซิโก, Hanoi National University of Science ประเทศเวียดนาม และในปี 2543 ก็ได้มีพระราชกฤษฎีกาแต่งตั้งโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์เป็นโรงเรียนวิทยาศาสตร์แห่งแรกของประเทศไทย ภายใต้การบริหารงานแบบองค์การมหาชน

โรงเรียนวิทยาศาสตร์ก่อตั้งเมื่อวันที่ 28 สิงหาคม พ.ศ. 2533 โดยความร่วมมือของศาสตราจารย์ ดร.ณัฐ ภมรประวัติ อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล และ ดร.โกวิท วรพิพัฒน์ อธิบดีกรมสามัญศึกษา ร่วมลงนามในโครงการความร่วมมือจัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยอนุญาตให้กรมสามัญศึกษาใช้พื้นที่ของมหาวิทยาลัยมหิดล ตำบลศาลายา กิ่งอำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐมเป็นที่ตั้งของโรงเรียน สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนามโรงเรียนนี้ว่า "มหิดลวิทยานุสรณ์" เนื่องจากสถานที่ตั้งของโรงเรียนยังไม่พร้อม จึงได้รับความอนุเคราะห์จากพระอุปาสีคุณูปมาจารย์ เจ้าอาวาสวัดไร่ขิง ที่ปรึกษาเจ้าคณะภาคที่ 14 วัดไร่ขิง อนุญาตให้ใช้สถานที่ปฏิบัติธรรมของวัดไร่ขิง ตำบลวัดไร่ขิง อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม เป็นสถานที่เรียนชั่วคราวและเปิดทำการสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

รุ่นแรก เมื่อวันที่ 3 มิถุนายน พ.ศ. 2534 จนกระทั่งปีพ.ศ. 2538 โรงเรียนวิทยาศาสตร์ก็ได้ย้ายมาทำการเรียนการสอนในสถานที่แห่งใหม่บริเวณมหาวิทยาลัยมหิดลจนกระทั่งปัจจุบัน และมีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์เป็นโรงเรียนวิทยาศาสตร์แห่งแรกของประเทศไทย มีสถานภาพเป็นองค์การมหาชน เปิดสอนในระดับมัธยมศึกษาภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ในวันที่ 25 สิงหาคม พ.ศ. 2543

สัญลักษณ์ของโรงเรียนวิทยาศาสตร์ มีลักษณะเป็นวงกลม มีอักษรตอนบนว่า ปญญาปริสุตมตี คนย่อมนับรู้ด้วยปัญญา ตรงกลางวงกลมประกอบด้วยอักษร "ม" อยู่ภายใต้จักรตรี และพระมหาพิชัยมงกุฏและด้านล่างภายใต้วงกลมมีข้อความว่า โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ตัวอักษร "ม" หมายถึง พระนามของสมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก พระบิดาแห่งการแพทย์แผนปัจจุบันของไทย สัญลักษณ์ของโรงเรียนมีความหมายว่า นักเรียนโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ต้องเป็นผู้เทียบพร้อมไปด้วยความรู้ ความสามารถ ทางด้านวิทยาการสมัยใหม่ และต้องเป็นผู้มีคุณธรรมประจำใจ ภายใต้พระมหากษัตริย์คุณแห่งสมเด็จพระมหิตลาธิเบศรอดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก พระบิดาแห่งการแพทย์แผนปัจจุบันของไทย

มหิดลวิทยานุสรณ์ หมายถึง โรงเรียนที่ก่อปรด้วยวิทยาการความรู้ทั้งมวลดำรงอยู่ด้วยความรำลึกถึงพระมหากษัตริย์คุณอันล้นพ้นแห่งสมเด็จพระมหิตลาธิเบศรอดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก พระบิดาแห่งการแพทย์แผนปัจจุบันของไทย สี่ประจำโรงเรียน คือ สี่น้ำเงิน-เหลือง หมายถึง แนวทางที่โรงเรียนวิทยาศาสตร์ มุ่งสร้างนักเรียนให้เป็นคนรักในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข มีความเข้มแข็ง จิตใจหนักแน่น มีเหตุมีผล มีความอดทน มีระเบียบวินัย รู้จักพัฒนาสติปัญญาให้งอกงามทางความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ด้านวิทยาการสมัยใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และมีคุณธรรมประกอบเป็นนิสัยที่ดีงาม มีความซื่อสัตย์สุจริต เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และเสียสละ มีความยุติธรรม รู้จักการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ สามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข และมีความเจริญก้าวหน้าในชีวิต

#### 6.1 นโยบายและเป้าหมาย

วิสัยทัศน์: เป็นโรงเรียนที่จัดกิจกรรมการเรียนการสอนสำหรับนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษทางด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยีระดับมัธยมศึกษาตอนปลายให้มีความสามารถระดับมาตรฐานโลก

พันธกิจ: พันธกิจแรกของโรงเรียนวิทยาศาสตร์คือเพื่อจะสรรหานักเรียนที่มีความสามารถพิเศษทางด้านวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ มาเป็นนักเรียนของโรงเรียนในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ปีละ 240 คน ในช่วง 3 ปีแรกของการดำเนินงาน (2544 - 2546) พันธกิจต่อมา คือเพื่อ ดำเนินการ

จัดการเรียนการสอนนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษทางด้านวิทยาศาสตร์และ คณิตศาสตร์ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายของโรงเรียนให้ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ พันธกิจที่สาม คือ เพื่อดำเนินการส่งเสริมให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและภาคเอกชน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน และพันธกิจสุดท้าย คือการให้บริการพิเศษทางด้าน การเรียนการสอนวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์

อุดมการณ์และเป้าหมายในการพัฒนานักเรียนเพื่อพัฒนาหล่อหลอมนักเรียนของโรงเรียนให้มีจิตวิญญาณของความเป็นนักวิจัย นักคิดค้น และนักพัฒนาที่มีคุณธรรมและจริยธรรม และรักการเรียนรู้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม รู้จักใช้ความสามารถของตนเองเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมโดยไม่เห็นแก่ตัว มีจิตสำนึกในเกียรติภูมิของความเป็นคนไทย มีความรักชาติบ้านเมือง และต้องการที่จะรับใช้ตอบแทนชาติบ้านเมืองตามความสามารถของตน มีสุขภาพพลานามัยที่ดี รู้จักดูแลตนเองให้เข้มแข็งสมบูรณ์ ทั้งกาย วาจา และใจ ทั้งนี้เพื่อพัฒนาไปสู่ความเป็นนักวิจัยทางด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และเทคโนโลยีที่มีความสามารถระดับมาตรฐานโลก (world class) ที่มีจิตวิญญาณมุ่งมั่นพัฒนาประเทศชาติ มีเจตคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมโลกและธรรมชาติ นักเรียนของโรงเรียนนี้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 มีศักยภาพในการศึกษาถึงระดับหลังปริญญาเอก

## 6.2 วัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน

โรงเรียนวิทยาศาสตร์มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ ประการแรกเพื่อจะวิจัยและพัฒนาวิธีการค้นหาและจัดการศึกษาสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษทางวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยี ในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย และประการที่สองเพื่อทดลองนำร่องดำเนินการจัดการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อเป็นต้นแบบสำหรับขยายผลในวงกว้าง

## 6.3 ตัวชี้วัดการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน

1. มีต้นแบบเครื่องมือและวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการสรรหาผู้มีความสามารถพิเศษทางด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยีในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย
2. มีต้นแบบหลักสูตร สื่อ กระบวนการเรียนการสอนที่เหมาะสม สำหรับการพัฒนานักเรียนที่มีความสามารถพิเศษทางด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยี ในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย
3. มีต้นแบบในการสรรหาส่งเสริมการพัฒนาครูที่มีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนผู้มีความสามารถพิเศษทางด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยี ในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

4. มีต้นแบบของการบริหารจัดการโรงเรียนที่มุ่งเน้นในการจัดการเรียนการสอนผู้มีความสามารถพิเศษทางด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยี ในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย มีต้นแบบของการบริหารจัดการโรงเรียนที่มุ่งเน้นในการจัดการเรียนการสอนผู้มีความสามารถพิเศษทางด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยี ในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

#### 6.4 เป้าหมายในระยะเวลา 5 ปี

เป้าหมายของโรงเรียนวิทยาศาสตร์คาดหวังว่านักเรียนที่จบการศึกษาจากโรงเรียนวิทยาศาสตร์ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 40 เลือกเรียนในคณะวิทยาศาสตร์ ในระดับอุดมศึกษา และเมื่อจบไปแล้วจะเลือกเรียนสาขาคณิตศาสตร์ในระดับอุดมศึกษา ไม่ต่ำกว่าปีละ 10 คน ในด้านความสามารถทางภาษาอังกฤษนั้น นักเรียนต่ำกว่าร้อยละ 80 จะต้องมีความรู้ภาษาอังกฤษเทียบเท่า TOEFL มากกว่า 450 คะแนน ในส่วนของการแข่งขันความเป็นเลิศทางวิชาการ โรงเรียนมุ่งหวังว่านักเรียนโรงเรียนวิทยาศาสตร์จะต้องได้รับรางวัลชนะเลิศทั้งการแข่งขัน ระดับชาติและระดับนานาชาติ โดยหวังว่านักเรียนโรงเรียนวิทยาศาสตร์จะผ่านการคัดเลือกรอบแรก โครงการ สอวน. มากกว่า 100 คน ต่อปี และมีโอกาสได้รับการคัดเลือกเป็นตัวแทนโอลิมปิกวิชาการสาขาต่างๆ ระดับนานาชาติ ส่วนความสามารถภายในโรงเรียนก็ต้องไม่ยิ่งหย่อน เพราะ ค่า GPA ของนักเรียนโรงเรียนวิทยาศาสตร์เฉลี่ยจะต้องมากกว่า 3.00 และชื่อเสียงของโรงเรียนจะต้องเป็นที่ยอมรับ โดยวัดได้จากนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ที่มีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ที่โรงเรียนตั้ง 8 ใน 10 คน จะต้องเลือกโรงเรียนวิทยาศาสตร์เป็นตัวเลือกอันดับแรกในการศึกษาต่อระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

#### 6.5 เป้าหมายในระยะเวลา 15 ปี

โรงเรียนคาดหวังว่านักเรียนที่จบการศึกษาจากโรงเรียนวิทยาศาสตร์ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 30 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก และนักเรียนไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 สามารถที่จะทำงานวิจัย ทั้งงานวิจัยของตนเอง และร่วมทำงานกับสถาบันวิจัยต่างๆ ได้ ส่วนเป้าหมายในระยะยาวภายในเวลา 25 ปี คือ นักเรียนจะต้องมีผลงานการวิจัยจากนักวิทยาศาสตร์ที่เป็นศิษย์เก่าโรงเรียนวิทยาศาสตร์ ได้รับการจดสิทธิบัตรไม่ต่ำกว่า 30 รายการต่อปี

#### 6.6 โครงการในอนาคต

ขณะนี้ทางโรงเรียนมีโครงการที่จะจัดสร้างห้องฟ้าจำลองและศูนย์ปฏิบัติการเชิงดาราศาสตร์ซึ่งจะเป็นห้องฟ้าจำลองแห่งที่ 3 ของประเทศไทย โดยปัจจุบันนี้ประเทศไทยมีห้องฟ้าจำลองและศูนย์ปฏิบัติการเชิงดาราศาสตร์อยู่เพียง 2 แห่ง คือ ภายในบริเวณศูนย์วิทยาศาสตร์ (ห้องฟ้าจำลองกรุงเทพ) ย่านเอกมัย ซึ่งรองรับนักเรียนและผู้ชมได้ในย่านกรุงเทพและฝั่งตะวันออก ส่วนอีกที่หนึ่งอยู่ที่สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยาซึ่งรองรับนักเรียนผู้ชมในเขตภาคกลาง ซึ่งในส่วนของ

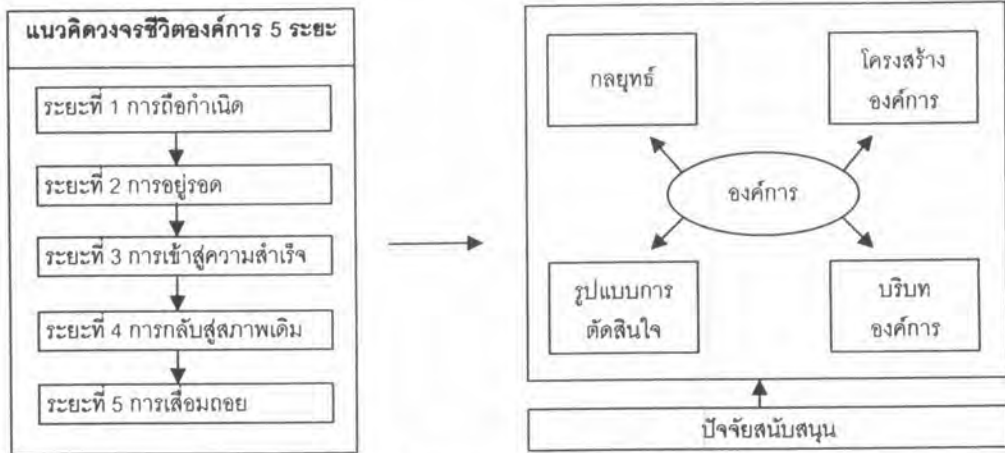
ภาคตะวันตกและภาคกลางตอนล่างยังไม่มีศูนย์นี้อยู่ ซึ่งหากทางโรงเรียนได้จัดสร้าง ก็จะทำให้ นักเรียนในเขตภาคกลางและภาคตะวันตกมีโอกาสสัมผัส ท่องฟ้าจำลองและศูนย์ปฏิบัติการเชิง ดาราศาสตร์ได้ เช่นเดียวกับในเขตพื้นที่อื่น นอกจากนั้นโรงเรียนยังมีโครงการพัฒนาบุคลากร โดย ตั้งความหวังว่าภายใน 5 ปี นับจากปีการศึกษาถัดไป ครูผู้สอนร้อยละ 70 จะมีวุฒิปริญญาโทใน สาขาตรง และอีกร้อยละ 30 มีวุฒิปริญญาเอก ซึ่งปัจจุบันโรงเรียนมีทุนพัฒนาครู-อาจารย์ โดยมี ทั้งการให้ลาศึกษาต่อ ให้ทุนการศึกษา และรวมไปถึงการอบรมทั้งจากวิทยากรภายนอก และ การศึกษาดูงานนอกสถานที่

หลังจากโรงเรียนวิทยาศาสตร์แห่งแรกได้ถือกำเนิดขึ้นและประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี ส่งผลการจัดการเรียนการสอนทางด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยีก้าวหน้าเป็นอัน มาก จึงมีการขยายเครือข่ายไปยังโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัยทั้ง 12 แห่งทั่วภูมิภาค ได้แก่ จังหวัดเชียงราย พิชณุโลก ลพบุรี เลย มุกดาหาร บุรีรัมย์ ปทุมธานี ชลบุรี เพชรบุรี นครศรีธรรมราช ตรัง และสตูล แต่เนื่องจากเป็นโครงการนำร่องห้องเรียนวิทยาศาสตร์จึงมีการ จัดการเรียนการสอนในรูปแบบของโรงเรียนวิทยาศาสตร์ โรงเรียนละ 1 ห้องเรียน นอกจากนี้ยังมี โครงการจัดตั้งห้องเรียนวิทยาศาสตร์โดยการกำกับดูแลของมหาวิทยาลัยอีก 4 โรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในความดูแลของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โรงเรียนตรุณสิกษาลัย ในความดูแลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โรงเรียนมอ. วิทยานุสรณ์ ในความดูแลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โรงเรียนราชสีมาวิทยาลัย ในความ ดูแลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และโครงการห้องเรียนวิทยาศาสตร์ของในความร่วมมือ ระหว่าง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) สำนักงานคณะกรรมการการ อุดมศึกษา(สกอ.) สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ(สวทช.) และสถาบัน ส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี(สสวท.) จำนวน 96 โรงเรียน 76 จังหวัด ซึ่งคาดว่าจะ ผลิตนักวิทยาศาสตร์แต่ละปีได้ ปีละกว่า 1,000 คน

#### ตอนที่ 7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แนวคิดวงจรชีวิตองค์การ (organization life cycle) ของ Lester et al. (2003) เพื่อศึกษาถึงการดำเนินการจากปัจจัยองค์การ 4 ด้าน คือ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์การ รูปแบบ การตัดสินใจ และบริบทองค์การ เพื่อวิเคราะห์วงจรชีวิตองค์การ 5 ระยะของโรงเรียน คือ ระยะ การถือกำเนิด (existence) ระยะการอยู่รอด (survival) ระยะการเข้าสู่ความสำเร็จ (success) ระยะการกลับสู่สภาพเดิม (renewal) และระยะการเสื่อมถอย (decline) อีกทั้งศึกษาปัจจัยที่ช่วย สนับสนุนให้โรงเรียนได้ขับเคลื่อนไปในแต่ละระยะวงจรชีวิตองค์การ ด้วยวิธีการศึกษาเชิง ประวัติศาสตร์องค์การ ตามหัวข้อการศึกษา ดังแผนภาพต่อไปนี้





แผนภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดการวิจัย