บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการดำเนินการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการปฏิบัติการพัฒนาองค์การที่มีคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี จากตำรา เอกสาร บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถนำเสนอเป็นประเด็นสำคัญ ได้ ดังนี้

1. แนวคิด หลักการในการพัฒนาองค์การ
   - 1.1 ความหมายของการพัฒนาองค์การ
   - 1.2 ความหมายของคุณภาพ
   - 1.3 แนวคิด ของการพัฒนาองค์การ
   - 1.4 เทคนิคในการพัฒนาองค์การ
   - 1.5 คุณลักษณะของการพัฒนาองค์การ
   - 1.6 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ
   - 1.7 องค์ประกอบของการพัฒนาองค์การ
2. การพัฒนาองค์การในสถานศึกษา
   - 2.1 วิธีดำเนินการเพื่อพัฒนาองค์การ
   - 2.2 หลักการปรับปรุงหรือพัฒนาองค์การ
   - 2.3 กระบวนการพัฒนาองค์การ
   - 2.4 กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาองค์การ
3. แนวทางการปฏิบัติการพัฒนาองค์การของหน่วยงานและนักวิชาการ
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 กับการพัฒนาองค์การ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
   - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
   - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ
6. สรุปแนวคิด หลักการที่นำไปสู่การกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย

1. แนวคิด หลักการในการพัฒนาองค์การ

1.1 ความหมายของการพัฒนาองค์การ

นักวิชาการ นักวิจัย และนักปฏิบัติการศึกษาด้านการเปลี่ยนแปลงขององค์การ มองเห็นปัญหาที่องค์การประสบทั้งปัญหาภายในและปัญหาภายนอกโดยความอยู่รอดขององค์การเริ่มเป็นปัญหาใหญ่ ที่ทุกคนมองเห็นว่าองค์การทุกองค์การที่เกิดขึ้นมาจะต้องมีความสามารถที่จะรักษาทั้งความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิผลขององค์การให้ได้ ทั้งนี้ย่อมรวมไปถึงความสามารถที่องค์การจะต้องไวต่อการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เช่น วิทยาการใหม่ ๆ สภาวะเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง เหล่านี้เป็นต้น มิฉะนั้นแล้วองค์การเอง ก็จะไม่สามารถอยู่รอดได้ ดังนั้นการพัฒนาองค์การจึงเป็นความจำเป็นที่ทุกองค์การจะต้องให้ความสำคัญและดำเนินการพัฒนาองค์การของตนอย่างต่อเนื่อง

ภารพัฒนาองค์การเป็นศาสตร์ที่ไม่อยู่นิ่งและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยไม่มีขอบเขตตายตัว ดังนั้นเมื่อเราพูดถึงคำว่า การพัฒนาองค์การได้มีผู้เชี่ยวชาญทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ จิตวิทยา จิตวิทยาสังคม จิตวิทยาอุตสาหกรรม นักทฤษฎีทางด้านการจัดการตลอดถึงผู้บริหารทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

เบกฮาร์ด (Beckhard. 1969 : 9) ซึ่งเป็นนักวิชาการด้านการพัฒนาองค์การที่มีชื่อเสียงมากคนหนึ่งในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความหมายของคำว่า "การพัฒนาองค์การ" คือ ความพยายาม ในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่มุ่งเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งระบบ โดยเริ่มดำเนินการจากผู้บริหารระดับสูงลงมา เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลและความเจริญเติบโต ให้กับองค์การตามความรู้ที่ได้รับจากพฤติกรรมศาสตร์

เบนนิส (Bennis. 1969 : 2) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การว่าคือ การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและยุทธศาสตร์ของการศึกษาที่สลับซับซ้อนที่มุ่งใช้เปลี่ยนแปลงความเชื่อทัศนคติ ค่านิยม ตลอดจนโครงสร้างขององค์การเพื่อช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับวิทยาการสมัยใหม่ การตลาดและสิ่งท้าทายใหม่ ๆ อีกทั้งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในองค์การที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2530 : 9) ได้สรุปความหมายของการพัฒนาองค์การว่า การพัฒนาองค์การหมายถึง ความพยายามอย่างมีแผนและต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบ โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การ ทั้งนี้ต้องได้รับความเห็นชอบและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และต้องใช้เครื่องมือและเทคนิคทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ประกอบกับกระบวนการวิจัยเชิงแก้ปัญหาเป็นแม่แบบ

สิ่งพิมพ์รัฐบาล
1566
ว.
371.2
พ 994 ก
2548

สุนันทา เลาหนันท์ (2531 : 74) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การหมายถึงความเพียรพยายามในระยะยาวที่จะปรับปรุงสมรรถนะในการแก้ปัญหาและฟื้นฟูองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิผล และประสิทธิภาพขององค์การ โดยทำการวินิจฉัยวัฒนธรรมมาปฏิบัติงานของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การทั้งนี้ โดยได้รับความช่วยเหลือจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีการใช้ทฤษฎีและเทคนิคทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ และการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นแม่บท

แมคกิล (McGill. 1977 : 3) ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการวางแผนที่มุ่งจะพัฒนาความสามารถขององค์การ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ไว้ซึ่งระดับการปฏิบัติงานที่พอใจที่สุด ซึ่งวัดได้ในแง่ของประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความเจริญเติบโตขององค์การ

เบอร์ค และฮอร์นสเทน (Burke and Hornstein. 1971 : 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน โดยมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การเป็นหลัก ไม่ได้มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงของปัจเจกบุคคล (Individual) เป็นการเปลี่ยนแปลงของปัจเจกบุคคลที่เกิดขึ้นเป็นเพียงผลพลอยได้ของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ

เวช มงคล (2537 : 10) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาองค์การซึ่งเป็นคำที่ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Organization development หรือ OD หมายถึง ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงองค์การหรือหน่วยงานด้วยวิธีการอย่างมีแผนเป็นเรื่องเกี่ยวกับองค์การ โดยส่วนรวมทั้งหมดโดยอาศัยความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาใช้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้และได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพ (Efficiency) และเพิ่มประสิทธิผล (Effectiveness) และความมีสุขภาพสมบูรณ์ขององค์การ (Healthy organization)

สมยศ นาวีการ (2521 : 14) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง กระบวนการของการเตรียมและการจัดการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวความคิดอย่างหนึ่งที่มีความมุ่งหมายที่จะปรับปรุง ความมีประสิทธิภาพขององค์การให้ดีขึ้นกว่าเดิม และเพื่อความเจริญเติบโตขององค์การ

มานะ กอหรั่งกุล (2530 : 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง ความพยายามอย่างมีแผนทั้งองค์การเริ่มจากฝ่ายจัดการระดับสูงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การโดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์

มนูญ วงศ์นารี (ม.ป.ป. : 14) ได้สรุปความหมายของการพัฒนาองค์การหมายถึงความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนเปลี่ยนในระบบทุกระบบที่ประกอบขึ้นเป็นองค์การอาศัยผลของความรู้ที่ได้รับมาจากศาสตร์ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาสอดแทรกอย่างมีแผนในระบบและกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การเพื่อวัตถุประสงค์ในการดำรงไว้ ซึ่งดุลยภาพของระบบทุกระบบ

และเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพประสิทธิผลตลอดจนความเจริญเติบโตและเพื่อความสามารถในการปรับตัวขององค์การให้เข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป

ประชุม รอดประเสริฐ (2533 : 264) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การประกอบด้วย การพัฒนาบุคคลในหน่วยงาน การคัดเลือกผู้บริหาร การค้นหาวิธีการบริหาร การปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงาน การปรับปรุงและสื่อความหมายและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548 : ออนไลน์) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง กลุ่มของทฤษฎี กลยุทธ์และแนวคิดทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งใช้ในการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ

หากพิจารณาจากความหมายของการพัฒนาองค์การ ในทัศนะของนักวิชาการต่าง ๆ เหล่านี้ จะเห็นว่ามีส่วนคล้ายคลึงและแตกต่างกันบ้าง แต่ไม่ว่าความหมายจะเป็นอย่างไรก็ตามจุดร่วมที่สำคัญ คือ การพัฒนาองค์การ (Organization Development) หรือนิยมเรียกสั้น ๆ ว่า O.D เป็นกระบวนการ ขั้นตอน แนวปฏิบัติของความต้องการที่จะให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ก้าวหน้าขึ้นในอนาคต โดยใช้ความรู้และเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์เป็นหลักและทิศทางที่ก้าวหน้าขององค์การในอนาคตนั้น จะเป็นระบบที่องค์การได้จัดรูปแบบให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคคล และสร้างกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลให้กับองค์การดังนั้นการพัฒนาองค์การจึงเป็นเรื่องที่ครอบคลุมทั้งบุคคล กลุ่มบุคคลและองค์การโดยส่วนรวมภายใต้เงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ

จากความเห็นของนักวิชาการที่ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การพอสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง ขั้นตอน กระบวนการ กิจกรรม และแนวทางปฏิบัติที่จะเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การอย่างมีแบบแผน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบให้เจริญก้าวหน้า หรือดีกว่าเดิมเพื่อให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.2 ความหมายของคุณภาพ

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดเกี่ยวกับความหมายและขอบข่ายของคุณภาพจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่ามีแนวคิดพอสรุปได้ดังนี้

ตากูชิ และเซียง (Taguchi and Hsiang. 1989 : 2) นิยามว่าคุณภาพในแง่ของความสูญเสียที่เกิดแก่สังคม โดยบุคคลทั้ง 3 ถือว่าความสูญเสียที่มีคุณภาพ คือความสูญเสียที่สินค้านั้น ทำให้เกิดกับสังคมน้อยที่สุด นับแต่สินค้านั้นออกสู่ตลาด

ไฟเกนบวม (Feigenbaum. 1991 : 7) นิยามว่า คุณภาพคือ การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าด้วยต้นทุนต่ำสุด

เบสเตอร์ฟิลด์ และคณะ (Besterfield and Others. 1995 : 5-6) ได้อธิบายว่า คุณภาพเป็นสัดส่วนของการปฏิบัติกับการคาดหวัง เขียนเป็นสมการ ได้ว่า

Q = P/E เมื่อ Q = คุณภาพ (Quality)

P = ผลการปฏิบัติงาน (Performance)

E = ความคาดหวัง (Expectation)

อดิศักดิ์ พงษ์พูลผลศักดิ์ (2527 : 1) อธิบายว่าคุณภาพมี 2 แนวคิด คือ แนวคิดสมัยเก่า คุณภาพ หมายถึง ระดับที่ผลิตได้มาตรฐาน ไม่ได้ยึดความพอใจของลูกค้า แต่ยึดผลิตภัณฑ์ที่ผลิตต้องได้มาตรฐานที่กำหนด แนวคิดสมัยใหม่ยึดระดับความพึงพอใจหรือความเหมาะสมของผู้บริโภค ผู้บริโภคกำหนดมาตรฐานการผลิต ผู้บริโภคพอใจในการใช้ผลิตภัณฑ์

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2539 : 17) กล่าวว่า คุณภาพ หมายถึง ระดับมาตรฐานในการผลิตหรือระดับมาตรฐานของผลงานตามการรับรู้ของผู้ใช้บริการที่ต้องการ และคาดหวังไว้และมีคุณสมบัติเป็นไปตามข้อกำหนดเหมาะกับการนำไปใช้ประโยชน์และถูกต้องตามวัตถุประสงค์

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2541 : 2-4) ได้รวบรวมความหมายคุณภาพไว้ว่า คือ สินค้าหรือบริการที่มีความเป็นเลิศในทุก ๆ ด้านเป็นไปตามข้อกำหนดหรือมาตรฐานเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งอาจหมายถึงมาตรฐานการผลิต การใช้สอยราคาถูก ตรงตามความต้องการที่แฝงเร้นและเหนือความคาดหวัง

บรรจง จันทมาศ (2542 : 1) กล่าวไว้ว่า คือ คุณสมบัติทุกประการของผลิตภัณฑ์ การบริการที่สนองความต้องการและสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

บาร์ทอล และมาร์ติน (Bartol nd Matin. 1998 : 544) ได้ให้ความหมายของคุณภาพว่า หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างของสินค้าและบริการที่ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ทั้งด้านรูปธรรมและนามธรรม

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2540 : 2) ได้กล่าวสรุปนิยามของคำว่า คุณภาพว่า หมายถึง สินค้าหรือบริการที่มีความเป็นเลิศทุกด้าน สินค้าหรือบริการที่เป็นไปตามที่กำหนดหรือมาตรฐานสินค้าหรือบริการที่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า สินค้าหรือบริการที่สร้างความพึงพอใจของลูกค้าหรือสินค้าหรือบริการที่ปราศจากการชำรุดหรือข้อบกพร่อง คุณภาพมีความหมายต่างกันไปตามความรู้สึก หรือความต้องการของผู้ใช้

สุวรรณี แสงมหาชัย (2541 : 5-8) ความหมายของคุณภาพอาจพิจารณาได้ทั้งความหมายในส่วนของผู้ผลิตและความหมายในส่วนของผู้บริโภคซึ่งอาจแตกต่างกัน ความหมายในส่วนของผู้ผลิตก็คือ การผลิตสินค้าหรือบริหารที่ถูกต้องตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว การวัดคุณภาพจึงอยู่ที่ว่าสินค้านั้นมีคุณสมบัติใกล้เคียงกับที่กำหนดไว้เพียงใด สำหรับในส่วนของผู้บริโภคนั้นหมายถึง การที่สินค้าหรือบริการมีคุณสมบัติตรงตามที่ได้กำหนดไว้และในราคาที่

ลูกค้าพอใจ สามารถใช้งานได้ดีเพียงใด ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความคาดหวังของลูกค้าที่มีต่อสินค้าหรือบริการนั้น ๆ

จึงสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การที่มีคุณภาพ หมายถึง ขั้นตอน กระบวนการ กิจกรรม และแนวปฏิบัติของความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การอย่างมีแบบแผน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งระบบให้เจริญก้าวหน้าหรือดีกว่าเดิม เพื่อให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงกับความต้องการ ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้รับบริการที่มีต่อผลงาน หรือสินค้า และการบริการที่ตรงตามคุณสมบัติหรือมาตรฐานที่กำหนด

1.3 แนวคิดของการพัฒนาองค์การ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2530 : 10-15) ได้เสนอแนวคิดของการพัฒนาองค์การที่มีมาจากแรงผลักดันที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. ความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทางด้านวิทยาการ (The knoeledge explosion) นับตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่สอง การคิดค้นการวิจัยพัฒนาทางด้านวิชาการเจริญรุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว เช่น การคมนาคมและการติดต่อสื่อสาร การทำวิจัยเพื่อนำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ เข้ามาทดลองใช้เพื่อเพิ่มพูนทั้งด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ด้วยสาเหตุจากแรงผลักดันทางด้านวิทยาการนี้เอง ทำให้องค์การต้องหาวิธีการหรือเทคนิคเข้ามาสอดแทรกในองค์การเพื่อความอยู่รอดของเทคนิคหรือวิธีการดังกล่าวนี้ คือ การพัฒนาองค์การนั่นเอง

2. ความล้าสมัยอย่างรวดเร็วของผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ (Rapid product - obsolescence) เมื่อมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วทางด้านวิชาการและเทคโนโลยี ย่อมส่งผลกระทบให้ผลิตภัณฑ์หรือผลผลิตล้าสมัยไปอย่างรวดเร็ว การแข่งขันระหว่างองค์การทางด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Research and development) ยังผลให้คุณภาพของผลิตภัณฑ์ดีขึ้นและราคาต่ำลง เช่น ผลิตภัณฑ์ทางด้านการแพทย์ ด้านอิเลคทรอนิกส์ ทำให้องค์การต้องมีการพัฒนาองค์การ เพื่อความอยู่รอดขององค์การและสมาชิกทุกคนในองค์การ

3. การเปลี่ยนแปลงในสัดส่วนของกลุ่มแรงงาน (The changing composition of the labor force) เมื่อศึกษาของสมาชิกขององค์การเพิ่มมากขึ้นจึงเป็นสาเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านลักษณะของแรงงานในองค์การ เดิมลักษณะของแรงงานในองค์การอาจจะเป็นแรงงานที่ไม่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถอะไรมาก มีแต่การใช้แรงเป็นหลัก หรือถ้าพอมีความรู้และทักษะก็มีเพียงเล็กน้อย เมื่อมีความเจริญทางด้านในการศึกษาเพิ่มมากขึ้น คนที่ได้รับการศึกษาดีมีเพิ่มมากขึ้น เราจึงเกิดแรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและทักษะเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ แรงงานประเภทที่ต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญและทักษะนี้ เช่น อาชีพผู้เชี่ยวชาญทางด้านการวิจัย ผู้ที่ทำงานด้านการบริหารหรือการจัดการ พนักงานขาย เลขานุการ เป็นต้น

ทางด้านสังคมและจิตวิทยานั้น มีความสำคัญต่อผลผลิตของคนงานมากกว่าสภาพแวดล้อมในการทำงาน

7. ผลจากการฝึกอบรมโดยใช้ห้องปฏิบัติการ (The laboratory training stem) เมื่อประมาณปี ค.ศ. 1946 เคอร์ท เลวิน (Kurt lewin) และกลุ่มผู้ร่วมงานทำการทดลองเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ (Group dynamics) ที่ศูนย์วิจัยกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ของ MIT (The research center for group dynamics at MIT) แห่งแรกของ T-group เพราะในการสัมมนากลุ่มย่อยครั้งนี้ ผู้นำท้องถิ่นขออนุญาตเข้ามามีส่วนร่วมฟังและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อมูลย้อนกลับที่กลุ่มผู้วิจัยได้ประมวลแล้วป้อนกลับสู่กลุ่ม ซึ่งสรุปประโยชน์ของการทดลองในห้องปฏิบัติการที่เรียกว่า T-group ดังนี้ คือ

7.1 ข้อมูลย้อนกลับที่ป้อนกลับคืนให้กับกลุ่มซึ่งเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มนั้นมีผลให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างมาก

7.2 กระบวนการของการสร้างกลุ่ม (Group building) มีศักยภาพอย่างสูงต่อการเรียนรู้และสามารถที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ที่เป็นจริงในองค์การต่าง ๆ T - group เป็นวิธีการใหม่ที่ได้รับความสนใจให้มีการติดตามทำวิจัยเพิ่มมากขึ้น

7.3 จากวิธีการสำรวจข้อมูลและการส่งข้อมูลย้อนกลับ (The survey research feedback stem)

สุนันทา เลาหนันท์ (2531 : 69-71) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การมีสาเหตุมาจาก

1. ความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแนวยุทธศาสตร์ด้านการจัดการ (Managreial strategies) เช่น ปรับปรุงแก้ไขเรื่องเทคนิคและกรรมวิธีในการปฏิบัติงาน ระบบการวินิจฉัยสั่งการ การจูงใจ การสื่อสารข้อความและระบบการให้รางวัล เป็นต้น ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างเป็นระบบ

2. ความจำเป็นที่จะต้องสร้างบรรยากาศขององค์การที่สามารถสนองทั้งความต้องการของบุคคลและขององค์การ และความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในองค์การให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ถ้าผู้บริหารระดับสูงที่มีบทบาทในการกำหนดยุทธศาสตร์ การดำเนินงานขององค์การ ตระหนักถึงความต้องการนี้อย่างแท้จริงแล้ว องค์การก็อยู่ในสภาพพร้อมสำหรับการพัฒนาองค์การ

3. ความจำเป็นต้องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ ตัวอย่างเช่น กรรมการบริษัท มีความเห็นว่า การบริหารงานแบบระบบครอบครัวของบริษัท ไม่เหมาะสมกับสภาวะของการแข่งขันในปัจจุบัน แม้ว่าจะประสบความสำเร็จอย่างดีมาจากอดีต จึงมองเห็นว่า มีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแนวการบริหารจากระบบครอบครัวไปสู่ระบบการบริหาร โดยนักบริหารมืออาชีพ

กรณีนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมทางการบริหารขององค์การทั้งหมด ซึ่งจะต้องเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ หลายอย่างด้วยกัน เช่น การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ปทัสถาน ค่านิยม และหลักเกณฑ์ในการบริหารงาน เป็นต้น

4. ความจำเป็นต้องการเปลี่ยนโครงสร้างและบทบาทต่าง ๆ ขององค์การเป็นการรับรู้ว่าการจัดโครงสร้างและการกำหนดบทบาทต่างๆ ขององค์การนี้ยังไม่เหมาะสมหรือ ขาดความชัดเจน เช่น ยังมีความสับสนว่าควรจะแยกแผนกพัฒนาออกจากกันหรือรวมกัน หรือ ควรจะมอบหน้าที่ดูแลทางด้านการบริหารงานธุรการ การบริหารบุคคลให้กับรองประธานบริษัท คนไหนดี ผู้จัดการสาขาสมควรจะได้รับมอบอำนาจให้คุมงานทางด้าน วิชาการหรือไม่ เรื่องเหล่านี้ จะเป็นความต้องการที่เกิดขึ้นเองขององค์การซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์การ

5. ความจำเป็นต้องปรับปรุงความร่วมมือร่วมใจระหว่างกลุ่ม (Intergroup collaboration) ทั้งนี้เนื่องจากพบว่า องค์การต้องสูญเสียพลังหลายสิ่งหลายอย่างไปโดยเปล่าประโยชน์ จากการแก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกันระหว่างกลุ่มภายในองค์การ ถ้าองค์การตระหนักและยอมรับว่าข้อขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้แต่สามารถควบคุมได้โดยอาศัยความร่วมมือของกลุ่ม จุดนี้ก็จะเป็นจุดเริ่มต้นที่จะนำไปสู่ความพยายามของการจัดโครงการเพื่อเพิ่มความร่วมมือร่วมใจระหว่างกลุ่ม

6. ความจำเป็นต้องการที่จะทำให้ระบบการสื่อสารเป็นไปอย่างเปิดกว้างยิ่งขึ้นเรื่องช่องว่างของการติดต่อสื่อสารและการมีข้อมูลที่ทันสมัยที่เชื่อถือได้อย่างเพียงพอในการตัดสินใจเป็นเรื่องสำคัญทางการบริหารองค์การส่วนใหญ่จะมีปัญหาทั้งทางด้านโครงสร้างของการติดต่อสื่อสารและคุณภาพของการติดต่อสื่อสาร เช่น การติดต่อสื่อสารไม่ทั่วถึงไม่ชัดเจน ถูกบิดเบือนหรือไม่เปิดเผย เป็นต้น

7. ความจำเป็นต้องมีการวางแผนที่ดีขึ้น การวางแผนเป็นหน้าที่สำคัญ อีกประการหนึ่งของการบริหาร แต่ก่อนมักจะเป็นหน้าที่เฉพาะของผู้บริหารผู้เดียว ปัจจุบันเป็นหน้าที่สำคัญของทุก ๆ คนในองค์การ แต่คนส่วนใหญ่จะขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการวางแผน ดังนั้นจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่สุดที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์การ เพื่อปรับปรุงการวางแผนและการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

8. ความจำเป็นจะต้องยุบรวมกับหน่วยงานอื่นหรือองค์การอื่น ๆ ทั้งนี้เนื่องจากเป็นผลจากการแบ่งงานกันทำ จนในที่สุดก่อให้เกิดปัญหาความซับซ้อนและการประสานงานจึงเกิดความจำเป็นที่จะต้องรวมหน่วยงานต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่คล้าย ๆ กันและเมื่อรวมกันแล้วก็เกิดปัญหาการขยายงาน ต้องการแยกตัวออกมาอีก ปัญหาการรวมหรือการแยกจึงเป็นปัญหาไม่รู้จบ ดังนั้น จำเป็นจำต้องมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบด้วยการพัฒนาองค์การ

4. การพัฒนาองค์การจะต้องได้รับการริเริ่ม รับรู้ ยอมรับ และร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงของการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้น ๆ

5. การพัฒนาองค์การบางครั้งอาจจะต้องอาศัยบุคคลภายนอกมาเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเพื่อวิเคราะห์วิจัยปัญหาให้แก่องค์การ และเป็นผู้ที่จะช่วยกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพราะบุคคลภายนอกที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การนั้น จะมองปัญหาได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

6. การพัฒนาองค์การ ผู้รับผิดชอบในองค์การนั้น จะต้องเกิดความรู้สึกว่ามีความจำเป็นขององค์การ จึงจะเป็นการเริ่มต้นที่ถูกจุด ส่วนการพัฒนาองค์การจะสำเร็จหรือไม่นั้นก็อยู่ที่สมาชิกขององค์การ

7. การพัฒนาองค์การจำเป็นจะต้องอาศัยระยะเวลานานและก่อนที่จะมีการพัฒนาองค์การ ควรจะเริ่มปรับปรุงพัฒนาค่านิยม และความเชื่อต่าง ๆ

8. การพัฒนาองค์การเป็นความพยายามมุ่งเปลี่ยนแปลงเจตคติ พฤติกรรม และคุณภาพของงานในลักษณะการใช้กลุ่มแทนที่จะมุ่งที่แต่ละบุคคล

สำหรับแนวคิดของการพัฒนาองค์การที่เน้นกระบวนการปรับปรุงให้กลับสู่สภาพใหม่ที่เหมือนเดิมหรือดีกว่าเดิม อาร์จีริส (Argyris. 1971 : 9) เน้นการใช้เทคนิควิทยาการและทรัพยากรมนุษย์ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การมีอิสระในการทำงานด้วยตัวเอง ส่วน ลิปปิทท์ (Lippitt. 1969 : I) มุ่งที่จะให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและมีความเห็นว่าองค์การจะต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น เพื่อให้องค์การมีความแข็งแกร่งและอยู่รอดได้ โดยต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ขององค์การเพื่อองค์การจะได้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ส่วนแนวคิดของการพัฒนาองค์การในแง่ของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ เช่น ความรู้สึก ความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม เป็นการพยายามที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบขององค์การทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการแนวคิดของ เบนนิส (Bennis. 1969 : 2) มีความเห็นว่า การพัฒนาองค์การเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และยุทธศาสตร์ทางการศึกษาที่สลับซับซ้อนที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ด้านความเชื่อทัศนคติค่านิยม เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

กล่าวโดยสรุป แนวคิดที่จะพัฒนาองค์การเนื่องมาจากสาเหตุการขยายตัว และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี วิทยาการสมัยใหม่ การติดต่อสื่อสาร ค่านิยมและอุดมการณ์ของคนรุ่นใหม่ สภาวะจากการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปทุกหน่วยงาน ดังนั้นองค์การจึงมีความจำเป็นต้องแสวงหากลไกที่จะปรับตัวเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้ จึงจำเป็นต้องการแผนการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการป้องกันปัญหามากกว่าตามแก้ปัญหา ฉะนั้นองค์การจึงมีความจำเป็นต้องปรับตัวแล้วพัฒนาให้ทัดเทียมกับความเปลี่ยนแปลง

ที่พัฒนาในทุกๆด้านขององค์การตลอดจนวิธีที่จะดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และแผนที่วางไว้ จากผลการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ ทำให้ยอมรับกันว่าการให้สมาชิกขององค์การในทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และวางแผนจะมีผลทำให้การทำงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 เทคนิคการพัฒนาองค์การ

เทคนิคการพัฒนาองค์การในการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การจะช่วยให้เข้าใจว่าปัญหาที่แท้จริงขององค์การคืออะไร มีสาเหตุ มาจากไหนและปัญหาเหล่านั้นเกิดขึ้นในระดับใด โดยทั่วไปพบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นมีมากมายหลายประเภทและหลายระดับด้วยกัน ตั้งแต่ระดับบุคคล ระหว่างบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีมงาน ระหว่างกลุ่มจนกระทั่งถึงระดับองค์การ การเข้าใจธรรมชาติและสาเหตุของปัญหาจะช่วยให้การเลือกใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การต่าง ๆ ได้สอดคล้องกับระดับของปัญหา เทคนิคการพัฒนาองค์การเป็นกิจกรรมหรือกลุ่มกิจกรรมในลักษณะต่าง ๆ ที่มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบซึ่งได้นำมาใช้กับกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ในองค์การในอันที่จะช่วยเพิ่มพูนศักยภาพและสมรรถนะการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งสามารถสรุปได้ (สุนันทา เลาหนันท์. 2541 : 156-191) ดังนี้

1. การวางแผนชีวิตและอาชีพ (Life/ career planning) เป็นความพยายามที่จะช่วยสมาชิกในองค์การให้ความสนใจต่อเป้าหมายแห่งชีวิตและอาชีพ ของสมาชิกวิธีการให้แบ่งกลุ่มเป็นกลุ่มย่อย กลุ่มละ 4 คน และให้แต่ละคนในกลุ่มระบายความในใจเรื่องเกี่ยวกับชีวิต การงานแล้วรวบรวมเพื่อตั้งเป้าหมายโดยระบุขั้นตอน วัน เวลา ไว้ด้วย

2. การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการบางครั้งที่เรียกว่า Sensitivity group หรือ T – group (T ย่อมาจาก training) เป็นวิธีการสร้างชุมชนเทียมขึ้นและถือว่าเป็นเทคนิคเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนาเฉพาะบุคคล โดยเป็นการฝึกอบรมเพื่อแก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้บังคับบัญชาด้วยกัน คือ ต้องการให้ผู้เข้าอบรม มีความสำนึกหรือระมัดระวังความรู้สึกและอารมณ์ของตนเองในส่วนที่เกี่ยวพันกับบุคคลอื่น ๆ มากยิ่งขึ้น พร้อมกับเข้าใจบทบาทของตนเองในส่วนที่เกี่ยวกับคนอื่น ๆ

3. การให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน (Process consultation) กลุ่มกิจกรรมซึ่งที่ปรึกษา นำมาใช้เพื่อช่วยผู้มีปัญหาให้สามารถรับรู้และเข้าใจปัญหา ตลอดจนดำเนินการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายใต้ สิ่งแวดล้อมของผู้มีปัญหาแต่ละคน

4. การยุติข้อพิพาท โดยใช้องค์การที่สาม (Third-party peacemaking) คือ วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลโดยใช้บุคคลที่สามนับตั้งแต่การใช้ความรู้ ความรู้สึกและความชำนาญของบุคคลที่สามที่จะช่วยวิจัยเสริมความเข้าใจและแก้ปัญหา ปกติจะใช้ในการช่วยผู้บังคับบัญชาใน

การแก้ปัญหาในฐานะที่ปรึกษา เช่น ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งเกิดความไม่แน่ใจในความสามารถในการบริหารงานของตน จึงได้เชิญที่ปรึกษาคนหนึ่งมาสังเกตวิธีการทำงานครึ่งวันเพื่อวิเคราะห์และหาแนวทางที่ดีที่สุดในการทำงาน การวิเคราะห์พฤติกรรม การติดต่อระหว่างบุคคล (Transactional analysis) เป็นแนวทางที่สามารถช่วยวิเคราะห์การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และทำความเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ แนวทางนี้จัดว่าเป็นแนวทางการพัฒนาองค์การที่มุ่งให้ความรู้ (Educational intervention) เพื่อช่วยให้บุคคลมีความเข้าใจตนเองดีขึ้น อันจะนำไปสู่การปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ทางสังคมของบุคคลทั้งนี้ เพื่อความเข้าใจอันดีต่อกัน

5. การประชุมวินิจฉัยปัญหาการปฏิบัติงานของกลุ่มครอบครัวเป็นแนวทางการพัฒนาองค์การระดับกลุ่ม ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาและกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงในหน่วยงานเดียวกัน มาร่วมประชุมกันเพื่อวิพากษ์วิจารณ์ ผลของการดำเนินงานของกลุ่มโดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อให้กลุ่มระบุปัญหาต่าง ๆ ที่ประสบในการดำเนินงาน อันจะนำไปสู่การประชุมเพื่อสร้างทีมในขั้นต่อไป

6. การประชุมเพื่อสร้างทีมงานของกลุ่มครอบครัวเป็นวิธีการพัฒนาองค์การระดับกลุ่ม เป็นการประชุมของกลุ่มครอบครัว ซึ่งประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจากหน่วยงานเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งแสวงหาวิธีการที่จะพัฒนาปรับปรุงการทำงานภายในกลุ่มให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่งเสริมสัมพันธภาพของสมาชิกภายในทีมงาน นอกจากนี้ยังมุ่งพัฒนากระบวนการทำงานของกลุ่มให้ดีขึ้น มุ่งขจัดพฤติกรรม และวัฒนธรรมการทำงานของกลุ่มที่ไม่พึงปรารถนาและขณะเดียวกันมุ่งส่งเสริมกิจกรรมที่สร้างสรรค์ของกลุ่ม

7. การวิเคราะห์บทบาท (Role analysis technique) ซึ่งเป็นการมุ่งศึกษาวิเคราะห์บทบาทและภาระหน้าที่ของสมาชิกในหน่วยงานให้ชัดเจนขึ้นเพื่อส่งเสริมให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

8. การเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้บทบาทที่เหมาะสม (Role negotiation technique) การเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้บทบาทที่เหมาะสม เป็นวิธีการพัฒนาองค์การในระดับบุคคลหรือระดับกลุ่ม วิธีการนี้ตั้งอยู่บนแนวความคิดที่ว่าบุคคลจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน และถ้าต้องการให้ประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มดีขึ้น และเพื่อเป็นการส่งเสริม ให้เกิดแรงจูงใจภายในให้เกิดขึ้นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา โดยพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นำจากเผด็จการไปเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อก่อให้เกิดความไว้เนื้อเชื่อใจกันและมีความเท่าเทียมกันในการตัดสินใจ ซึ่งวิธีการนี้จะเข้าไปเกี่ยวข้องโดยตรงกับความสัมพันธ์ระหว่าง

อำนาจตามกฎหมาย และอิทธิพลภายในกลุ่มหรือองค์การ แต่จะเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจในส่วนที่เกี่ยวกับงานเท่านั้น จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับความรู้สึกส่วนตัวที่มีต่อกัน

กล่าวโดยสรุปในการนำเทคนิคการพัฒนาองค์การไปประยุกต์ใช้นั้น การเข้าใจขั้นตอนและวัตถุประสงค์ของแต่ละเทคนิคนั้นยังไม่เพียงพอ ผู้บริหารหรือนักพัฒนาองค์การยังจะต้องเข้าใจด้วยว่า ทำไมเทคนิคเหล่านั้นจึงเหมาะสม องค์การจะนำเทคนิคไปใช้อย่างไร จะเริ่มต้นการนำไปใช้อย่างไร และเทคนิคสามารถก่อให้เกิดความสัมพันธ์ในการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบได้อย่างไรอีกด้วย

1.5 คุณลักษณะของการพัฒนาองค์การ

คุณลักษณะของแนวคิดของการพัฒนาองค์การ คือ การพยายามส่งเสริมให้องค์การเปลี่ยนแปลงโดยมุ่งช่วยเหลือให้แต่ละคนมีการปฏิบัติต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพ และยิ่งกว่านั้น การพัฒนาองค์การยังมีความหวังต่อไปอีกว่าผู้รับผิดชอบขององค์การเหล่านี้จะสามารถมีพลังอันจะเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามแผนอย่างมีระบบ (Planned change) ที่น่าจะมั่นใจได้ พลังนั้นก็คือ "พลังของกลุ่ม" (อรุณ รักธรรม. 2521 : 243)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 22-25) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของการพัฒนาองค์การไว้หลายประการ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการแก้ปัญหาขององค์การโดยมีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนใช้กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาและการระดมทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การเพื่อใช้ในการเปลี่ยนแปลง

2. การพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ กล่าวคือเป็นแนวคิดที่มองการเปลี่ยนแปลงขององค์การในลักษณะที่สัมพันธ์และเกี่ยวข้องร่วมกันถึงการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกันในลักษณะเกื้อกูลกัน องค์การในความหมายนี้ประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ผู้ที่ทำการเปลี่ยนแปลงองค์การจะต้องคำนึงถึงว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระบบย่อยระบบหนึ่งจะมุ่งผลกระทบต่อส่วนอื่นของทั้งระบบ ถ้าต้องการเปลี่ยนแปลงระบบ จะต้องดำเนินการวางแผนเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบใหญ่หาใช่การเปลี่ยนแปลงเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบดังนั้นหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การจึงเป็นหน่วยวิเคราะห์สำหรับการพัฒนาองค์การ

3. การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาและใช้เวลานาน โดยนัยนี้กระบวนการพัฒนาองค์การจึงเป็นกระบวนการแก้ปัญหาขององค์การที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องกันไม่ใช่เป็นการแก้ปัญหาเพียงครั้งเดียวแล้วเลิกกันไป หากต้องดำเนินการแก้ไขปรับปรุงอยู่เรื่อย ๆ เพื่อนำมาซึ่งประสิทธิผลประสิทธิภาพและความเจริญก้าวหน้าขององค์การที่ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป กระบวนการในลักษณะการมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องจะช่วยชี้ให้เห็นความจำเป็นของการใช้เทคนิคการป้อนข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้ทราบถึงผลการของการปฏิบัติงาน ตามแผนรวม

ตลอดถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นซึ่งจะช่วยให้กระบวนการดำเนินการมีความต่อเนื่องและประสานสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยนัยนี้การพัฒนาองค์การจึงต้องใช้ระยะเวลาเป็นเดือน ๆ หรือเป็นปี ๆ

4. การพัฒนาองค์การต้องการให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง นักปฏิบัติการส่วนใหญ่เน้นความต้องการบุคคลที่สามซึ่งเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลงหรือตัวเร่งจากภายนอกองค์การ ไม่ประสงค์ให้คนในองค์การดำเนินการเอง เพราะความเคยชินกับปัญหา อาจทำให้มีความลำเอียงและอาจขาดความรู้ความชำนาญด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์การ

5. การพัฒนาองค์การมีการมุ่งเน้นการเพิ่มสมรรถนะและสุขภาพที่สมบูรณ์ขององค์การ องค์การที่มีสมรรถนะโดยทั่วไปจะต้องมีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพโดยนัยนี้หมายถึงองค์การที่สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์มีการใช้ปัจจัย การผลิตน้อยแต่ได้ผลผลิตมาก ซึ่งวัดโดยเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลงาน ที่ได้รับองค์การที่ดีหรือองค์การที่มีประสิทธิผลจะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

5.1 ทุก ๆ ส่วนขององค์การจะปฏิบัติงานโดยมุ่งสู่วัตถุประสงค์รวมขององค์การและในขณะเดียวกันก็จะทำงานตามแผนของตัวเองจนกระทั่งบรรลุวัตถุประสงค์ของทุก ๆ ฝ่ายและขององค์การโดยส่วนรวม

5.2 การจัดรูปแบบโครงสร้างขององค์การมีการพิจารณาหน้าที่ การงานขององค์การเป็นหลัก ไม่ใช่กำหนดโครงสร้างหรือรูปแบบในการทำงานก่อนแล้วจึงไปแสวงหาหน้าที่ทีหลัง

5.3 การตัดสินใจจะใช้ข้อมูลประกอบ โดยไม่สนใจว่าแหล่งข้อมูล จะอยู่ในระดับใดขององค์การถ้าข้อมูลอยู่ที่ระดับล่างก็ต้องใช้บุคคลระดับนั้นได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

5.4 การให้รางวัลหรือการลงโทษเป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์แน่นอน

5.5 การติดต่อสื่อสารไม่ว่าในแนวนอนหรือแนวตั้งมักจะไม่ถูกบิดเบือน สมาชิกจะติดต่อกันอย่างเปิดเผย และกล้าเผชิญหน้ากันจะมีการถ่ายทอดข้อมูลความจริงทุกอย่างให้แก่กัน แม้กระทั่งความรู้สึกที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ

5.6 กิจกรรมเอาแพ้เอาชนะกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลจะมีน้อยมากทุก ๆ ฝ่ายจะพยายามระมัดระวังไม่ให้เกิดความขัดแย้งรุนแรงและพยายามหาทางแก้ไข

5.7 การแสดงความคิดเห็นเป็นไปในเชิงโต้แย้งเกี่ยวกับการงานที่ปฏิบัติจะมีมากมาย แต่ทางตรงกันข้ามความขัดแย้งในส่วนที่เกี่ยวกับเรื่องสัมพันธภาพระหว่างบุคคลจะมีน้อยที่สุด

5.8 องค์การจะอยู่ในลักษณะของระบบเปิด นั่นคือทุก ๆ ฝ่ายในองค์การจะมีความรู้สึกและมองเห็นว่าต่างฝ่ายต่างก็มีความสัมพันธ์ต่อกันและขึ้นต่อกัน นอกจากนั้นยังต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายนอกองค์การอีกด้วย

5.9 จะมีการยึดถือและรับรู้ในค่านิยมร่วมกัน ซึ่งมีกลวิธีในทางการบริหาร สนับสนุนเพื่อให้มีการยึดถือค่านิยมนั้น ๆ ร่วมกันเพื่อให้องค์การสามารถรักษาความเป็นปึกแผ่นและมีความเป็นเอกภาพในอันที่จะต่อสู้กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

5.10 การพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม พฤติกรรมและการปฏิบัติงานของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การมากกว่าในปัจเจกบุคคล ความเชื่อพื้นฐานคือ องค์การจะปฏิบัติภารกิจได้โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากกลุ่มในลักษณะต่าง ๆ และยังเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม กระบวนการติดต่อสัมพันธ์และแนวทางการปฏิบัติงานของกลุ่ม จะช่วยให้องค์การสามารถฟื้นฟูตนเองได้และบังเกิดผลที่ถาวร ดังนั้นหากกลุ่มเปลี่ยนทัศนคติ ปทัสถานและค่านิยมในการปฏิบัติงานได้แล้ว ย่อมจะมีผลต่อพฤติกรรมของสมาชิก ทั้งนี้เนื่องจากโดยทั่วไปวัฒนธรรม ของกลุ่มจะมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม

5.11 การพัฒนาองค์การจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องแสดงความผูกพันตลอดจนตระหนักความรับผิดชอบที่พึงมีต่อการพัฒนาองค์การ

5.12 การพัฒนาองค์การเน้นเรื่องของการใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ ในส่วนของกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การ และการใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นแม่แบบ กลยุทธ์ของการสอดแทรก โดยการตรวจสอบวิธีการทำงานขององค์การ ตลอดจนปทัสถานและค่านิยมที่เป็นอยู่ รวมทั้งค้นหาทางเลือกในการทำงาน การจัดความสัมพันธ์และระบบรางวัลขององค์การตลอดจนวิธีการต่าง ๆ ซึ่งประยุกต์มาจากพฤติกรรมศาสตร์และก่อนจะมีการใช้เทคนิคสอดแทรก จะมีการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และมีการป้อนข้อมูลย้อนกลับซึ่งวิธีนี้เป็นเรื่องของการใช้ รูปแบบวิจัยเชิงปฏิบัติการ เก็บรวบรวมข้อมูล

5.13 การพัฒนาองค์การจำเป็นต้องอาศัยฐานข้อมูล ลักษณะที่เด่นชัดก็คือ การพัฒนาองค์การ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานโดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับระบบและกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การในการตัดสินใจไม่ว่าจะเป็นการวินิจฉัยปัญหาขององค์การ การใช้เทคนิคพัฒนาองค์การหรือกรณีอื่น ๆ จะตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อเท็จจริงที่เก็บรวบรวมได้จากสมาชิกขององค์การมากกว่าการใช้ตำแหน่งหน้าที่บังคับหรือข่มขู่

5.14 การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่ใช้ประสบการณ์เป็นพื้นฐานของการพัฒนาองค์การ การเน้นการเปิดโอกาสให้บุคคลได้เรียนรู้โดยการกระทำซึ่งแนวความคิดนี้พัฒนามาจากการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ การเปิดโอกาสให้บุคคลได้เรียนรู้ถึงกระบวนการต่าง ๆ เช่น การแก้ไขข้อขัดแย้งในองค์การหรือการตัดสินใจจากปัญหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มจะช่วยให้บุคคลได้เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาและหาข้อสรุป โดยใช้ความรู้ทางทฤษฎีตลอดถึง

ประสบการณ์เป็นพื้นฐาน นอกจากนี้แล้วสิ่งที่ได้จากประสบการณ์จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์อื่น ๆ ที่ใกล้เคียงกันได้อีกด้วย

5.15 การพัฒนาองค์การเน้นความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายและการวางแผนการพัฒนาองค์การเป็นการใช้ความเพียรพยายามในการใช้กลยุทธ์และกลวิธีต่าง ๆ เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางแผนไว้ โดยนัยนี้องค์การจะต้องมีการกำหนด เป้าหมายไว้ทุกระดับ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อมุ่งพัฒนาทักษะความสามารถของสมาชิกในการกำหนดเป้าหมายและการวางแผนดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้าไปมีส่วนร่วมในขั้นตอนต่าง ๆ ของการดำเนินงาน

5.16 การพัฒนาองค์การเป็นภารกิจของสมาชิกทุก ๆ คนในองค์การ การจะปรับปรุงฟื้นฟูองค์การให้ดีขึ้น จะต้องได้รับความร่วมมือจากสมาชิกทุกคนในองค์การ

กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะแนวคิดขององค์การ หมายถึง ความพยายามส่งเสริมให้องค์การเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งช่วยเหลือให้แต่ละคนมีการปฏิบัติต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพ และการพัฒนาองค์การยังมีความหวังต่อไปดีกว่าผู้รับผิดชอบขององค์การเหล่านี้จะสามารถมีพลัง อันจะเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนอย่างมีระบบ เพื่อมุ่งพัฒนาทักษะความสามารถของสมาชิกในการกำหนด เป้าหมายและการวางแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามีส่วนร่วมในขั้นตอนต่างๆของการดำเนินงาน

1.6 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ

วัตถุประสงค์สำคัญของการพัฒนาองค์การก็เพื่อทำให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในทุก ๆ ด้าน เช่น ปริมาณงานเพิ่มขึ้น คนในองค์การมีความพึงพอใจในการทำงาน มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ เป็นต้น ดังนั้นในการพัฒนาองค์ภารจึงจำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

เบนนิส (Bennis. 1969 : 100) กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ มีดังนี้

1. เพื่อช่วยเสริมสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจระหว่างสมาชิกทุกคนในองค์การ
2. เพื่อช่วยกันเสริมสร้างบรรยากาศของการร่วมมือกันแก้ปัญหาขององค์การร่วมกัน
3. เพื่อมอบหมายให้สมาชิกได้มีหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ
4. เพื่อเสริมสร้างให้สมาชิกในองค์การมีความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ขององค์การ
5. เพื่อมุ่งส่งเสริมการประสานงานระหว่างสมาชิกด้วยกันเองในกลุ่ม ระหว่างกลุ่มและทั้งองค์การโดยส่วนรวม

6. เพื่อมุ่งส่งเสริมให้สมาชิก ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการกลุ่ม (Group process) และผลพลอยได้ด้านผลผลิตและพฤติกรรมของกระบวนการกลุ่ม

สำหรับ มานะ กอหรั่งกุล (2530 : 5-6) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การไว้ 5 ประการคือ

1. เพื่อพัฒนาการปรับปรุงองค์การให้ใหม่อยู่เสมอ และเป็นระบบที่ที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างคล่องตัวให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งหมายความว่า จะต้องพยายามกระทำอย่างเป็นระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงและปล่อยให้องค์การหาวิธีทำงานที่เหมาะสม กล่าวคือ ต้องเป็นรูปแบบเกิดตามหน้าที่มากกว่าที่จะทำงานให้เหมาะกับโครงสร้างเดิม

2. เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน มีการคิดค้นหากลไกเพื่อปรับปรุงงานอยู่ตลอดเวลา

3. เพื่อให้มีการร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน

4. เพื่อสร้างสภาพการณ์ที่ขัดแย้งจะต้องปรากฏออกมาให้เห็นชัดเจน และจัดการได้ มิใช่เก็บกดไว้ในใจ แล้วปฏิบัติงานขอมตามกันไป หรือหลีกเลี่ยงเพื่อปกปิดความขัดแย้งไว้ ซึ่งองค์การใหญ่ต้องมีอย่างแน่นอน และต้องแก้ไขให้ได้ ต้องยอมรับกันว่าต้องมีความขัดแย้ง

5. เพื่อให้มีการตัดสินใจในระดับที่รู้ข้อมูลจริง ๆ มิใช่ถือตามบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง ต้องคำนึงถึงอำนาจแห่งความรู้มากกว่าอำนาจตามบทบาทในตำแหน่ง

ในขณะที่ กิติมา ปรีดีดิลก (2529 : 347-348) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การเกิดจากที่มีความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์การ และได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การไว้ดังนี้

1. เพื่อสร้างระบบการทำงานในองค์การ ซึ่งการจัดรูปงานสามารถปรับและยืดหยุ่นได้ตามลักษณะงาน

2. เพื่อสร้างบรรยากาศของการแก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างเปิดเผยภายในตลอดทั้งองค์การ

3. เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เชื่อว่าวิชาความรู้ ความสามารถ และทักษะมีความสำคัญยิ่งกว่าอำนาจ ตำแหน่งหน้าที่หรือบทบาทที่ผู้นั้นร่วมอยู่ในองค์การ

4. เพื่อเพิ่มระดับความไว้เนื้อเชื่อใจ และความร่วมมือสนับสนุนระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่ม ตลอดทั่วทั้งองค์การ

5. เพื่อหาทางให้ความขัดแย้งหรือการแข่งขันกันภายในองค์การอยู่ในกรอบของเป้าหมาย หรือมีความสัมพันธ์ต่อจุดหมายของงานนี้มากขึ้นตลอดจนพยายามที่จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่

6. เพื่อพัฒนาระบบการให้บำเหน็จรางวัล หรือความดี ความชอบที่ยอมรับทั้งความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การ และในด้านการพัฒนาความก้าวหน้าของบุคคล

7. เพื่อความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันต่อวัตถุประสงค์ขององค์การแก่คณะบุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์การทั้งหมด

8. เพื่อช่วยให้งานของฝ่ายบริหารในระดับต่าง ๆ สอดคล้องกับเป้าหมาย ขององค์การมากขึ้น

9. เพื่อเพิ่มพูนความรู้สึกของบุคคลในองค์การให้รู้จักควบคุมตนเอง และมีทิศทาง เพื่อความเจริญก้าวหน้าของตนเอง ในการดำเนินงานให้มากขึ้น

10. เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การเกิดความพร้อมที่จะเผชิญหน้ากัน เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

11. เพื่อส่งเสริมระบบติดต่อสื่อสารกันภายในองค์การทั้งแนวราบแนวดิ่งให้เกิดขึ้น

12. เพื่อหาคำตอบต่อปัญหาขององค์การในลักษณะที่เป็นทางเสริมสร้าง โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับปัญหาสามารถได้รับประโยชน์สูงสุด จากการร่วมมือกันมากกว่าการขัดแย้งกัน

13. ส่งเสริมให้เห็นความสำคัญของกระบวนการทำงานเป็นกลุ่ม เกิดความ รับผิดชอบของกลุ่มในการวางแผน และปฏิบัติงานตามแผน

14. เพื่อพัฒนากลไกในการปรับปรุงตนเองขององค์การ และสมาชิกขององค์การในลักษณะที่ต่อเนื่องกันตลอดเวลา

สุนันทา เลาหนันท์ (2531 : 65-66) กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การมีดังนี้

1. เพื่อพัฒนาการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันสมัย ให้องค์การมีระบบที่สามารถยืดหยุ่นให้เหมาะสมกับสภาพงานในทุกลักษณะ และหลุดพ้นจากระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจที่ดี มุ่งส่งเสริมให้องค์การปฏิบัติงานโดยยึดแนวความคิดที่ว่า "รูปแบบเกิดทีหลังหน้าที่" (Forms follow functions) แทนที่จะทำงานในลักษณะ "หน้าที่มาทีหลังรูปแบบ" ทำงานจะขึ้นอยู่กับหน้าที่ เมื่อมีหน้าที่แตกต่างกัน รูปแบบจึงอาจแตกต่างกัน และรูปแบบจะต้องเกิดขึ้นภายหลังที่ต้องมีหน้าที่กระทำ

2. เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยส่งเสริมให้มีการรวมพลัง (High collaboration) คิดค้นหาเทคนิคกลไกในการปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยการวางกฎระเบียบในการวิเคราะห์การทำงาน การจัดสรรทรัพยากร ตลอดจนสร้างวิธีการที่จะป้อนข้อมูลย้อนกลับในขณะที่องค์การและหน่วยงานต่าง ๆ กำลังปฏิบัติงาน

3. เพื่อมุ่งช่วยองค์การให้สามารถตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้สูงและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างดีที่สุดตามมาตรฐาน

4. เพื่อส่งเสริมให้มีทัศนคติแบบร่วมมือร่วมใจต่อการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์การร่วมกัน ในขณะเดียวกันก็มุ่งลดทัศนคติแบบแข่งขันชิงดีชิงเด่นในระหว่างหน่วยงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน

5. เพื่อประสานเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์การเข้าด้วยกัน โดยส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับชั้นขององค์การได้วางแผนการปฏิบัติงาน โดยมุ่งยึดถือเอาเป้าหมายหลักหรือวัตถุประสงค์รวมขององค์การเป็นแนวทาง

6. เพื่อเพิ่มสัมพันธภาพให้ดียิ่งขึ้นระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การรวมตลอดถึงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกๆ ระดับชั้นขององค์การด้วย

7. เพื่อขจัดอุปสรรคข้อขัดแย้งเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร ข้อความระหว่างบุคคลและกลุ่มคนทั้งในแนวราบและแนวดิ่ง

8. เพื่อมุ่งช่วยให้บุคคลในองค์การเผชิญหน้าและแก้ปัญหาความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ โดยยึดถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งธรรมชาติที่องค์การจะหลีกเลี่ยงไม่ได้

9. เพื่อทำองค์การไปสู่การจัดองค์การที่มีการตัดสินใจที่มีพื้นฐานมาจากฐานข้อมูล (Data base) มากกว่าคำนึงถึงอำนาจตามบทบาทในตำแหน่ง

10. เพื่อมุ่งเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ล้าสมัย และเป็นตัวถ่วงความเจริญขององค์การให้เป็นแรงผลักดันหรือตัวเสริมสร้างวิธีการแก้ไขปัญหาที่ดี

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การเพื่อมุ่งเพิ่มประสิทธิผลขององค์การในการตัดสินใจพัฒนา ตลอดจนแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งให้บุคคลมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การโดยมีระบบเทคโนโลยี ที่สามารถปรับตัวได้อย่างคล่องแคล่วเพื่อเสริมสร้างการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มุ่งผนึกเป้าหมายของส่วนรวม ของบุคคลและองค์การเข้าด้วยกัน

1.7 องค์ประกอบของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน เพื่อให้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นักปฏิบัติการด้านการพัฒนาองค์การตระหนักดีว่าประสิทธิภาพของการพัฒนาองค์การนั้น ขึ้นอยู่กับธรรมชาติของกระบวนการหรือขั้นตอนในการปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการพัฒนาองค์การได้มีผู้เสนอแนวความคิดไว้ดังนี้

สุนันทา เลาหนันท์ (2531 : 77-82) กล่าวถึงองค์ประกอบของการพัฒนาองค์การมี 3 ด้าน คือ

1. องค์ประกอบ 1 : การตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การ

การวินิจฉัยปัญหาขององค์การ หมายถึง ความพยายามในการแสวงหาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพปัจจุบันขององค์การ ปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนผลของการกระทำต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ การวินิจฉัยปัญหาขององค์การจะต้องเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เริ่มต้นด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลและรวมตลอดถึงการวิเคราะห์ข้อมูล ความถูกต้องของการวินิจฉัยขึ้นอยู่กับระบบการรวบรวมข้อมูลที่ดี โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้ประสบปัญหาและต้องได้รับความร่วมมือจากที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์การ ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านพฤติกรรมศาสตร์สามารถวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ สิ่งที่ควรจะคำนึงถึงมากที่สุดคือ การตรวจวินิจฉัยอย่างเป็นระบบและถูกต้อง อันจะช่วยให้สามารถวางแผนใช้เทคนิคการสอดแทรกได้อย่างถูกต้องที่สุด ดังนั้นถ้าขาดความเข้าใจเรื่องกระบวนการและวิธีการตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การแล้ว ขั้นตอนอื่น ๆ ของการพัฒนาองค์การก็แทบจะไม่มีความหมายเลย

2. องค์ประกอบ 2 : การปฏิบัติการโดยการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การ

การปฏิบัติการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของการพัฒนาองค์การอันหนึ่ง ที่ชี้ให้เห็นความสำคัญของการวางแผนปฏิบัติการ ได้แก่

2.1 การกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์เกี่ยวข้องโดยตรงกับการตรวจวินิจฉัยปัญหาและการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นระบบ

2.2 การเลือกเทคนิควิธีการหรือกิจกรรมสอดแทรกที่เหมาะสมเพื่อทำให้ผลการเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์การจะให้ความช่วยเหลือในการพิจารณาเลือกใช้วิธีการและ กิจกรรมต่างๆ ให้เหมาะสมกับสภาพของปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยมีการทำความเข้าใจร่วมกันกับกลุ่มผู้รับความช่วยเหลือ (Client) เพื่อเลือกว่าเทคนิคหรือกิจกรรมใดที่เหมาะสมจะนำไปสอดแทรกในกระบวนการใดหรือระบบย่อยใด ทั้งนี้เนื่องจากว่า แต่ละเทคนิคหรือกิจกรรมเหมาะสำหรับสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป เทคนิคที่ใช้สามารถใช้สอดแทรกให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ เช่น วัฒนธรรม ค่านิยม และปทัสถานขององค์การ เรื่องสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม เรื่องโครงสร้างและแนวปฏิบัติงาน และเรื่องการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งร่วมกัน เป็นต้น

2.3 การวางแผนรายละเอียดเกี่ยวกับเทคนิควิธีการ หรือกิจกรรมสอดแทรกที่จะนำไปดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2.4 การดำเนินเปลี่ยนแปลง เป็นการนำแผนรายละเอียดไปปฏิบัติตามสภาพการที่เป็นจริงขององค์การ และต้องมีการสังเกตปฏิกิริยาและพฤติกรรม ตลอดจนพิจารณาผลต่าง ๆ ที่อาจสืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การนั้น

3. องค์ประกอบ 3 : การบริหารและการบำรุงรักษากระบวนการ

การบริหารและการบำรุงรักษากระบวนการ เป็นองค์การที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาองค์การโดยตรง ในขณะที่สององค์ประกอบที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งได้แก่ การตรวจวินิจฉัยองค์การและการปฏิบัติการนั้นเกี่ยวข้องกับเรื่องขององค์การทั้งระบบเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาองค์การคือ การปฏิบัติงานขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เมื่อได้มีการตัดสินใจยอมรับการพัฒนาองค์การและมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบแล้ว องค์การจะต้องปฏิบัติตามแผนในขั้นนี้เอง องค์ประกอบการบริหารและการบำรุงรักษากระบวนการจะมีบทบาทสำคัญ กล่าวคือจะต้องมีการตรวจสอบ และติดตามดูว่ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร และสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่อันใดบ้างเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการเพิ่มสมรรถนะส่วนบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์การโดยส่วนรวม โดยทั่วไปองค์ประกอบนี้จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการต่าง ๆ ได้แก่ การบริหารโครงการ การตรวจสอบ การดำเนินงาน การติดตามผล และการประเมินผล ทั้งนี้โดยการใช้ข้อมูลย้อนกลับ การบริหารและบำรุงรักษากระบวนการประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่อไปนี้

3.1 การตรวจสอบและวิเคราะห์องค์การเพื่อปรับปรุงและฟื้นฟูสมรรถนะขององค์การ

3.2 การใช้แม่แบบวิจัยเชิงปฏิบัติการในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การและมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.3 การทำให้มั่นใจว่าสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการและการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การ

3.4 การตรวจสอบความสามารถในการแก้ไขปัญหาขององค์การทั้งที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์การ

3.5 การทดสอบประสิทธิภาพของเทคนิคหรือเครื่องมือการพัฒนาองค์การ โดยการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากองค์การ

3.6 การตรวจสอบดูว่าผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สอดคล้องหรือสนองตอบต่อความต้องการขององค์การหรือไม่ อย่างไร

3.7 การตรวจสอบความเหมาะสมของการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การ

3.8 การติดตาม ตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจว่าผลที่เกิดจากการพัฒนาองค์การ ไม่ว่าจะเป็นผลโดยตรงหรือผลกระทบ จะไม่เป็นอุปสรรคหรือขัดต่อ เป้าหมายขององค์การ

โดยสรุป องค์ประกอบนี้มุ่งทบทวนการปฏิบัติงานทั้งระบบและแสวงหากลไกในการบริหารโครงการ ในอันที่จะช่วยให้การดำเนินการโครงการพัฒนาองค์การดำเนินไปอย่างราบรื่น

และนอกจากนี้เรายังสามารถหาคำตอบได้ว่า ทำไมโครงการพัฒนาองค์การหลายโครงการจึงล้มเหลว และหลายโครงการประสบความสำเร็จ โดยปกติองค์การย่อมจะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เนื่องมาจากปัจจัยและผลกระทบทั้งภายในและภายนอกองค์การ องค์การจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาตัวเอง เพื่อความเจริญก้าวหน้าและความอยู่รอดขององค์การ ดังนั้น การศึกษาความจำเป็นในการพัฒนาองค์การ คือการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวินิจฉัยขององค์การ และมีความสำคัญต่อการวางแผนใส่สิ่งสอดแทรก เพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

2. การพัฒนาองค์การในสถานศึกษา

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2546 : 40-46) กล่าวว่าโรงเรียนก็เป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเยาวชนของชาติ ให้เป็นพลเมืองดี มีความรู้ควบคู่คุณธรรมเพื่อให้ชาติมั่นคงสืบไป องค์ประกอบที่สำคัญภายในโรงเรียนปัจจัยหนึ่งก็คือ ครู ครูควรจะได้รับรู้กับภาระความเปลี่ยนแปลง ฉะนั้น แนวคิดในการพัฒนาองค์การในสถานศึกษาจึงควรปฏิบัติการควบคู่ไปกับการพัฒนาด้านคน พัฒนาด้านงาน และสิ่งแวดล้อมควบคู่กันไป โดยมีสาระสำคัญขององค์ประกอบ ดังนี้

2.1 วิธีดำเนินการเพื่อพัฒนาองค์การ

แนวทางที่ใช้เป็นหลักในการแก้ปัญหา หรือเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งมีนักวิชาการและนักบริหารได้คิดและกำหนดแนวทางที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การด้วยวิธีต่าง ๆ ที่นิยมมีอยู่ 4 ประการ กล่าวคือ

2.1.1 แนวทางที่อาศัยพฤติกรรมศาสตร์ หรือพัฒนาองค์การเป็นหลัก (OD approach)

2.1.2 แนวทางที่อาศัยการประสานประโยชน์หน่วยงานและน้ำใจคนเป็นหลัก (Socio-technical approach)

2.1.3 แนวทางที่อาศัยการเปลี่ยนแปลงงาน และโครงสร้างขององค์การเป็นหลัก (Techno-structural approach)

2.1.4 แนวทางที่อาศัยวิธีการทางการเงินหรือการจัดงบประมาณเป็นหลัก (Financial or budgetary approach)

สรุปได้ว่า วิธีดำเนินการเพื่อพัฒนาองค์การนั้นต้องมีแนวทางที่อาศัยพฤติกรรมศาสตร์หรือการพัฒนาองค์การอาศัยการประสานผลประโยชน์ระหว่างหน่วยงาน น้ำใจคน การเปลี่ยนแปลงงานและโครงการขององค์การเป็นหลัก

2.2 หลักการปรับปรุงหรือพัฒนาองค์การ

การพัฒนาไม่ว่าจะเป็นด้านใดก็ตาม ผู้บริหารควรจะได้มีหลักการว่า ควรจะได้ปรับปรุงหรือพัฒนาอย่างไร ซึ่งในแต่ละหน่วยงานย่อมแตกต่างกัน ฉะนั้นหลักเกณฑ์ในการพัฒนาจึงไม่

สามารถวางไว้เป็นหลักตายตัวได้ จึงพอสรุปเป็นหลักกว้าง ๆ ในการพัฒนาองค์การ ดังนี้

2.2.1 หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) โดยยึดหลักการว่าการพัฒนาองค์การจะต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพมากที่สุดการบริการด้านธุรกิจเป้าหมายที่กำไร หากผลที่ได้รับมากกว่าทุนที่ลงไป กิจกรรมนั้นมีกำไรก็ถือว่างานมีประสิทธิภาพ แต่การบริหารราชการหาได้เป็นเช่นนั้นไม่ เพราะการบริหารราชการมุ่งในประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง

ฉะนั้น ประสิทธิภาพของการบริหารราชการจึงครอบคลุมถึงความพึงพอใจ ซึ่งหมายถึง ความสำเร็จตามความมุ่งหวังในงานนั้นด้วย ซึ่งเขียนเป็นสูตรได้ คือ

$$E = (O - I) + S$$

E = Efficiency ประสิทธิภาพของงาน

O = Output ผลงานที่ได้รับออกมา

I = Input ทรัพยากรในการบริการที่ใช้

S = Satisfaction ความพึงพอใจผลงานที่ได้รับ

2.2.2 หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หลักประสิทธิผลถือเอาผลงานที่สำเร็จได้เป็นหลักในการพิจารณาโดยไม่คำนึงว่าจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพราะประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการทำงานที่ได้ผลสูงสุด ตามที่คาดหวังไว้มาพิจารณา ดังนั้น งานที่มีประสิทธิผล จึงไม่จำเป็นที่ต้องมีประสิทธิภาพเสมอไป กล่าวคือ มีประสิทธิผลแต่ไม่ประหยัด

2.2.3 หลักประหยัด (Economy) หลักประหยัดนี้ หมายถึง ทำอย่างไร จึงจะสามารถใช้เงินน้อย แต่ได้รับผลประโยชน์มากที่สุด เพราะการบริหารงานโดยประหยัดกำลังคน เวลา และทรัพยากร ย่อมหมายถึง การลดค่าใช้จ่ายในส่วนนำเข้า

2.2.4 หลักพัฒนา (Development) หลักพัฒนาเป็นหลักการที่ผู้บริหารควรจะได้คำนึง เพราะถ้าหากการเปลี่ยนแปลงองค์การครั้งใด เป็นเพียงเพื่อให้องค์การคงสภาพเดิมเรื่อยไปนั้น ไม่เป็นที่นิยม ผู้บริหารที่ก้าวไกลจะต้องคำนึงถึง การปรับปรุงครั้งใดก็ตาม จุดประสงค์อันสุดท้าย คือ การพัฒนาองค์การให้ดีขึ้นกว่าเดิม

กล่าวโดยสรุป หลักการพัฒนาองค์การทั้ง 4 รูปแบบนี้ จะต้องอาศัยกระบวนการที่จะนำไปสู่การพัฒนา และจะต้องอาศัยผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agents) ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีแผนเพื่อสร้างเสถียรภาพและธำรงไว้ซึ่งการเปลี่ยนแปลง โดยหลีกเลี่ยงการปกป้องตนเอง การให้คำแนะนำ การด่วนจูงใจ การตำหนิลงโทษ และการควบคุมมากเกินไป

2.3 กระบวนการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การจะไม่ประสบผลสำเร็จ ถ้าหากไม่ให้ความสำคัญต่อกระบวนการ OD การดำเนินตามกระบวนการ OD ย่อมมีขั้นตอนอย่างเป็นระบบ กระบวนการที่สำคัญ ซึ่งต้องพิจารณา

แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน กล่าวคือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ปัญหาและกิจกรรมที่ใช้สอดแทรกในการพัฒนาองค์การ

2.3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ต้องมีการวางแผนและการดำเนินการด้วยความละเอียดรอบคอบ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ถูกต้อง การเก็บรวบรวมข้อมูลสามารถทำได้หลายวิธี แต่ที่นิยมใช้มี 3 วิธี คือ

2.3.1.1 การใช้วิธีการสัมภาษณ์ (Interviewing)

2.3.1.2 การใช้แบบสอบถาม(Questionnaire)

2.3.1.3 การใช้วิธีการสังเกต(Observation)

2.3.2 การวิเคราะห์ปัญหา

การวิเคราะห์ปัญหาเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เพราะก่อนที่เราจะเปลี่ยนแปลงสิ่งใด หรือเรื่องใดก็ตามต้องเข้าใจปัญหาว่าอยู่ที่ไหน มีลักษณะอย่างไร ซึ่งจะทราบได้โดยการวิเคราะห์ปัญหา กระบวนการวิเคราะห์ปัญหา ประกอบด้วย

2.3.2.1 กำหนดปัญหา

2.3.2.2 การวิเคราะห์ปัญหา

2.3.2.3 เลือกหาทางที่จะเข้าสู่จุดของปัญหา

2.3.2.4 กำหนดทางเลือกหลาย ๆ ทางในการแก้ปัญหา

2.3.2.5 เลือกทางที่ดีที่สุด

2.3.2.6 วางแผน

2.3.2.7 ปฏิบัติตามแผน

2.3.2.8 ประเมินผล

สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาองค์การต้องให้ความสำคัญต่อกระบวนการ OD และดำเนินการตามกระบวนการ OD มีขั้นตอนอย่างเป็นระบบ กระบวนการที่สำคัญประกอบไปด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ปัญหา และกิจกรรมที่ใช้สอดแทรกในการพัฒนาองค์การ

2.4 กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาองค์การ

การเปลี่ยนแปลงตนเองขององค์การที่จะให้บรรลุเป้าหมายนั้น ต้องอาศัยความรู้ และอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องมือ ให้เกิดความสะดวกและคล่องตัวในการเปลี่ยนแปลง โดยมีกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาองค์การ ดังนี้

2.4.1 กระบวนการปรึกษา

2.4.2 การพัฒนากลุ่มให้มีประสิทธิภาพ

2.4.3 การประชุมหรือการแก้ปัญหาระหว่างกลุ่ม

2.4.4 การเปลี่ยนงานและโครงสร้างขององค์การ

2.4.5 การปรับปรุงองค์การโดยใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐาน

2.4.6 การฝึกอบรม

2.4.7 การเพิ่มพูนอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

2.4.8 การวิจัยการปฏิบัติงาน

2.4.9 เทคนิคการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน

กล่าวโดยสรุปการใช้วิธีการหรือกิจกรรมของ OD ก็เพื่อเน้นที่จะอบรมพฤติกรรมของบุคคล ในองค์การอันจะนำไปสู่การแก้ปัญหาเรื่องตัวบุคคล ฉะนั้น กิจกรรมทุกประเภทจะเน้นการเรียนรู้ เพื่อจะได้นำไปสู่การปฏิบัติและพัฒนาตนเอง

3. แนวทางการปฏิบัติการพัฒนาองค์การของหน่วยงานและนักวิชาการ

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางการปฏิบัติการพัฒนาองค์การของหน่วยงานหรือนักวิชาการต่าง ๆ คือ กระทรวงศึกษาธิการ (2546ก : 67-68) ; กระทรวงศึกษาธิการ (2546ข : 91) ; ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2546 : 44-45) ; สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 32-35) ; สุนันทา เลาหนันท์ (2544 : 73-74) ; มนูญ วงศ์นารี (2519 : 60-73) ; นงนุช วงษ์สุวรรณ (2535 : 44-45) ; อภินันท์ เวทยนุกูล (2531 : 6) ; ศิริอร ขันธหัตถ์ (2544 : 189) และ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548 : ออนไลน์) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

กระทรวงศึกษาธิการ คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ (2546ก : 67-68) ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล กล่าวถึงแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาองค์การ ดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์ ข้อมูลสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาองค์การของสถานศึกษา

2. กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์การให้ครอบคลุมโครงสร้าง ภารกิจ บุคลากร เทคโนโลยี และกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา

3. ดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติ ความสามารถที่เหมาะสมกับโครงสร้างภารกิจเทคโนโลยีและกลยุทธ์ของสถานศึกษา

4. กำหนดเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ในการปฏิบัติงานของบุคลากร

5. ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการพัฒนาองค์การเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

6. นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาองค์การและกระบวนการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546ข : 91) ได้กล่าวขั้นตอนการดำเนินงานการพัฒนาองค์การเป็น 3 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ปัญหาขององค์การการสอดแทรกวิชาการใหม่ ๆ เข้าไปเพื่อพัฒนาองค์การ และการบำรุงรักษาวิธีการใหม่ ๆ นั้นให้คงอยู่ตลอดไป

จุดเริ่มต้นของการพัฒนาองค์การอยู่ที่ฝ่ายผู้บริหารจะต้องยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้น และจะต้องให้ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์การเพื่อทำการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่ปรึกษาจะพิจารณารายงานทางด้านบริการต่าง ๆ และใช้เทคนิคเฉพาะอย่างทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ เช่น การสัมภาษณ์ การสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามและการประชุมปรึกษาหารือ เป็นต้น

เมื่อที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์การและสมาชิกองค์การได้วิเคราะห์ปัญหาแล้ว การปรับปรุงพัฒนาก็จะตามมา ที่ปรึกษาและสมาชิกขององค์การจะนำการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มาใช้โดยที่ปรึกษาจะให้การช่วยเหลือตลอดเวลา หลังจากการพัฒนาแล้วที่ปรึกษาจะต้องทำให้เกิดความแน่ใจว่าองค์การจะไม่กลับไปสู่สภาพเดิมอีก โดยให้ความสำคัญกับการรักษาซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่ปรึกษาอาจจะพบปะเป็นระยะกับกลุ่มงานพิเศษที่ตั้งขึ้นและช่วยเหลือในการแก้ไขความยุ่งยากต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น อันอาจเป็นอุปสรรคต่อความมีประสิทธิภาพขององค์การ

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2546 : 44-45) กล่าวว่า สำหรับกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือกระบวนการพัฒนาองค์การในโรงเรียนนั้น ถ้าจะมุ่งในแง่ของแม่แบบของการแก้ปัญหาก็อาจจะกล่าวได้ 6 ขั้นตอนดังนี้ คือ

1. การตระหนักรับรู้ปัญหา (Problem recognition) ผู้บริหารของโรงเรียนต้องมีความตระหนักว่ามีปัญหาและความจำเป็นต้องพัฒนาบุคคล ปัญหาจะต้องได้รับการขจัดปัดเป่าให้หายไปหรือดีกว่าเดิม

2. การรวบรวมข้อมูล (Data collection) ผู้บริหารโรงเรียน ต้องขอความช่วยเหลือจากผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การและแต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาองค์การของโรงเรียนนั้น เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

3. การตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การ (Diagnosing organization problems) หัวใจของการพัฒนาองค์การนั้นอยู่ที่โครงการปฏิบัติที่มีข้อมูลที่ถูกต้องการตรวจสอบวินิจฉัยสภาพของโรงเรียนจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง

4. การวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การ (Planning for organization chang) ในขั้นนี้เป็นการให้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การแก่ผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนร่วมกันวางแผนใส่สิ่งสอดแทรกเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การใส่สิ่งสอดแทรกหรือการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Intervening or implementing organization change) ในขั้นนี้เป็นการดำเนินงานตามสิ่ง สอดแทรกที่วางไว้ ซึ่งเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาองค์การก็คือการเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความเจริญเติบโตขององค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถในวิชาชีพ ตลอดจนศิลปอันยอดเยี่ยมในเรื่องความสามารถระหว่างบุคคลตลอดจนผลต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นจากบุคคลอื่น ๆ ด้วย

6. การประเมินการเปลี่ยนแปลง (Evaluating organization change) ผู้บริหารโรงเรียนปรึกษาจากภายนอกหรือภายในต้องค์การกับผู้รับบริการหรือผู้รับความช่วยเหลือ ควรจะได้วิเคราะห์สิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงในระยะเริ่มแรกนั้นมีอะไรบ้างและการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไรและสถานที่เป็นอยู่มีลักษณะที่เอื้ออำนวยประโยชน์ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพียงใด

เป้าหมายการเปลี่ยนแปลงองค์การควรจะเป็นความพยายามร่วมกันระหว่างที่ปรึกษาหรือเจ้าหน้าที่ OD กับผู้รับบริการความช่วยเหลือ ฉะนั้นการประเมินผลนั้นทำต่อเนื่อง เป็นระยะ ๆ ผู้ประเมินผลไม่ควรเป็นบุคคลเดียวกับผู้ดำเนินโครงการเปลี่ยนแปลง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 32-35) ได้แบ่งขั้นตอนการพัฒนาองค์การออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การรวบรวมข้อมูล คือ การรวบรวมสภาพการแก้ปัญหาที่เป็นอยู่ในองค์การเพื่อที่จะได้ตรวจวินิจฉัย ปัญหาและกำหนดแนวยุทธศาสตร์ ใส่สิ่งสอดแทรกที่เหมาะสมสำหรับองค์การต่อไป ตัวแปรที่ใช้ศึกษาพฤติกรรมขององค์การตามแนวพฤติกรรมศาสตร์ ได้แก่ ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การสื่อสาร การติดต่อประสานงาน การกำหนดเป้าหมายในองค์การ การควบคุมงานและผลการปฏิบัติงาน

2. การตรวจวินิจฉัยปัญหา ขั้นตอนการตรวจวินิจฉัยปัญหานี้มีความสำคัญมาก การวินิจฉัยต้องใช้วิจารณญาณ ตรรกวิจารณ์และประสบการณ์มาประสานกัน เพื่อให้การตรวจวินิจฉัยนั้นถูกต้อง ตามสภาพที่เป็นจริงเพราะหากวินิจฉัยผิดพลาดตั้งแต่เริ่มต้น ขั้นตอนของการตรวจวินิจฉัยปัญหาจะไม่ใช่เพียงครั้งเดียวแล้วก็แล้วกันไป แต่จะทำอยู่หลายครั้ง ตราบเท่าที่การพัฒนาองค์การยังมีอยู่ เพื่อที่จะตรวจสอบสุขภาพขององค์การอยู่ตลอดเวลา เพื่อป้องกันและรักษาในขั้นตอนของการใส่สิ่งสอดแทรก ซึ่งแนวทางการตรวจวินิจฉัยปัญหา เริ่มจาก

2.1 การนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือทางสถิติ เช่น การหาค่ามัชฌิมเลขคณิต (Mean) เป็นต้น แล้วนำมาสรุปว่าพฤติกรรมขององค์การในแต่ละด้านที่ศึกษาเป็นอย่างไร เช่น ความคิดเห็นของข้าราชการที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา เป็นอย่างไรและมีการรวบรวมว่า พฤติกรรมอะไรบ้างในองค์การที่เห็นว่าเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานอย่างมี

ประสิทธิภาพแล้วนำสภาพ ที่เป็นปัญหานั้นมาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา

2.2 การกำหนดเป้าหมายเมื่อรู้สาเหตุของปัญหาสิ่งที่จะได้ คือการหาแนวทางในการแก้ปัญหา การทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้นหมดไปหรือลดลงเป็นการกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงอย่างกว้าง ๆ ว่าจะทำอะไรและอย่างไร

2.3 การวิเคราะห์แรงดัน – แรงดึง ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง ด้วยความเชื่อว่าผลจากการเปลี่ยนแปลงย่อมเกิดขึ้นทั้งในกลุ่มที่ได้ประโยชน์และกลุ่มที่เสียประโยชน์

3. กำหนดยุทธวิธี (Tactic) หรือการกำหนดสิ่งสอดแทรกหรือการเลือกใช้สิ่งสอดแทรกอันถือเป็นเครื่องมือของการพัฒนาองค์การ ซึ่งคาดว่าจะทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การมีการเปลี่ยนแปลงไปตามแผนที่วางไว้ สิ่งสอดแทรกมีอยู่หลายรูปแบบโดยในแต่ละรูปแบบนั้น มีทั้งข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันและการเลือกใช้สิ่งสอดแทรกใดนั้นจะขึ้นอยู่กับค่านิยมขององค์การเพราะปัญหาและเป้าหมายของแต่ละองค์การย่อมแตกต่างกัน แผนการพัฒนาองค์การย่อมแตกต่างกันไปจะกำหนดเป็นวิธีการแบบเดียวกันไม่ได้ การใส่สิ่งสอดแทรกหรือยุทธวิธีนี้จะต้องกำหนดไว้ในแม่แบบของการพัฒนาองค์การของหน่วยงาน จะทำอะไรบ้าง เมื่อไร ที่ไหน ทำให้กับใครและตลอดเวลาที่ใช้สิ่งสอดแทรกหรือ ดำเนินยุทธวิธีนี้จะต้องมีการวินิจฉัยปัญหา มีการกระทำและการประเมินผลอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้แน่ใจว่ายุทธวิธีที่ใช้นั้นถูกต้องและเหมาะสม ที่จะนำมาใช้แก้ปัญหาองค์การ

4. การประเมินผลคือ การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในองค์การ เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิผลตามเป้าหมาย ความสำเร็จที่นอกเหนือจากเป้าหมายและประสิทธิภาพ ซึ่งเน้นผลที่ได้รับเมื่อเทียบกับการลงทุนรวมทั้งความรวดเร็ว ความประหยัดและผลพลอยได้อันจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่เกิดใหม่ซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงแผนและการปฏิบัติตามแผนต่อไป และวิธีการประเมินผลมีหลายวิธี จะใช้วิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีก็ได้ขึ้นอยู่กับเวลาและขนาดขององค์การและทรัพยากรที่มีอยู่ คือ

4.1 การสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่มการสัมภาษณ์ เป็นวิธีที่ดีวิธีหนึ่ง เพราะผู้สัมภาษณ์สามารถใช้การสังเกตร่วมไปด้วย สามารถรับรู้ถึงความรู้สึกที่แท้จริงและรายละเอียด ผู้สัมภาษณ์ไม่ควรอาศัยปากกากับกระดาษอย่างเดียวควรใช้เครื่องบันทึกเทปด้วย

4.2 ใช้แบบสอบถาม ข้อดีคือสะดวกในการใช้ ผู้ให้ข้อมูลมีความเต็มใจและมีโอกาสระบายความรู้สึกทั้งที่เกี่ยวกับองค์การโดยรวมและหน่วยงานของตน

4.3 การสำรวจปัญหา (Problem census) คือ การประชุมเผชิญหน้ากัน มีการร่วมกันทำบัญชีรายการปัญหา จัดอันดับความสำคัญของปัญหาและกำหนดวิธีแก้ปัญหา การวัดคือวัดดูว่าปัญหาที่ถูกระบุได้รับการแก้ไขให้เกิดความพอใจได้เพียงใด

4.4 การหาข้อมูลจากผลที่เกิดขึ้น (Hard data) การรวบรวมผลจากการศึกษารายงานขององค์การซึ่งปกติจะมีประจำ เช่น รายงานที่ประชุมระดับกอง ระดับฝ่ายและการเข้าออกของพนักงาน เป็นต้น

4.5 การสังเกตการณ์โดยการฟัง การดู แม้ว่าข้อมูลที่ได้จากการสังเกตจะไม่เฉพาะเจาะจงที่จะวัดได้ แต่ก็เป็นวิธีหนึ่งที่ไม่ควรมองข้ามข้อมูลจากการสังเกตจะใช้ประโยชน์ได้ดีในการสร้างกลุ่มประสิทธิภาพของทีมอาจมองเห็นอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารการตัดสินใจเมื่อรวบรวมข้อมูลและสรุปข้อมูลได้แล้ว ข้อมูลที่ได้อาจจะนำไปปรับเป้าหมาย เพื่อการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นหรือเป็นเป้าหมายต่อไป ข้อเสนอแนะคือการประมวลผลควรกระทำอย่างมีระบบและต่อเนื่องไปไม่หยุดชั้งเช่นเดียวกับกระบวนการพัฒนาองค์การ

สุนันทา เลาหนันท์ (2544 : 73-75) กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาองค์การโดยใช้แม่แบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ สามารถสรุปเป็นขั้นตอนได้ 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. ขั้นตอนที่ 1 : การรับรู้ปัญหากระบวนการจะเริ่มต้นเมื่อผู้บริหารระดับสูง หรือผู้บริหารคนสำคัญ ซึ่งมีอำนาจในการตัดสินใจรับรู้ว่าองค์การประสบปัญหา และผู้บริหารมองเห็นความจำเป็นที่จะต้องขอรับความช่วยเหลือจากนักพฤติกรรมศาสตร์ปัญหาต่าง ๆ ที่องค์การประสบ เช่น การติดต่อสื่อสารไม่ดี มีความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายไม่เป็นระบบ แรงจูงใจของพนักงานต่ำ ทีมงานไม่มีประสิทธิผลหรือรูปแบบของการบริหารไม่ดี เป็นต้น

2. ขั้นตอนที่ 2 : การเก็บรวบรวมและตรวจวินิจฉัยข้อมูลเบื้องต้นในขั้นนี้ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับระบบที่เป็นอยู่ โดยใช้วิธีสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถามอาจจะเป็นแบบสอบถามที่กำหนดรูปแบบไว้ล่วงหน้า หรืออาจเป็นแบบคำถามปลายเปิดก็ได้ การสังเกตการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่ม หรือดูจากการบันทึกข้อมูลการปฏิบัติงาน ต่อจากนั้นที่ปรึกษาจะตั้งสมมุติฐานหรือคาดคะเนสาเหตุของปัญหาต่าง ๆ เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติในลำดับต่อไป

3. ขั้นตอนที่ 3 : การให้ข้อมูลป้อนกลับและการวินิจฉัยร่วมกัน ในขั้นนี้ที่ปรึกษาจะเป็นผู้ให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมมา ได้แก่ กลุ่มผู้บริการในระหว่างที่มีประชุมอย่างไม่เป็นทางการ ในการให้ข้อมูลกลับนี้ ที่ปรึกษาต้องระมัดระวังที่จะไม่เปิดเผยไปถึงแหล่งที่มาของข้อมูล ต่อจากนั้นที่ปรึกษากับผู้รับบริการ จะร่วมกันตรวจวินิจฉัยปัญหาร่วมกัน ปัญหาใดบ้างที่สมควรจะได้แก้ไขและจะแก้ไขปัญหาเหล่านั้นได้อย่างไร

4. ขั้นตอนที่ 4 : การวางแผนและปฏิบัติร่วมกันในเบื้องต้นผู้รับบริการกับที่ปรึกษาจะต้องตกลงร่วมกันในเรื่องการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ และกำหนดแนวทางที่จะช่วยให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ เมื่อจัดทำแผนปฏิบัติการเรียบร้อยแล้วจึงลงมือปฏิบัติการตามแผน

5. ขั้นตอนที่ 5 : การเก็บรวบรวมข้อมูลและตรวจวินิจฉัยข้อมูลใหม่อีกครั้งหนึ่งหลังจากที่ได้ปฏิบัติตามแผนไปแล้ว ที่ปรึกษาจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้บริการ ซึ่งโดยปกติ จะนำไปสู่การวินิจฉัยใหม่ทำให้เกิดการปฏิบัติใหม่ไปอีกเรื่อย

มนูญ วงศ์นารี (2519 : 60-71) ได้กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาองค์การ โดยใช้แม่แบบการแก้ปัญหา (Problem-solving model) มีขั้นตอนในการพัฒนา 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนที่ 1 การตระหนักรับรู้ปัญหา เป็นการรับรู้และยอมรับว่ามีปัญหาเกิดขึ้นในองค์การ และจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข

2. ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมข้อมูล เป็นการแสวงหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ โดยการใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลหลายอย่าง ได้แก่ การสังเกต การสัมภาษณ์และแบบสอบถาม

3. ขั้นตอนที่ 3 การตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมมาได้ เพื่อชี้ให้เห็นว่าสภาพขององค์การที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบันเป็นอย่างไร และสภาพอย่างไรที่องค์การต้องการจะเป็น

4. ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การ เป็นการกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางที่ต้องการเปลี่ยนแปลง การเลือกวิธีการวางแผนเกี่ยวกับวิธีการที่จะนำมาใช้

5. ขั้นตอนที่ 5 การใส่สิ่งสอดแทรก หรือการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ เป็นการนำแผนการเปลี่ยนแปลงทุกอย่างไปปฏิบัติ

6. ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงองค์การ เป็นการตรวจสอบดูว่า สิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงนั้นเปลี่ยนไปหรือไม่ และเปลี่ยนไปตามความต้องการหรือไม่

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2535 : 44-45) กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาองค์การ โดยใช้แบบการสร้างทีมงาน (Team buliding model) มีขั้นตอนในการพัฒนา 7 ขั้นตอน ไว้ดังนี้

1. **ขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัยเบื้องต้น (Initial diagnosis) เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษาร่วมกันกำหนดโครงการพัฒนาองค์การที่ต้องการการวินิจฉัย จะทำให้ทราบถึงจุดที่**ต้องเปลี่ยนแปลงทั้งในระบบ ในโครงสร้างและในบุคคล

2. ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมข้อมูล (Data collcotion) ที่ปรึกษาจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์การ มนุษย์ในองค์การ บรรยากาศ / ปัญหาและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ

3. ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบข้อมูล (Data confrontation) ที่ปรึกษาจะตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รวบรวมไว้แล้ว เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าที่ได้รับข้อมูลความจริง มีเหตุผล และเป็นข้อมลที่ผ่านการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ

4. ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนปฏิบัติงาน (Action planning) ผู้นำข้อมูลที่ได้มาไปใช้ในการวางแผนปฏิบัติงาน โดยที่ปรึกษาจะต้องเลือกสรรข้อมูลและกำหนดเป้าหมาย ให้สอดคล้องกับปัญหาขององค์การมากที่สุด

5. ขั้นตอนที่ 5 การสร้างทีมงาน (Team building) ที่ปรึกษาจะต้องฝึกให้หัวหน้ากลุ่มมีความรู้ในเรื่องกระบวนการติดต่อสื่อสาร การวางแผน การแก้ปัญหา การกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม และการตัดสินใจ โดยให้มีทีมงานเป็นผู้ดำเนินการเก็บข้อมูลที่ต้องใช้ในการพัฒนาองค์การ

6. ขั้นตอนที่ 6 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Intergroup development) สนับสนุนให้กลุ่มแต่ละกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อให้กลุ่มมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีการพึ่งพาอาศัยกันและกัน

7. ขั้นตอนที่ 7 การประเมินและการติดตามผล (Evaluation and follor up) เป็นการประมาณการว่าผลงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่โดยการวิเคราะห์จากข้อมูลและเปรียบเทียบกับผลงานที่ปรากฏ

อภินันท์ เวทขนุกูล (2531 : 6) กล่าวว่าการพัฒนาองค์การมี 4 ขั้นตอน คือ

1. การรวบรวมข้อมูล (Data gathering)
2. การตรวจวินิจฉัย (Diagnosis)
3. การใส่สิ่งสอดแทรก (Intervention)
4. การประเมินผล (Evaluation)

การรวบรวมข้อมูล (Data gathering) นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก ทั้งนี้เพราะกระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ ของการพัฒนาองค์การจะดำเนินไม่ได้ หากปราศจากการเก็บข้อมูลเพื่อวิเคราะห์หาเหตุผล และความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง หรือปัญหาขององค์การก่อนเป็นเบื้องต้น ความพยายามในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจึงจำเป็น องค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ เพราะการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นปัญหาขององค์การที่ถูกต้อง จะนำไปสู่การเลือกใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การที่เหมาะสมกับธรรมชาติของปัญหาที่องค์การกำลังประสบอยู่

ศิริอร ขันธหัตถ์ (2544 : 189-190) กล่าวถึง ขั้นตอนในการพัฒนาองค์การ ดังนี้

1. ขั้นที่ 1 การสร้างความเข้าใจ เป็นการสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงาน ได้เห็นความสำคัญในการพัฒนาองค์การ และเตรียมพร้อมในการวางแผน เพื่อรับสถานการณ์ดังกล่าว

2. ขั้นที่ 2 การรวบรวมปัญหา เป็นการรวบรวมปัญหาและวิเคราะห์ปัญหาขององค์การตลอดจนจัดลำดับความสำคัญของปัญหา และจุดอ่อนจุดแข็งขององค์การด้วย

3. ขั้นที่ 3 การวางแผนเพื่อพัฒนาองค์การ เป็นการวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมายและวิธีการในการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาองค์การ โดยเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม และการสร้างขวัญและกำลังใจแก่สมาชิก ในองค์การ

4. ขั้นที่ 4 การสร้างกลุ่มเพื่อพัฒนาองค์การ เป็นการรวมกลุ่มทีมงานในองค์การแต่ละทีม จะประกอบด้วยหัวหน้าหน่วยงานหรือหัวหน้างานและสมาชิกที่เกี่ยวข้องในแต่ละระดับร่วมกันคิดร่วมกันทำ สร้างความรู้สึกที่ดีในการทำงานร่วมกัน ขจัดปัญหาส่วนตัว ลดการมีทิฐิมานะการอิจฉาริษยาและการนินทาว่าร้ายกัน ทุกทีมทำงานเพื่อพัฒนาองค์การ

5. ขั้นที่ 5 การสอดแทรกกิจกรรมเพื่อพัฒนาองค์การ เป็นการวางแผนเพื่อเริ่มต้นกิจกรรมในการพัฒนาองค์การ โดยเริ่มต้นจากการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่หรือคณะที่ปรึกษา (Consultant) ให้เป็นเจ้าหน้าที่หรือคณะที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ โดยเฉพาะอาจจะเป็นวิทยากรจากภายนอกหรือบุคลากรที่มีความรู้ในด้านนี้ภายในองค์การก็ได้ ขั้นที่ 5 ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนย่อย ได้แก่

5.1 กำหนดข้อตกลงและความสัมพันธ์ระหว่างผู้เกี่ยวข้อง เช่น กำหนดข้อตกลงว่าจะให้บุคลากรในองค์การเล่าเรื่องความเลวร้ายและเรื่องไม่ดีทั้งหลายในองค์การ ให้ที่ปรึกษาได้ทราบ และกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในแต่ละทีมโดยเน้นเรื่องบทบาทของสมาชิก

5.2 เลือกเวลา สถานที่ และวิธีปฏิบัติงาน โดยคำนึงความเหมาะสมกับบุคคล เช่น เลือกหัวหน้าทีม ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ เลือกสถานที่ เช่น สถานที่ที่สามารถรวมกลุ่ม และสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้ การเลือกวิธีการปฏิบัติงานควรให้สอดคล้องกับค่านิยมในสังคมนั้น ๆ ด้วย

5.3 รวบรวมข้อมูล ที่ปรึกษาอาจรวบรวมข้อมูลโดยการสังเกต สัมภาษณ์ และให้กรอกแบบสอบถาม หรือใช้เครื่องมืออื่น ๆ ด้วยก็ได้

5.4 การสอดแทรกกิจกรรม ที่ปรึกษาอาจสอดแทรกกิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาองค์การ เช่น กำหนดการประชุม ข้อสังเกตจากผลการประชุม การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่มและการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ เป็นต้น

6. ขั้นที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาองค์การ เป็นการทบทวนผลจากการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาองค์การ เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาองค์การต่อไป

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548 : ออนไลน์) ได้กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาองค์การมีขั้นตอนสำคัญดังนี้

1. ขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัยองค์การ (Organization diagonis) หลังจากที่ผู้บริหารตระหนักถึงปัญหาที่องค์การประสบอยู่ หรือมองเห็นโอกาสในการพัฒนาองค์การ เขาจะแต่งตั้งผู้มีอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบในการพัฒนาองค์การ ซึ่งมักจะจัดตั้ง เป็นทีมงานพัฒนาองค์การ

(OD team) ให้ทำการศึกษาทำความเข้าใจ และอธิบายสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาและเสนอแนะวิธีการพัฒนาองค์การในอนาคต

2. ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์และวางแผนพัฒนาองค์การ (Establish OD strategy and implementation plan) ทีมงานพัฒนาองค์การนำข้อมูลจากการวินิจฉัยองค์การ มากำหนดแผนพัฒนาองค์การเลือกเทคนิคและระดับในการพัฒนาองค์การและร่างแผนปฏิบัติการ (Action plan) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งจะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน โดยพิจารณาภาพรวมขององค์การ เพื่อให้แผนปฏิบัติการสามารถบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ขององค์การ และสร้างผลงานที่สำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

3. ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินงานพัฒนาองค์การ (OD intervention) หรือการแทรกแซงการพัฒนาองค์การ จะเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการพัฒนาองค์การ โดยผู้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำ OD จะนำแผนการพัฒนาองค์การไปปฏิบัติ โดยวางแผนปฏิบัติงานตารางกิจกรรม กำหนดตารางเวลา และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ตลอดจนพยายามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน ดังนั้นผู้ทำการพัฒนาองค์การจะต้องเปิดใจ ตื่นตัว และเตรียมพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนไม่ท้อถอยต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้น

4. ขั้นตอนที่ 4 การประเมินการพัฒนาองค์การ (OD evaluation) เป็นขั้นตอนสำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งในการพัฒนาองค์การที่ช่วยในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาองค์การ ว่าสอดคล้องกับเป้าหมาย เกณฑ์ และมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด ตลอดจนผู้ดำเนินการจะต้องแก้ไขและปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ขณะเดียวกันก็จะเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมงานพัฒนาองค์การ โดยทีมงานจะได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อปรับปรุงตนเองให้สามารถทำการพัฒนาองค์การได้ดีขึ้นในอนาคต

จากการศึกษาขั้นตอน กระบวนการ การพัฒนาองค์การของหน่วยงานและนักวิชาการดังกล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปเป็นตารางสังเคราะห์ได้ ดังปรากฏผลตาราง 1

ตาราง 1 การสังเคราะห์แนวทางการปฏิบัติการพัฒนาองค์การของหน่วยงานและนักวิชาการต่าง ๆ

แนวทางการปฏิบัติการพัฒนาองค์การที่มีคุณภาพ	ศธ. 2546ก	ศธ.2546ข	ภาวิดา	สำนักงาน ก.พ.	สุนันทา	มนูญ	นงนุช	อภินันท์	ศิริอร	ฉัฏฐพันธ์	รวม
1. การตระหนักรับรู้ปัญหา	/	/	/		/	/				/	6
1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา มีความตระหนักว่าองค์การมีปัญหาและมีความจำเป็นต้องพัฒนาองค์การ			/								1
1.2 ผู้บริหารสถานศึกษารับรู้และยอมรับว่ามีปัญหาเกิดขึ้นในองค์การและ มีความจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไข		/	/		/	/					4
1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความจำเป็นที่จะต้องประสานงาน และดำเนินการต่าง ๆ ในการพัฒนาองค์การ			/		/						2
2. การรวบรวมข้อมูล											
2.1 แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาองค์การเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล			/		/						2
2.2 สำรวจข้อมูลสภาพปัจจุบันในการพัฒนาองค์การ	/	/	/		/						4
2.3 สำรวจข้อมูล สภาพปัญหาในการพัฒนาองค์การ	/	/	/		/						4
2.4 สำรวจข้อมูลความต้องการในการพัฒนาองค์การ	/	/	/		/						4
2.5 นำข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการมาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาองค์การ	/	/	/		/						4

ตาราง 1 (ต่อ)

แนวทางการปฏิบัติ การพัฒนาองค์การที่มีคุณภาพ	ศ.ร. 2546ก	ศ.ร.2546ข	กาวิดา	ส ป ช.	สุนันทา	มนูญ	นงนุช	อภินันท์	ศิริอร	ณัฐพันธ์	รวม
2.6 จัดลำดับความสำคัญของปัญหาในการพัฒนาองค์การ					/			/	/		3
3. การวินิจฉัยปัญหาขององค์การ	/		/	/	/	/	/	/		/	8
3.1 การสังเคราะห์ข้อมูล ที่ได้จากการรวบรวม ว่าตรงกับสภาพความเป็นจริง/ปัญหาหรือความต้องการหรือไม่						/					1
3.2 สรุปปัญหาขององค์การในแต่ละด้าน เพื่อทำการแก้ไข									/		1
4. การวางแผนการพัฒนาองค์การ	/		/	/	/	/	/	/	/	/	9
4.1 กำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากร ในองค์การให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติ ความสามารถในการพัฒนาองค์การ	/					/					2
4.2 กำหนดการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา										/	1
4.3 กำหนดการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ					/						1
4.4 กำหนดเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานของบุคลากร	/				/	/	/		/	/	6

ตาราง I (ต่อ)

แนวทางการปฏิบัติ การพัฒนาองค์การที่มีคุณภาพ	ศร. 2546ก	ศร.2546ข	ภาวิดา	ส ป ช.	สุนันทา	มนูญ	นงนุช	อภินันท์	ศิริอร	ณัฏฐพันธ์	รวม
4.5 จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน การติดตามประเมินผล การพัฒนาบุคลากรขององค์การ					/	/					2
5. การดำเนินงานการพัฒนาองค์การ		/	/		/	/		/	/	/	7
5.1 ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินการ										/	1
5.2 ดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การให้บรรลุตามเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา			/								1
5.3 ดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานโดยกำหนดตาราง กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน					/	/					2
5.4 ดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติ ความสามารถในการพัฒนาองค์การ	/										1
5.5 ดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในการใช้ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศที่ทันสมัย	/										1
6. การประเมินผลการพัฒนาองค์การ	/		/	/	/	/	/	/	/	/	9
6.1 กำกับ ติดตาม ประเมินผลตามแผนกลยุทธ์ แผนพัฒนาองค์การและแผนปฏิบัติการ			/		/	/				/	4

ตาราง I (ต่อ)

แนวทางการปฏิบัติ การพัฒนาองค์การที่มีคุณภาพ	ศธ. 2546ก	ศธ.2546ข	ภาวิดา	ส ป ช.	สุนันทา	มนูญ	นงนุช	อภินันท์	ศิริอร	ณัฐพันธ์	รวม
6.2 ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรเป็นระยะๆ อย่าง ต่อเนื่อง	/			/							2
6.3 สรุป วิเคราะห์ ผลการประเมิน การพัฒนาองค์การ	/			/					/	/	4
7. การผดุงระบบการพัฒนาองค์การ	/	/									2
7.1 จัดประชุม สัมมนา แลกเปลี่ยน ความคิดเห็นหรือพบปะ เป็น ระยะกับกลุ่มงาน เพื่อช่วยเหลือ แก้ไขปัญหา อุปสรรค		/									1
7.2 นำผลการประเมินไปใช้ในการ ปรับปรุง พัฒนาองค์การและ กระบวนการในการปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	/	/									2

ศธ.2546ก : คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลของกระทรวงศึกษาธิการ

ศธ.2546ข : สำนักงานสถาบันราชภัฏ กระทรวงศึกษาธิการ

ภาวิดา : ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ

ส ป ช. : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

สุนันทา : สุนันทา เลาหนันท์

มนูญ : มนูญ วงศ์นารี

นงนุช : นงนุช วงษ์สุวรรณ

อภินันท์ : อภินันท์ เวทยนุกูล
ศิริอร : ศิริอร ขันธหัตถ์
ณัฏฐพันธ์ : ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์

จากตาราง 1 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และบูรณาการขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาองค์การของหน่วยงานและนักวิชาการแล้วพบว่ามีแนวทางของขั้นตอนและกระบวนการการนำไปปฏิบัติที่คล้ายคลึงและใกล้เคียงกัน มีความแตกต่างกันบ้างเล็กน้อย ตามแต่ละหน่วยงานหรือนักวิชาการที่มุ่งเน้นในเรื่องใด แต่เมื่อผู้วิจัยนำมาจัดเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานและการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลจะได้แนวทางการปฏิบัติการพัฒนาองค์การที่มีคุณภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 โดยมีองค์ประกอบของแนวทางการปฏิบัติของการพัฒนาองค์การ 7 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอน 1 การตระหนักรับรู้ปัญหา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความตระหนักว่าองค์การมีปัญหาและมีความจำเป็นต้องพัฒนาองค์การและพัฒนาบุคลากร โดยการสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากร ให้เห็นความความจำเป็นและยอมรับว่ามีปัญหา จำเป็นต้องมีการปรับปรุงแก้ไข เพื่อประสานงานและดำเนินการต่าง ๆ ในการพัฒนาองค์การ

ขั้นตอน 2 การรวบรวมข้อมูล หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาองค์การ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการพัฒนาองค์การ เพื่อหาสาเหตุของปัญหา และนำข้อมูลมาจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

ขั้นตอน 3 การวินิจฉัยปัญหาขององค์การ หมายถึง การนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมมาทำการสังเคราะห์ว่าตรงกับสภาพความเป็นจริง/ปัญหาหรือความต้องการในการพัฒนาองค์การในแต่ละด้าน เพื่อทำการแก้ไข โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการสังเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอน 4 การวางแผนการพัฒนาองค์การ หมายถึง การจัดประชุมเพื่อแจ้งผลของปัญหาที่ได้ข้อมูลจากสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ เพื่อกำหนดจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนพัฒนาองค์การแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันปัญหา/ความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา/เป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานของบุคลากร และแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติ ความสามารถในการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพตลอดจนจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากรขององค์การ

ขั้นตอน 5 การดำเนินงานการพัฒนาองค์การ หมายถึง การเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ตามแผนกลยุทธ์ แผนพัฒนาองค์การ แผนปฏิบัติงาน โดยกำหนดตารางกิจกรรม

ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติ ความสามารถในการพัฒนาองค์การ ตลอดจนมีความรู้ ความเข้าใจ และมีความสามารถในการใช้ระบบเทคโนโลยี และสารสนเทศที่ทันสมัย

ขั้นตอน 6 การประเมินผลการพัฒนาองค์การ หมายถึง การกำกับ ติดตามประเมินผลตามแผนกลยุทธ์ แผนพัฒนาองค์การ และแผนปฏิบัติการ ตลอดจนการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาสรุป/วิเคราะห์ผลการประเมิน และเผยแพร่ข้อมูลผลการประเมินการพัฒนาองค์การให้สาธารณชนทราบ

ขั้นตอน 7 การผดุงระบบการพัฒนาองค์การ หมายถึง สถานศึกษาจัดประชุม สัมมนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือพบปะเป็นระยะกับกลุ่มงาน เพื่อช่วยเหลือแก้ไขปัญหา อุปสรรค และนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุง พัฒนาองค์การและกระบวนการในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของของบุคลากรให้สอดคล้องกับภาระงานให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 กับการพัฒนาองค์การ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 มีจำนวนสถานศึกษาทั้งหมด 449 โรงเรียนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 มีแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับหลักการบริหารตามคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546ก : 67-68) ซึ่งมีแนวคิดการบริหารงานทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์การให้บริการงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และการอำนวยการความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์การที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีขอบข่ายและภารกิจมีแนวทางการปฏิบัติการพัฒนาองค์การตามคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล 2546 และให้สถานศึกษาทุกแห่งได้นำไปใช้ปฏิบัติการบริหารจาก 6 งานได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานธุรการการเงิน งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์กับชุมชน มาเป็น 4 งาน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป และให้สถานศึกษาหาแนวทางในการพัฒนาองค์การให้มีคุณภาพต่อไป (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546ก : 64)

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องการพัฒนาองค์การ สภาพปัญหา สามารถรวบรวมข้อมูลได้ดังนี้

ชัยยุทธ รัตนปทุมวรรณ (2544 : บทคัดย่อ) ได้วิจัย เรื่อง การพัฒนาการมีส่วนร่วมของประชาคมในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) พบว่า ความรู้การมีส่วนร่วมของประชาคมในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลแบบมีส่วนร่วมดีขึ้นกว่าก่อนดำเนินกิจกรรมแทรกแซงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ปัญหาของประชาคม ในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า มีความต้องการสนับสนุนไม่แตกต่างจากก่อนดำเนินกิจกรรมแทรกแซง จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ การจัดเวทีประชาคมและการนิเทศติดตามผล เป็นกระบวนการหนึ่งที่พัฒนาความรู้ การมีส่วนร่วมของประชาคมในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลลดน้อยลง ซึ่งสามารถนำกระบวนการนี้ไปประยุกต์ใช้กับการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลอื่น ๆ

ไชยบรรค์ เพ็ญชรี (2530 : 54) ได้วิจัยเรื่อง บรรยากาศขององค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า บรรยากาศองค์การโรงเรียน 1 มิติ ตามความคิดเห็น ของครูพบว่า มิติบรรยากาศองค์การของโรงเรียนขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ และใหญ่พิเศษคณะครูมีพฤติกรรมที่แสดงว่าไม่ขาดความสามัคคี มีขวัญและความสัมพันธ์กันดี แต่ค่อนข้างจะมีอุปสรรคในการทำงานบางส่วน พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างกรุณาปราณีมุ่งผลงานแต่ค่อนข้างจะมีความห่างเหินอยู่บ้าง และบรรยากาศองค์การของโรงเรียน 8 มิติที่เป็นบรรยากาศองค์การของโรงเรียน 6 แบบ พบว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 10 ไม่ว่าโดยภาพรวมหรือตามขนาดของโรงเรียนมีแบบบรรยากาศขององค์การเป็นแบบเดียวกัน คือ อิสระ แสดงว่าครูมีอิสระในการทำงานตามความสามารถของตน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในงานบางอย่างครูมีขวัญกำลังใจดี ผลปฏิบัติงานก็ดีตามไปด้วย

พิสิฐ ไชยชนะ (2544 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาความต้องการการพัฒนาองค์การและเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย พบว่า

1. โรงเรียนขนาดที่ 4 (จำนวนนักเรียน 601 - 900 คน) มีความต้องการพัฒนาองค์การอย่างรีบด่วนและจริงจัง ส่วนโรงเรียนขนาดที่ 1, 2, 3, 5, 6 และ 7 มีความต้องการพัฒนาองค์การและไม่มีโรงเรียนขนาดใดเลยที่ไม่ต้องการพัฒนา

2. แนวทางพัฒนาโรงเรียนในทุกองค์ประกอบของการพัฒนาองค์การและทัศนะของครู พบว่า แนวทางพัฒนาองค์การในแต่ละองค์ประกอบที่ครูส่วนใหญ่เห็นด้วยมากที่สุด คือ โรงเรียนควรมีการประชุมบุคลากรให้รู้และเข้าใจในวัตถุประสงค์ของโรงเรียน โรงเรียนมีแผนภูมิโครงสร้างการบริหารโรงเรียนตลอดจนกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารข้อมูลให้บุคลากรรับทราบอย่างทันท่วงที โรงเรียนมีการมอบหมายงานได้ตรงกับความสามารถและความต้องการของบุคลากร มีการส่งเสริมให้บุคลากร มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีน้ำใจรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันตลอดถึงการช่วยเหลือกันในหมู่เพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารโรงเรียนต้องยึดหลักคุณธรรมตลอดถึงให้ความยุติธรรมแก่บุคลากรทุกคนในโรงเรียน โรงเรียนมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทำงานเป็นทีมและมีการใช้งบประมาณวัสดุอุปกรณ์อย่างคุ้มค่าและเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

3. แนวทางการพัฒนาโรงเรียนในทุกองค์ประกอบของการพัฒนาองค์การตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า แนวทางการพัฒนาองค์การในแต่ละองค์ประกอบที่ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นด้วยมากที่สุด คือ โรงเรียนมีการประชุมบุคลากร ให้รู้และเข้าใจในวัตถุประสงค์ของโรงเรียน มีแผนภูมิโครงสร้างการบริหารโรงเรียน ตลอดจนกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน โรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารข้อมูลให้บุคลากรรับทราบอย่างทันท่วงที โรงเรียนมีการมอบหมายงานได้ตรงความสามารถและความต้องการของบุคลากร โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงานในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องยึดหลักคุณธรรมและให้ความยุติธรรมแก่บุคลากรทุกคนในโรงเรียน โรงเรียนมีการแต่งตั้งบุคลากรให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมและมีการใช้งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์อย่างคุ้มค่าและเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

4. แนวทางการพัฒนาองค์การในทุกองค์ประกอบของการพัฒนาองค์การตามทัศนะของประธานคณะกรรมการสถานศึกษา พบว่าแนวทางการพัฒนาองค์การที่ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาเห็นด้วยมากที่สุด คือโรงเรียนมีการประชุมคณะกรรมการ สถานศึกษาให้รู้และเข้าใจวัตถุประสงค์ของโรงเรียน มีการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

ประพันธ์ ห้าวพันแดง (2541 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการพัฒนาองค์การของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดนราธิวาส พบว่า การปฏิบัติงานตามกระบวนการพัฒนาองค์การของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส ตามทัศนของผู้บริหารและครู-อาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นปรากฏว่า ขั้นการวินิจฉัยเบื้องต้น ขั้นการวางแผนปฏิบัติงานและขั้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มอยู่ในระดับมาก ส่วนขั้นอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

เวช มงคล (2537 : 68-71) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาเครื่องมือตรวจวินิจฉัยปัญหาสำหรับการพัฒนาองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังคมกรมสามัญศึกษา พบว่า เมื่อผู้วิจัยได้วิเคราะห์ผลการพิจารณาความสำคัญ และความจำเป็นขององค์ประกอบสำหรับใช้ในการตรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การ ได้องค์ประกอบตามเกณฑ์การพิจารณา 14 องค์ประกอบคือ วัตถุประสงค์ขององค์การ โครงสร้างขององค์การ ลักษณะองค์การ ติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การ การจูงใจ การร่วมมือของสมาชิกในการทำงาน ลักษณะความขัดแย้ง ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ แบบแผนของการตัดสินใจ การทำงานเป็นทีมหรือลักษณะทีมงาน การยอมรับซึ่งกันและกันของสมาชิก ทรัพยากรขององค์การ และความรู้สึกเป็นอิสระในการทำงานของสมาชิก

วิฑูรย์ สุขสว่าง (2538 : 120-129) ได้วิจัยเรื่อง ความต้องการการพัฒนาองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา โดยใช้เครื่องมือตรวจวินิจฉัยปัญหาสำหรับการพัฒนาองค์การของ เวช มงคล ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบ การพัฒนาองค์การ 14 องค์ประกอบ คือวัตถุประสงค์ขององค์การ โครงสร้างขององค์การ ลักษณะการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การ การจูงใจ การร่วมมือของสมาชิกในการทำงาน ลักษณะความขัดแย้ง ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ แบบแผนของการตัดสินใจการทำงานเป็นทีมหรือลักษณะทีมงาน การยอมรับซึ่งกันและกันของสมาชิก ทรัพยากรขององค์การและความรู้สึกเป็นอิสระในการทำงานของสมาชิก พบว่า เมื่อจำแนกความต้องการในการพัฒนาองค์การเป็นสามระดับ คือ ต้องการการพัฒนาองค์การอย่างรีบด่วนและจริงจัง ต้องการการพัฒนาองค์การ และไม่ต้องการการพัฒนาองค์การ โรงเรียนขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ และใหญ่พิเศษส่วนใหญ่ต้องการ การพัฒนาการอย่างรีบด่วนและจริงจังในเกือบทุกองค์ประกอบ ยกเว้นองค์ประกอบโครงสร้างของโรงเรียนที่โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ต้องการการพัฒนาองค์การและองค์ประกอบด้านการติดต่อสื่อสารในโรงเรียนส่วนใหญ่ต้องการการพัฒนาองค์การ

วิมลทิพย์ ทองระอา (2545 : บทคัดย่อ) กล่าวไว้ว่า ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การ กรณีศึกษาการเคหะแห่งชาติ การศึกษาในครั้งนี้ได้ใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ที่รวบรวมจากรายงานประจำปี ข้อมูลเกี่ยวกับประวัติ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง รายงานการวิจัยในด้านต่าง ๆ งบการเงินและแนวคิด การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ผลการศึกษาโดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน แสดงให้เห็นว่าการเคหะแห่งชาติมีการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ เพื่อเกิดรายได้และสภาพคล่องของกิจการอยู่ในระดับพอใช้

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องการพัฒนาองค์การสถานศึกษาสามารถรวบรวมได้ดังนี้

เบทิต (Betic. 2005 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการวางแผนปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ต้องการบูรณาการนำการวิจัยปฏิบัติการเข้ามาผสมผสานการพัฒนาองค์การและการวางแผนกลยุทธ์ ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบดังกล่าวมีความเหมาะสมกับการวางแผนพัฒนาองค์การในระดับมัธยมและอุดมศึกษา

แบ็คแมน (Bachman. 2005 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องด้วยการใช้ตนเอง เป็นเครื่องมือในการให้คำปรึกษาในงานที่ทำ เพื่อพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพขึ้น ผลการวิจัยพบว่า การตระหนักในตนเอง และความสามารถในการบูรณาการ นำการศึกษามาเข้ากับการพัฒนาตนเอง ประสบการณ์ชีวิต และทักษะในการให้คำปรึกษา มีผลทำให้ประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์การเพิ่มมากขึ้น

บาร์ (Bahr. 2004 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องเพื่อพัฒนารูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาองค์การในหน่วยงานที่ไม่มุ่งผลกำไร ผลการวิจัยพบว่า โดยให้องค์การได้จัดการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรควบคู่ไปกับการว่าจ้าง, สร้างโปรแกรมสำหรับการแนะแนวอย่างเป็นทางการและมีระบบโดยนำโปรแกรมมาช่วยการฝึกอบรมผู้บริหาร บุคลากร ในการปรับปรุงทักษะการสอนงานของตนเอง ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สรุปได้ว่า จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น จะเห็นได้ว่าการพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งระบบเพื่อปรับปรุงในทุกส่วนขององค์การไปในทิศทางที่ก้าวหน้าขึ้นหรือดีกว่าเดิมในอนาคต โดยใช้ความรู้และเทคโนโลยีทางพฤติกรรมศาสตร์ เข้ามาใช้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อของบุคลากรเพื่อกำหนดให้สามารถเกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การได้ โดยเพิ่มความสอดคล้องระหว่างโครงสร้าง กระบวนการ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์การรวมทั้งการพัฒนาทางเลือกใหม่ขององค์การและพัฒนาศักยภาพในการสร้างองค์การใหม่ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเพิ่มประสิทธิผล

ผลจากการศึกษาเอกสาร และผลการวิจัย พบว่า แนวทางการปฏิบัติการพัฒนาองค์การที่สถานศึกษาจะต้องปฏิบัติตามคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลตามขอบข่ายและภารกิจของการบริหารทั่วไป พบว่า แนวทางการปฏิบัติการพัฒนาองค์การยังมีขั้นตอนกระบวนการ และกิจกรรมมีแบบกว้างให้แต่ละสถานศึกษาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน โดยไม่สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพบริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา